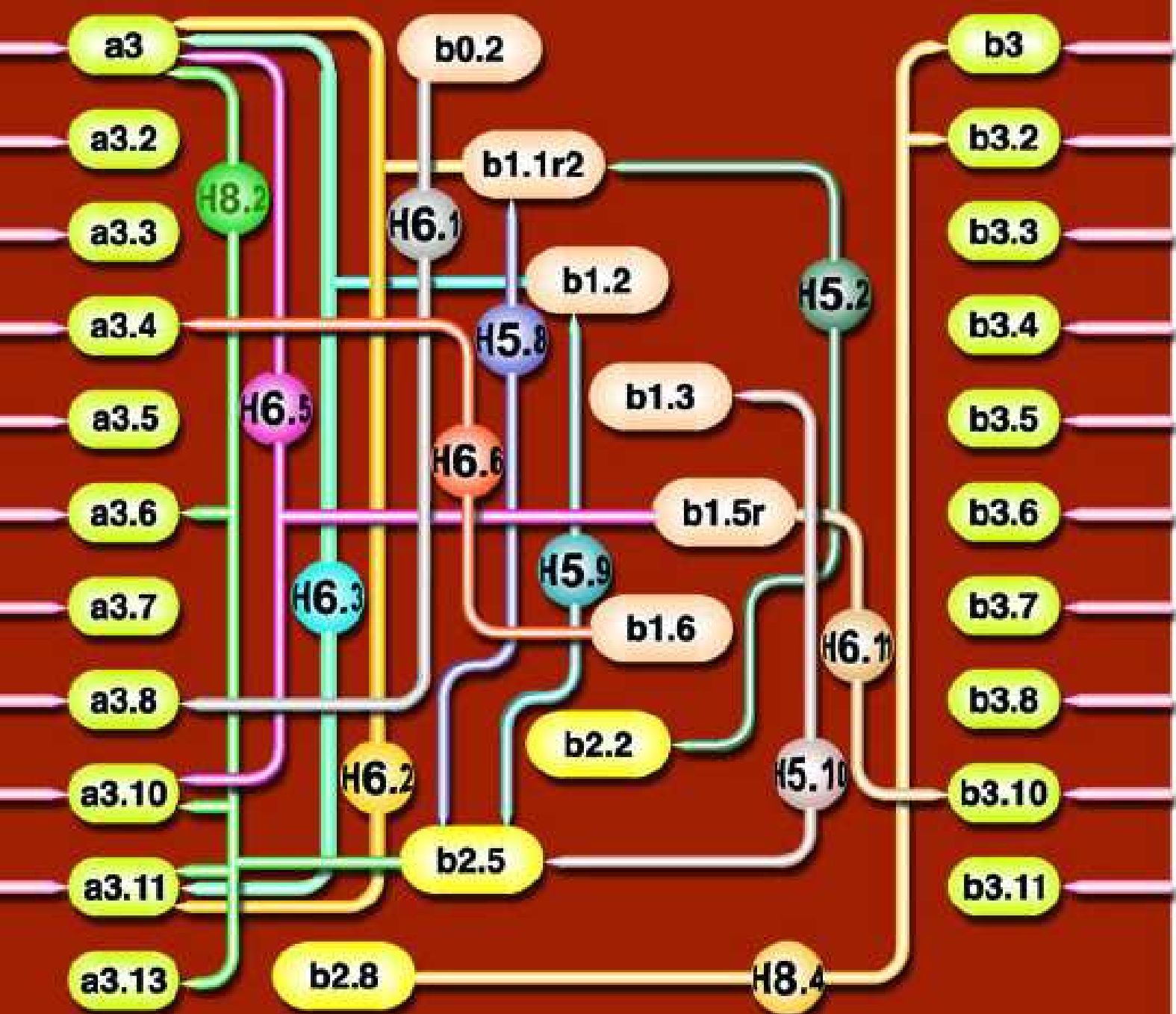


TESIS DOCTORAL

Yield Management

Estudio de su aplicación
en el sector hotelero



Director:
Antonio Ruiz Jimenez

Abril 2005

Doctoranda:
M^º Esther Chávez Miranda



**YIELD MANAGEMENT.
ESTUDIO DE SU APLICACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO***

Doctoranda

M^a Esther Chávez Miranda

Director

Dr. Antonio Ruiz Jiménez

Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones
Grupo DOS
Dirección de Operaciones en Servicios y Turismo

SEVILLA, 2005

* Este trabajo cuenta con el apoyo del Consorcio de Turismo de Sevilla, organismo que se ocupará de la publicación y difusión de los principales resultados obtenidos en el mismo.

A Jesús
y a Manolito o Enma

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer, en primer lugar, a mi director de tesis, que me propusiera este tema de estudio. Quiero agradecer, por supuesto, su gran esfuerzo, su trabajo continuo y dedicación incondicional, y sus revisiones; todo ello ha permitido que esta tesis vea la luz en su estado actual. Además, me alegra que después de tantos años trabajando juntos continuemos siendo amigos. A Gloria y los niños tengo que agradecer su paciencia, además de disculparme por el tiempo que su marido no les ha podido prestar por su dedicación a este trabajo.

Sin ser mi propósito olvidarme de nadie, quiero expresar también mi agradecimiento:

A Macarena Sacristán y a Pedro Garrido por sus acertados consejos y su orientación en todo momento.

A José Antonio porque las investigaciones de GIDEAO suponen un referente para cualquier investigador.

Por su contribución a la aplicación de la metodología científica a nuestro estudio empírico, me gustaría reconocer muy especialmente las aportaciones de Carlos Arias (al diseño del cuestionario), de José Luis Pérez de los Ríos (a la explotación de los resultados), y a Javier Santamaría y Francisco Sánchez García (por su revisión y aclaraciones sobre el análisis de la fiabilidad y validez de las escalas de medición).

A Paco Piedras por su inestimable ayuda y sus aportaciones durante la revisión del cuestionario, en particular, y la investigación, en general. Y a todos los encuestados que han participado en el estudio, por su disposición, amabilidad y por el tiempo que nos han dedicado.

A Consorcio de Turismo de Sevilla y, en particular, a Manolo Rey, porque su apoyo nos anima a dedicarnos a proyectos como el que ahora presentamos.

Por sus revisiones al texto, a los filólogos Manuel Salido, Carlos Cid y M^a del Valle Pérez. También, de forma especial, me gustaría agradecer a María del Mar González y Paco Arenas sus valoraciones, aportaciones al trabajo y, en definitiva, por el tiempo que me han dedicado. A Victoria Ruiz Orcaray porque su contribución enriquecerá, sin lugar a dudas, esta investigación en el futuro.

A todos mis compañeros del Departamento por su apoyo continuo y su ayuda. En particular, a Miguel Ángel Domingo, José Carlos Ruiz del Castillo, Cristina Ceballos y Miguel Ángel Ríos por aguantar mi permanente excusa, a Susana, por su comprensión, y a Juan Antonio por su predisposición y ayuda para cualquier trámite. A Miguel Ángel Domínguez Machuca por su diseño de la portada, cuyo resultado me parece ideal.

Aunque aparezcan en el último lugar, les otorgo el primero en mis pensamientos, a mis padres, que siempre me han enseñado que todo trabajo y esfuerzo tiene su recompensa: por su espíritu incansable. A mis hermanos, Jesús, Fátima, Inma y Javi y sus familias, por su continuo aliento y por el tiempo que he dejado de dedicarles.

INDICE DE CONTENIDO

INDICE DE CONTENIDO.....	i
---------------------------------	----------

CAPÍTULO 1: CONSIDERACIONES PREVIAS

Importancia del tema de estudio, objetivos de la investigación, metodología y contenido.

1.1. INTRODUCCIÓN	3
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO	6
1.2.1. IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS PARA LA ECONOMÍA	7
1.2.2. EL SECTOR TURÍSTICO, EN GENERAL, Y EL HOTELERO, EN PARTICULAR	10
1.2.3. IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CAPACIDAD Y LA DEMANDA EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS. ESPECIAL REFERENCIA AL YIELD MANAGEMENT	12
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.4. METODOLOGÍA.....	20
1.5. CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO	24

CAPÍTULO 2: ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO

Localización de información de interés: consulta y recopilación de información.

2.1. INTRODUCCIÓN	33
2.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO.....	34
2.3. UN PASO PREVIO: CLASIFICACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO	35
2.4. ANÁLISIS DE TRABAJOS SOBRE YIELD MANAGEMENT EN PUBLICACIONES PERIÓDICAS	40
2.4.1. REVISIÓN DE PUBLICACIONES INTERNACIONALES	41
2.4.1.1. Selección y metodología de estudio.....	42
2.4.1.2. Análisis y resultados.....	46
2.4.2. REVISIÓN DE PUBLICACIONES NACIONALES	59
2.4.2.1. Selección y metodología de estudio.....	61
2.4.2.2. Análisis y resultados.....	66
2.5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES. REVISIÓN DE OBJETIVOS	70

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

Proceso de revisión de la literatura, que incluye la extracción y selección de la información de interés, y que concluye con la construcción del marco teórico.

3.1. INTRODUCCIÓN	75
3.2. OBJETIVO: DELIMITACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	76
3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS QUE AFECTAN A LA GESTIÓN DE LA CAPACIDAD Y LA DEMANDA.....	77
3.3.1. INTANGIBILIDAD	78
3.3.2. HETEROGENEIDAD	78
3.3.3. CARÁCTER PERECEDERO	78
3.3.4. NECESIDAD DE CONTACTOS PERSONALES.....	79
3.3.5. LOCALIZACIÓN EN FUNCIÓN DEL CLIENTE.....	80
3.4. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CAPACIDAD Y LA DEMANDA	81
3.4.1. ESTRATEGIAS ACTIVAS O SOBRE LA DEMANDA	82
3.4.1.1. Gestión de precios	82
3.4.1.2. Segmentación de la demanda.....	83
3.4.1.3. Incorporar servicios complementarios.....	84
3.4.1.4. Reservas	84
3.4.2. ESTRATEGIAS REACTIVAS O SOBRE LA CAPACIDAD	85
3.4.2.1. Gestión de Colas.....	86
3.4.2.2. Incrementar la participación del cliente	86
3.4.2.3. Compartir capacidad	87
3.4.2.4. Utilizar empleados polivalentes.....	87
3.4.2.5. Utilizar empleados a tiempo parcial	88
3.4.2.6. Planificar los turnos de trabajo	88
3.4.2.7. Otras.....	88
3.5. DEFINICIÓN DE YIELD MANAGEMENT/REVENUE MANAGEMENT: MAXIMIZACIÓN DEL INGRESO FRENTE A LA MAXIMIZACIÓN DE LA OCUPACIÓN.....	89
3.6. DIFERENCIA ENTRE YIELD MANAGEMENT Y REVENUE MANAGEMENT.....	94
3.7. REQUISITOS PARA SU APLICACIÓN.....	97
3.7.1. CAPACIDAD RELATIVAMENTE FIJA.....	97
3.7.2. POSIBILIDAD DE SEGMENTAR EL MERCADO	98
3.7.3. INVENTARIO PERECEDERO	99
3.7.4. POSIBILIDAD DE VENDER EL PRODUCTO ANTICIPADAMENTE	99
3.7.5. DEMANDA VARIABLE EN FUNCIÓN DEL MOMENTO EN EL TIEMPO.....	100
3.7.6. COSTES MARGINALES DE VENTA BAJOS Y COSTES MARGINALES DE PRODUCCIÓN ALTOS	101
3.7.7. DEMANDA PREDECIBLE	102
3.8. CAMPO DE APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT	102

3.9. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE SU APLICACIÓN EN HOTELERÍA	106
3.10. MEDICIÓN	108
3.11. PROCESO DE IMPLANTACIÓN.....	113
3.11.1. NIVEL ESTRATÉGICO	115
3.11.2. NIVEL TÁCTICO/OPERATIVO.....	118
3.12. CONCLUSIONES	121

CAPÍTULO 4: ESTUDIO EMPÍRICO I.

Planteamiento del estudio empírico, definición del alcance de la investigación, formulación de hipótesis de investigación, diseño de la investigación y selección de la muestra.

4.1. INTRODUCCIÓN	127
4.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS	130
4.2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	130
4.2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	132
4.2.3. DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS DE CONTENIDO OBJETO DE ESTUDIO	136
4.3. REVISIÓN DE ESTUDIOS EMPÍRICOS PREVIOS	138
4.3.1. REVISIÓN DE ESTUDIOS EMPÍRICOS PREVIOS.....	139
4.3.2. ASPECTOS SELECCIONADOS DE ESTUDIOS EMPÍRICOS PREVIOS.....	163
4.3.3. NOVEDADES CON RESPECTO A ESTUDIOS PREVIOS	171
4.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	172
4.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	176
4.5.1. AREA DE CONTENIDO 1. CLASIFICACIÓN DEL HOTEL	179
4.5.2. AREA DE CONTENIDO 2. CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL YM/RM.....	179
4.5.3. AREA DE CONTENIDO 3. POSIBLES BARRERAS O DIFICULTADES PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM	180
4.5.4. AREA DE CONTENIDO 4. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL YM/RM	181
4.5.5. AREA DE CONTENIDO 5. APLICACIÓN DEL YM/RM.....	181
4.5.6. RESULTADOS DE LA INTERRELACIÓN ENTRE ÁREAS DE CONTENIDO.....	182
4.5.6.1. Áreas de contenido 1 (Clasificación del hotel) y 2 (Conocimiento y desarrollo del YM/RM)	182
4.5.6.2. Áreas de contenido 1 (Clasificación del hotel) y 3 (Posibles barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM)	185
4.5.6.3. Áreas de contenido 1 (Clasificación del hotel) y 5 (Aplicación del YM/RM)	188
4.5.6.4. Áreas de contenido 2 (Conocimiento y desarrollo del YM/RM) y 3 (Posibles barreras o dificultades para su aplicación)	190
4.5.6.5. Áreas de contenido 2 (Conocimiento y desarrollo del YM/RM) y 5 (Aplicación)	192
4.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS: EL CUESTIONARIO	193

4.6.1. SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS	196
4.6.2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	198
4.6.2.1. Elaboración y/o selección de preguntas.....	198
4.6.2.2. Niveles de medición de preguntas y escalas	207
4.6.2.3. Análisis de la calidad y disposición de las preguntas.....	218
4.6.2.4. Primera versión del cuestionario	222
4.6.2.5. Ajustes a la primera versión: Elaboración de la versión final	225
4.7. SELECCIÓN DE LA MUESTRA: CENSO DE HOTELES DE SEVILLA Y PROVINCIA	229
4.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL YM/RM.....	236

CAPÍTULO 5: ESTUDIO EMPÍRICO II.

Proceso de recolección de datos y codificación de variables. Análisis a realizar sobre los datos distinguiendo entre resultados descriptivos y contraste de hipótesis.

5.1. INTRODUCCIÓN	241
5.2. TRATAMIENTO DE DATOS.....	242
5.2.1. RECOLECCIÓN DE DATOS	242
5.2.2. CODIFICACIÓN.....	246
5.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS: DESCRIPTIVO	248
5.3.1. CLASIFICACIÓN DEL HOTEL	249
5.3.1.1. Datos hotel (R2-1)	249
5.3.1.2. Datos cadena (R2-2)	250
5.3.2. CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL YM	252
5.3.2.1. Conocimiento de los términos YM y RM (R3-1)	253
5.3.2.2. Implantación del YM/RM (R3-2)	255
5.3.2.3. Utilización de software de YM/RM (R3-3)	256
5.3.2.4. Causas de la implantación (R3-4)	258
5.3.3. POSIBLES BARRERAS O DIFICULTADES PARA LA APLICACIÓN DEL YM.....	260
5.3.3.1. Barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM (R4-1)	261
5.3.3.2. Dificultades al inicio del proceso de implantación del YM (R4-2).....	264
5.3.3.3. Barreras y dificultades actuales y al inicio adicionales a las incluidas en el estudio de la Comisión Europea	267
5.3.3.4. Comparación entre barreras o dificultades actuales respecto a las obtenidas en el estudio de Arthur Andersen (H2.1)	270
5.3.4. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL YM	275
5.3.4.1. Beneficios económicos, beneficios no económicos e inconvenientes de la aplicación del YM/RM (R5-1)	276
5.3.4.2. Indicadores económicos para medir los ingresos derivados de la aplicación del YM/RM	277
5.3.4.3. Obtención de beneficios no económicos con la aplicación del YM/RM (Ver resultado R5-2)	283
5.3.4.4. Inconvenientes derivados de la aplicación del YM/RM	285
5.3.5. APLICACIÓN DEL YM/RM.....	289

5.3.5.1. Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la Demanda (R6-1).....	290
5.3.5.2. Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la Capacidad/Reservas (R6-2).....	294
5.3.5.3. Aplicación del YM/RM. Análisis conjunto de aspectos relacionados con la Demanda y Capacidad/Reservas (R6-3).....	297
5.4. ANÁLISIS DE LOS DATOS: CONTRASTE DE HIPÓTESIS	299
5.4.1. HIPÓTESIS DERIVADAS DE LA INTERRELACIÓN DE LOS BLOQUES 1 (CLASIFICACIÓN DEL HOTEL) Y 2 (CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL YM) DEL CUESTIONARIO	300
5.4.1.1. Influencia de la dimensión en el conocimiento de los términos YM y RM (H5-1 a H5-6).....	301
5.4.1.2. Influencia de la dimensión en la implantación del YM/RM (H5-7 a H5-12)	306
5.4.1.3. Influencia de la dimensión en la utilización de un software de YM/RM (H5-13 a H5-18).....	309
5.4.2. HIPÓTESIS DERIVADAS DE LA INTERRELACIÓN DE LOS BLOQUES 1 (CLASIFICACIÓN DEL HOTEL) Y 3 (POSIBLES BARRERAS O DIFICULTADES PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM) DEL CUESTIONARIO	311
5.4.2.1. Relación entre la dimensión y las barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM (H6.1 a H6.6).....	312
5.4.2.2. Relación entre la dimensión y las dificultades al inicio del proceso de implantación del YM/RM (H6.7 a H6.12).....	320
5.4.3. HIPÓTESIS DERIVADAS DE LA INTERRELACIÓN DE LOS BLOQUES 1 (CLASIFICACIÓN DEL HOTEL) Y 5 (APLICACIÓN DEL YM/RM) DEL CUESTIONARIO.....	324
5.4.3.1. Relación entre la dimensión y la aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la demanda (H7.1 a H7.6).....	325
5.4.3.2. Relación entre la dimensión y la aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la capacidad (H7.7 a H7.12)	330
5.4.4. HIPÓTESIS DERIVADAS DE LA INTERRELACIÓN DE LOS BLOQUES 2 (CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL YM/RM) Y 3 (POSIBLES BARRERAS Y DIFICULTADES PARA SU APLICACIÓN) DEL CUESTIONARIO	336
5.4.4.1. Relación entre el conocimiento del YM/RM y las barreras o dificultades actuales para su aplicación (H8.1 a H8.3).....	338
5.4.4.2. Relación entre el conocimiento del YM/RM y las dificultades iniciales para su aplicación (H8.4)	342
5.4.4.3. Relación entre dificultades iniciales y actuales para la aplicación del YM/RM (H8.5).....	345
5.4.5. HIPÓTESIS DERIVADAS DE LA INTERRELACIÓN DE LOS BLOQUES 2 (CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL YM) Y 5 (APLICACIÓN DEL YM) DEL CUESTIONARIO	350
5.4.5.1. Relación entre el conocimiento del YM/RM y su aplicación. Aspectos relacionados con la demanda (H9.1 a 9.3)	351
5.4.5.2. Relación entre el conocimiento del YM/RM y su aplicación. Aspectos relacionados con capacidad/reservas (H9.4 a H9.6).....	355
5.5. SÍNTESIS RELACIONES SIGNIFICATIVAS ENTRE VARIABLES	358
5.5.1. HIPÓTESIS QUE CONFIRMAN LA RELACIÓN CON LAS BARRERAS O DIFICULTADES ACTUALES Y AL INICIO PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM	359
5.5.2. HIPÓTESIS QUE CONFIRMAN SU RELACIÓN CON LA APLICACIÓN DEL YM/RM.....	365

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Exposición de los logros conseguidos en relación con los objetivos planteados, grado de innovación del trabajo futuras líneas de investigación y limitaciones del estudio empírico.

6.1. CONCLUSIONES: REVISIÓN DE OBJETIVOS PLANTEADOS	371
6.1.1. OBJETIVO 1: RECOPIRAR LOS ARTÍCULOS SOBRE YM PUBLICADOS EN UNA SELECCIÓN DE REVISTAS SOBRE TURISMO Y HOTELERÍA, TANTO A NIVEL NACIONAL COMO INTERNACIONAL	372
6.1.2. OBJETIVO 2: EXPONER LOS CONOCIMIENTOS GENÉRICOS BÁSICOS PARA LA COMPRESIÓN DEL YM, INCIDIENDO EN AQUELLOS ASPECTOS QUE REQUIERAN DE UNA ATENCIÓN ESPECIAL PARA LA APLICACIÓN DEL MISMO EN EL SECTOR HOTELERO	375
6.1.3. OBJETIVO 3: REALIZAR UN ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE SU CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO	377
6.2. GRADO DE INNOVACIÓN DEL TRABAJO	391
6.3. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	394
6.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO	398
<hr/>	
ANEXO AL CAPÍTULO 2.....	399
ANEXO AL CAPÍTULO 4.....	403
ANEXO AL CAPÍTULO 5.....	457
<hr/>	
BIBLIOGRAFÍA.....	483
<hr/>	
INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS.....	499
<hr/>	

CONSIDERACIONES PREVIAS | Capítulo **1**

1.1. 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 al 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 mediados 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). En España, se ha aplicado por empresas como Iberia y RENFE en la gestión de

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

reservas del AVE (ver González Fernández y Sulé Alonso, 1994). Sin embargo, esta técnica, de tan contrastado éxito, no ha recibido aún, a nuestro juicio, el adecuado tratamiento en nuestro país a nivel académico.

La autora y el director de la presente tesis doctoral comenzaron el estudio del YM con una revisión y localización de artículos publicados en revistas, tanto a nivel nacional como internacional, durante el período 1996-2001, cuyos resultados se plasmaron en el trabajo de investigación “*Yield Management: Estudio Bibliográfico y Aspectos Básicos*” (Chávez Miranda, 2002). En concreto, se analizaron un total de cinco revistas internacionales: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, *International Journal of Service Technology and Management*, *Operations Research*, *European Journal of Operational Research Society* y *Journal of Service Research*. Como resultado se localizaron 44 publicaciones referidas al tema de estudio (Chávez Miranda y Ruiz Jiménez, 2004)².

A nivel nacional se revisaron las siguientes revistas: Alta Dirección, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Dirección y Organización, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Revista de Economía y Empresa, y Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, obteniéndose como resultado cero publicaciones sobre YM.

Tras el proceso realizado se podría pensar que dicha sequía de publicaciones nacionales responde llanamente a un escaso interés o bondad de la técnica. Sin embargo, dicho pensamiento debe ser rápidamente desechado si consideramos los siguientes argumentos:

² En la investigación se analizan, además, los capítulos dedicados a YM en los manuales de Dirección de Operaciones en Organizaciones de Servicios. Dicho trabajo es actualizado posteriormente, y publicado (ver Chávez Miranda y Ruiz Jiménez, 2003).

- 4 En el trabajo mencionado anteriormente (Chávez Miranda, 2002) los autores demuestran que el interés a nivel internacional es importante, traducándose éste en numerosas publicaciones en revistas muy significativas dentro de la dirección de empresas (aspecto al que hemos hecho referencia con anterioridad). Existen, incluso, algunas específicas dedicadas exclusivamente al YM, como *Journal of Revenue and Pricing Management* (editada a partir del 2002), o congresos monográficos ya consolidados como el organizado por *AGIFORS (Airline Group of the International Federation of Operational Research Societies)*, *Reservations & Yield Management* (que celebró en 2004 su 9ª edición) y conferencias anuales como “*IATA Revenue Management and Pricing Management Conference*” (celebrándose su 16ª edición el mismo año).
- 4 Los datos reales de los beneficios obtenidos por las empresas que aplican la técnica deben también ser considerados en la reflexión. Nos gustaría aportar algunos recogidos de la bibliográfica analizada:
- § Smith et al., 1992: “Conforme a las estimaciones de *American Airlines* se ha obtenido un beneficio cuantificable de 1.4 miles de millones de dólares los tres últimos años (1989 a 1991) y se espera una contribución a los beneficios de unos 500 millones de dólares en el futuro”
 - § 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”.

Como ya hemos citado, los estudios previos que hemos realizado sobre YM nos han permitido constatar la inexistencia, a nivel académico, de publicaciones al respecto a nivel nacional, en las revistas estudiadas y durante el período de análisis. De esta forma, en nuestra opinión, el proporcionar tanto los aspectos básicos como los concretos de la aplicación del *Yield Management* en los hoteles supondrán una aportación original de nuestro trabajo, a nivel nacional. De otro lado, los estudios que hemos realizado hasta ahora gozaban de un marcado carácter teórico; sin embargo, no se había analizado cuál es el conocimiento y la aplicación del YM por las empresas del sector hotelero en España. Es por ello que estimamos tanto necesario como oportuno el desarrollo de un estudio empírico³ que nos permitiera detectar las diferencias entre los ámbitos académico y empresarial, con vistas a (1) contribuir a difundir los conocimientos teóricos a los empresarios del sector y (2) difundir los conocimientos prácticos del sector en el ámbito académico.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

- 1.2.1.Importancia del sector servicios para la economía
- 1.2.2.El sector turístico, en general, y el hotelero, en particular
- 1.2.3.Importancia de la Dirección y Gestión de la Capacidad y la Demanda en Organizaciones de Servicios. Mención especial al YM

³ Como se verá en el Capítulo 2, ninguno de los artículos localizados a nivel nacional tratan el YM desde un punto de vista empírico.

Trataremos de reflejar en este epígrafe las razones que justifican la elección del YM como materia para la realización de nuestra tesis doctoral. Esta técnica se acunó en el sector turístico; por ello, para analizar la importancia del YM nos centramos en el estudio de los siguientes aspectos:

- 4 Importancia del sector servicios.
- 4 Importancia del sector turístico, en general, y del sector hotelero, en particular.
- 4 Importancia del estudio del YM.

1.2.1. Importancia del sector Servicios para la economía

Es un hecho constatado la importancia que representa el sector servicios en la economía de los países occidentales. Conocemos que cuando en un determinado país dicho sector representa más del 50% de su Producto Interior Bruto (PIB) se dice que se sustenta en una “economía de servicios”; pues bien, conforme a los datos mostrados en el Gráfico 1.1 podemos decir que todos los países representados tienen una economía de servicios.

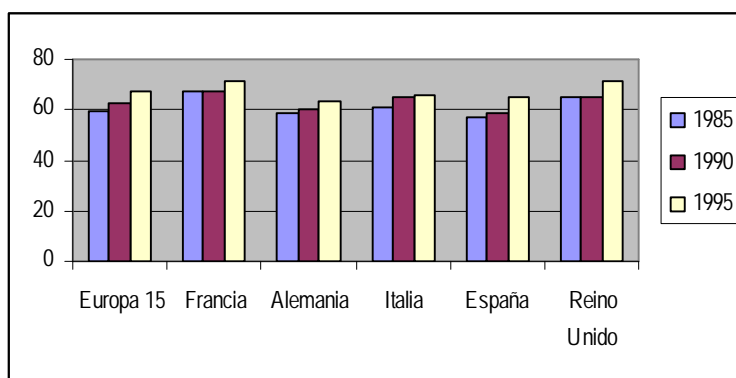


Gráfico 1.1: Comparación del PIB en algunos países europeos y media en la Europa de los 15.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos OECD (1998). Consulta: 27/08/02.

España, no ajena a este proceso de crecimiento del sector terciario, presenta una evolución creciente del sector servicios en su economía doméstica (en el período 1985-1995).

Para el caso de nuestro país, como comentamos anteriormente, se sigue la tendencia mostrada a nivel internacional. En la Tabla 1.1 se muestran los datos del Producto Interior Bruto (PIB) desglosado por ramas de actividad, lo que nos permite su comparación con la evolución seguida por la industria y la agricultura.

RAMAS DE ACTIVIDAD	1990	1995	2000 (A)
1. Agricultura, ganadería y pesca	5,2	4,2	3,3
2. Energía	4,0	3,8	3,0
3. Industria	20,1	17,5	16,4
4. Construcción	8,5	7,3	7,9
5. Servicios de mercado ⁴	46,2	49,4	49,7
6. Servicios de no mercado ⁵	13,1	14,3	13,4
SIFMI*	-5,3	-4,3	-3,5
Impuestos netos sobre los productos	8,2	7,8	9,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0

* Servicios de Intermediación Financiera Medidos Indirectamente
(A) Estimación avance

Tabla 1.1: Producto interior bruto a precios de mercado. Estructura porcentual.

Fuente: Contabilidad Nacional de España. Base 1995 en INE (2002a).

En ella observamos cómo la agricultura y la industria muestran una tendencia decreciente en cuanto a su participación en el PIB. Por el contrario, se observa cómo en la última década sólo los servicios de mercado⁶ han

⁴ La composición de éstos se desglosa en la nota a pie de página número 6.

⁵ A su vez, los servicios de no mercado incluyen los siguientes epígrafes: administración pública, educación de no mercado, sanidad y servicios sociales de no mercado, otras actividades sociales y otros servicios de no mercado y hogares que emplean personal doméstico.

⁶ Los servicios de mercado incluyen los siguientes conceptos: Comercio y reparación, hostelería, transportes y comunicaciones, intermediación financiera, inmobiliarias y servicios empresariales, educación y sanidad de mercado y, otras actividades sociales y otros servicios de mercado.

experimentado un crecimiento en torno al 7,6%. De esta forma, tal como se recoge en “Las Estadísticas de los Servicios” presentadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2002a), “el sector servicios es el más importante en términos del Producto Interior Bruto (PIB) y creación de empleo”. Según datos de la Contabilidad Nacional, para el año 2000, sólo los servicios de mercado suponen el 49,7% del PIB y dan empleo al 43,1% de los ocupados.

El empleo en el sector servicios, también presenta una tendencia creciente (en el período 1995-1999), tanto para los servicios de mercado como los de no mercado, hecho que recogemos cuantitativamente en la Tabla 1.2. Conforme a los datos presentados, el crecimiento experimentado por los empleos, para la totalidad de actividades de servicios, en el período 1995-1999 fue del 11%.

	1995	1996	1997(P)	1998(P)	1999(A)
Servicios de mercado	5.770,4	5.864,1	6.054,8	6.295,2	6.565,6
Servicios de no mercado	3.016,1	3.033,4	3.073,..9	3.132,6	3.200,5
TOTAL ACTIVIDADES SERVICIOS	8.786,5	8.897,5	9.128,7	9.427,8	9.766,1

(P) Provisional; (A) Datos avance

Tabla 1.2: Empleo del sector servicios en España por ramas de actividad (en miles de personas).

Fuente: Contabilidad Regional de España. Base 1995. Serie 1995-1999 en INE (2002b).

Además, otro hecho que resalta la importancia del sector servicios en nuestra economía, por su influencia directa en nuestra actividad, no sólo investigadora sino también en la docente, es que, según un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística⁷, en el período 1990-2000, el 52,4% de las personas de entre 16 a 35 años que buscaron empleo, lo encontró en el sector servicios, frente al 17,8% que lo hizo en la industria y el 3% en la agricultura.

⁷ “Dejar los Estudios y Empezar a Trabajar” en INE (2002c).

1.2.2. 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 1.3).

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.

Países	Turismo internacional. Entradas (millones)		Países	Turismo internacional. Ingresos (millones de dólares)	
	2001	2000		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 1.3: Turismo internacional. Entradas (millones de personas) e Ingresos (millones de dólares). 2000-2001.

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

A nivel nacional, el alojamiento supone alrededor del 23% de los ingresos obtenidos en el sector turístico, empleando a más de 196.000 personas, y trabajando el 78,6 % de ellas en hoteles (INE, 2003).

En lo referente a la oferta hotelera, medida ésta en base al número de establecimientos hoteleros (ver Gráfico 1.2), 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).

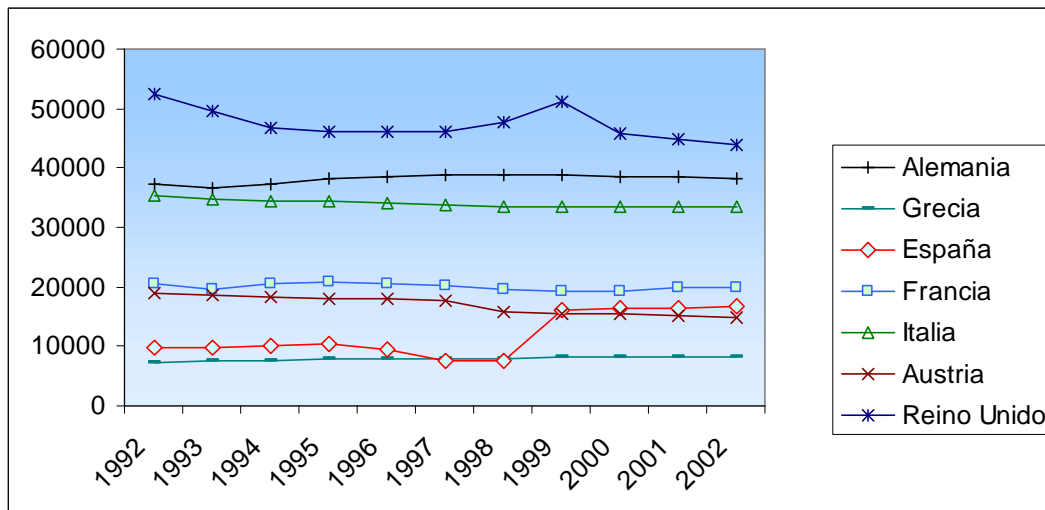


Gráfico 1.2: Número de hoteles y establecimientos similares en una selección de países europeos⁸.

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

⁸ 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.

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).

Los indicadores anteriores nos muestran la importancia del sector turístico, en general, y de la hotelería, en particular, para nuestra economía. Sin embargo, en términos de productividad los datos para el caso de España no resultan tan benévolos. Utilizando para su medición los ingresos por persona empleada en la hostelería, y considerando los países europeos, nuestro país se encuentra en el decimosexto puesto, con un ingreso de 38.600 Euros para el 2001, lejos de los 65.100 € de Francia (en cuarto lugar) y de los 53.000 de Italia (en el séptimo puesto), aunque cercano al caso del Reino Unido (44.800 €) y Alemania (38.800 €), que aparecen en el decimocuarto y decimoquinto puesto, respectivamente (Eurostat, 2004).

Todo lo dicho nos parece de suma importancia, sobre todo el último de los indicadores anotado, puesto que la investigación de herramientas encaminadas a la mejora de gestión redundará, sin duda, en un incremento de la productividad, proporcionando a los hoteles, en definitiva, una ventaja con vistas a mantener la posición competitiva de España en el contexto internacional.

1.2.3. Importancia de la dirección y gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios. Especial referencia al Yield Management

Pese a la importancia, desde el punto de vista económico y social, que representa el sector turístico en nuestra economía doméstica, puesto de manifiesto

en el análisis desarrollado previamente, hemos de decir que el desarrollo de tesis doctorales en nuestra Universidad se nos antoja escaso.

Del total de tesis realizadas a nivel nacional durante el período 1990-2002, el 0,20% (118 de 60.222) se dedican al estudio del sector turístico (Ortega Martínez y Rodríguez Herráez, 2003). Siguiendo a dichos autores, y centrándonos en las tesis sobre turismo, el 45,8% de éstas se producen en las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales. Para el caso concreto de la Universidad de Sevilla, el porcentaje de tesis producidas sobre turismo, en relación con el total nacional, supone el 2,6% de éstas, para el mismo período; lejos del 12,7% defendidas en la Complutense de Madrid y del 11,9% de la Universidad de Málaga (primer productor de tesis de turismo, en términos relativos, a nivel nacional). En lo referente al área geográfica de estudio, es frecuente que las tesis españolas se dediquen al análisis de una localidad, zona o área de un país – ibídem- (59% de las ocasiones para el período de estudio 1990-2002).

Lo comentado anteriormente, a nuestro juicio, resalta la necesidad de realización de tesis, en nuestra universidad, dedicadas a un sector de importancia económica demostrada. Además, hemos de tener en cuenta que nuestra universidad, cuenta con una titulación en turismo cuyo contenido se enriquece, sin duda, con el desarrollo de investigaciones sobre dicho sector.

Centrándonos en el subsector, en concreto, al que dedicamos el estudio, hemos de decir que al igual que el resto de las empresas incluidas en el sector servicios, los hoteles se ven sometidos a fluctuaciones de demanda elevadas, lo que aconseja la aplicación de técnicas mixtas que permitan una gestión conjunta de su capacidad y su demanda. Pero más aún, los hoteles soportan los costes de infraestructura, que les obliga a realizar una gestión eficiente para no perder competitividad y, finalmente, quedar abocados al fracaso. Resulta evidente que, si

un hotel tiene habitaciones que no son ocupadas en un día determinado, pierde cualquier posibilidad de obtener beneficios por esa habitación (ese día), si no lleva a cabo una gestión eficiente de su capacidad y su demanda.

Todos los datos aportados nos hacen reflexionar que es necesario que se otorgue a la gestión de empresas de servicios en general, y turísticas en particular, la importancia debida dentro de la investigación académica. Ello redundará en una docencia más rica y actualizada⁹.

Centrándonos en la materia a la que dedicamos nuestra investigación, el YM, podemos decir que, a pesar del escaso tratamiento que tiene a nivel nacional, en opinión de Jones y Lockwood (1998) resulta ser uno de los tópicos más estudiados relativo a la gestión de operaciones en hostelería, claro está, a nivel internacional.

Fitzsimmons (1999), en su trabajo “A Curriculo and Research in Service Operations Management”, cataloga al YM como una materia nueva y exclusiva de los servicios. Además, el autor establece la necesidad de incluir la materia en el contenido de los cursos de Gestión de Operaciones en Empresas de Servicios.

Por otro lado, encontramos numerosos estudios que garantizan el incremento de los beneficios tras la aplicación del YM. Por ejemplo, se estima que *American Airlines* obtiene un incremento de 500\$ anuales atribuibles a la aplicación de la técnica, la cadena de hoteles *Marriott* ha obtenido más de 100

⁹ Pese a la importancia del sector en nuestra economía, un dato a destacar es el aportado por Alfalla Luque y Domínguez Machuca (2002) acerca de “La Formación en Dirección de Producción/Operaciones en el caso de la Universidad Española”, en la que comentan cómo tras su estudio “se registraron muy pocas asignaturas dedicadas íntegramente al sector servicios; en concreto fueron tres, procedentes todas ellas de titulaciones de Administración y Dirección de Empresas y de carácter optativo”.

millones de dólares al año y *Nacional Rental Car* obtuvo en 18 meses un crecimiento del 20% en sus beneficios (Cross, 1997)¹⁰.

A modo de conclusión, resumimos todos los aspectos tratados que nos llevan a seleccionar el YM como materia de estudio en la presente tesis doctoral:

- § La importancia del sector servicios en la economía resulta incuestionable, tal como reflejan los distintos indicadores analizados.
- § El sector turístico, en concreto, goza de gran importancia en nuestra economía doméstica, y además disfruta de una posición competitiva aventajada en el mercado internacional.
- § Los hoteles suponen uno de los pilares básicos del sector turístico que puede contribuir al mantenimiento de su situación competitiva, siempre que se apliquen las técnicas de gestión adecuadas para la mejora de su rentabilidad.
- § 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, 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.
- § Contamos con estudios sobre la aplicación del YM en hoteles a nivel internacional, pero son muy escasos a nivel nacional. Podemos

¹⁰ Ver también, por ejemplo, Smith et al. (1992), Cook (1998) y Lieberman (1993).

asegurar, además, que no se ha publicado ningún estudio empírico a nivel nacional.

Los argumentos anteriores no hacen sino justificar que hayamos elegido el estudio del YM para el desarrollo de esta tesis doctoral, de forma que podamos contribuir a establecer el marco teórico que juzgamos necesario para la difusión de esta técnica tan exitosa a nivel nacional. Además, estimamos conveniente no sólo apuntar los conocimientos teóricos siempre necesarios, sino también aportar evidencias sobre cuál está siendo su aplicación en el sector real en nuestra economía.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El *propósito*, en términos generales, *de nuestra investigación* consiste en *desarrollar el marco teórico adecuado que permita la difusión de los conocimientos existentes sobre YM y ponerlo a disposición tanto del mundo académico como del sector real de nuestra economía, así como hacer una investigación empírica para determinar en qué medida se conoce y se está aplicando dicha técnica.*

Con nuestro trabajo pretendemos lograr tres objetivos básicos. Cada uno de ellos puede ser considerado de forma independiente, resultando su obtención imprescindible para la consecución del propósito genérico anteriormente expuesto. Los objetivos 1 y 3 son desglosados en subobjetivos, en un apartado dedicado al efecto, al comienzo de los capítulos en los que se desarrollan. Sin embargo, exponemos los objetivos perseguidos en nuestra tesis doctoral junto con los subobjetivos que permiten alcanzarlos para su mejor comprensión y evitar, de esta forma, remitir a los capítulos en los que se plantean:

Objetivo 1. Recopilar los artículos sobre YM publicados en una selección de revistas sobre turismo y hotelería, tanto a nivel nacional como internacional.

Como punto de partida de nuestra investigación nos planteamos recopilar la información necesaria que nos permita el establecimiento de los fundamentos teóricos básicos sobre YM. Ello posibilitará, además, sustentar adecuadamente el desarrollo de nuestro estudio empírico.

No partiremos de cero en nuestro propósito ya que, como se ha comentado con anterioridad, contamos con un estudio previo acerca de la publicación en revistas académicas de artículos sobre el YM (Chávez Miranda, 2002), todas ellas del área de operaciones a nivel internacional, y de gestión de empresas para el caso español, durante el período 1996-2001. En el trabajo mencionado, una vez realizado un análisis de las publicaciones localizadas por área de actividad, encontramos que la mayoría de los artículos correspondían al sector turístico (70% de los artículos localizados a nivel internacional), en general, y a la hotelería (14%), en particular¹¹. Debido a ello, nos planteamos ampliar el análisis de publicaciones periódicas dedicadas a estos sectores.

Pese a todo lo anotado previamente, debemos tener en cuenta que, no pretendíamos realizar un análisis exhaustivo de las publicaciones sobre YM, sino más bien, recopilar el material suficiente que nos permitiera el establecimiento del marco teórico de nuestra investigación.

¹¹ La mayoría de los artículos correspondían al sector turístico, como se ha visto, y dentro de éste, encontramos en primer lugar, títulos relativos al transporte de pasajeros (23%), sector donde se acunó el YM, seguido de los servicios de alojamiento (14%).

Tal como se incluye en el Capítulo 2, dedicado al estudio bibliográfico, el objetivo formulado se descompone en los siguientes subobjetivos:

- 4 *Obtener un listado de revistas de referencia de Turismo y Hotelería a nivel nacional e internacional.*
- 4 *Clasificar las revistas en función del tratamiento del YM, en términos absolutos.*
- 4 *Analizar la importancia relativa de las revistas en cuanto al tratamiento del YM en relación con el total de artículos que publican.*
- 4 *Clasificar los artículos localizados en función del subsector específico al que se dedican, dentro del sector turístico.*
- 4 *Analizar determinados aspectos de los artículos seleccionados (por ejemplo, autores, universidades, bibliografía, etc.).*

Como hicimos en investigaciones anteriores, el período de estudio de las publicaciones periódicas comienza en 1996 alcanzando, en este caso, hasta el año 2003.

Objetivo 2. Exponer los conocimientos genéricos básicos para la comprensión del YM, incidiendo en aquellos aspectos que requieran de una atención especial para la aplicación del mismo en el sector hotelero.

De la revisión de la documentación recopilada para la consecución del objetivo 1, junto con el obtenido en nuestras investigaciones previas, esperamos obtener el material suficiente para el desarrollo del marco teórico de la investigación. Durante todo el proceso de revisión nos planteamos, así mismo,

prestar una atención especial a aquellas cuestiones que puedan contribuir a un mayor conocimiento del YM, por parte de los académicos así como de los profesionales del sector hotelero, ya que pretendemos profundizar en los elementos distintivos de la aplicación de la técnica en el caso concreto de los hoteles.

Objetivo 3. Realizar un estudio empírico sobre su conocimiento y aplicación en el sector hotelero.

Para la consecución de este objetivo nos apoyaremos en su precedente. Una vez establecidos los fundamentos teóricos comenzaremos a dar los pasos necesarios para el diseño y desarrollo de un estudio empírico sobre el conocimiento y aplicación de la técnica por las empresas del sector. De esta forma mostramos nuestro interés no sólo en su estudio a nivel académico (objetivo 1) ni a la difusión de los conocimientos básicos sobre YM (objetivo 2), sino también en estudiar cuál es el estado de la cuestión desde un punto de vista pragmático.

En este caso, son nueve los subobjetivos que garantizan la obtención del objetivo anterior:

- 4 **Subobjetivo 1:** *Determinar el conocimiento de los términos YM y RM¹², su implantación y la utilización de un software específico.*
- 4 **Subobjetivo 2:** *Identificar barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM.*
- 4 **Subobjetivo 3:** *Determinar la aplicación del YM en su doble vertiente: de una parte como técnica de gestión de la demanda, y de otra, como técnica de gestión de la capacidad.*

¹² Revenue Management (en adelante RM): acepción que se utiliza para hacer referencia al YM. Para más información ver epígrafe 3.6. en el Capítulo 3.

- 4 **Subobjetivo 4:** *Identificar los beneficios e inconvenientes derivados de la aplicación del YM/RM.*
- 4 **Subobjetivo 5:** *Determinar la existencia o no de relación entre la dimensión del hotel y el conocimiento de los términos YM y RM, su implantación y la utilización de un software específico.*
- 4 **Subobjetivo 6:** *Determinar la existencia o no de influencia de la dimensión del hotel sobre las barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM.*
- 4 **Subobjetivo 7:** *Determinar la existencia o no de influencia de la dimensión del hotel en la aplicación del YM en su doble vertiente, como técnica de gestión de la demanda y de la capacidad.*
- 4 **Subobjetivo 8:** *Determinar la existencia o no de influencia del conocimiento de los términos YM y RM, su implantación, y la utilización de un software específico, sobre las barreras o dificultades para su aplicación.*
- 4 **Subobjetivo 9:** *Determinar la existencia o no de influencia del conocimiento del YM/RM, su implantación, y la utilización de un software específico, en su aplicación.*

1.4. METODOLOGÍA

A la hora de abordar nuestra investigación, tal como se ha puesto de manifiesto en la exposición de los objetivos de nuestro trabajo, se ha pretendido en todo momento que cada uno de los capítulos que aparecen en la tesis dispongan de suficiente autonomía, tratándose, cada uno de ellos, como investigaciones complementarias que contribuyen a la consecución del propósito general de la misma.

Una vez definidos los objetivos de nuestra tesis doctoral, diseñamos las fases necesarias para su desarrollo. En concreto, se definieron un total de cuatro

fases cuya denominación, contenido y metodología recogemos seguidamente, y que de forma resumida pueden observarse en la Figura 1.1:

4 **Fase I: Documentación.** Durante esta fase se procede a la recopilación de la información necesaria para el establecimiento del marco teórico y el diseño de la investigación empírica. Así mismo, se realiza un análisis bibliográfico de los artículos publicados en revistas académicas, tanto a nivel nacional como internacional, de turismo y hostelería. La metodología a seguir en esta etapa incluye las siguientes actividades:

- § *Selección de publicaciones periódicas objeto de análisis.* Partiendo de estudios bibliográficos previos realizados por otros autores, se elabora un listado de revistas, nacionales e internacionales, para su análisis.
- § *Localizar artículos sobre YM publicados en las revistas seleccionadas durante el período 1996-2003.* Se revisan los índices de contenido así como los resúmenes, palabras clave, bibliografía y artículo completo, cuando fuese necesario, para seleccionar todos los artículos sobre YM que aparezcan en las publicaciones periódicas a estudiar. Para el registro de los datos se crea una base de datos específica con la aplicación Microsoft Access, además de la utilización de una hoja de cálculo (con Microsoft Excel) donde se preparan para la exposición de resultados.
- § *Clasificar los artículos en función del sector y subsector de actividad.* Previa revisión del contenido de los artículos localizados sobre YM, se clasifican en función del subsector específico al que hacen referencia dentro del sector turístico.
- § *Exposición de los resultados obtenidos.* Se procede al análisis de los trabajos recopilados en función del (1) número de artículos de YM en cada

una de las revistas, (2) número de artículos de YM sobre el total de artículos publicados en cada revista, (3) número de artículos por subsector de actividad y, por último, (4) otros aspectos de interés, como palabras clave, autoría, etc.

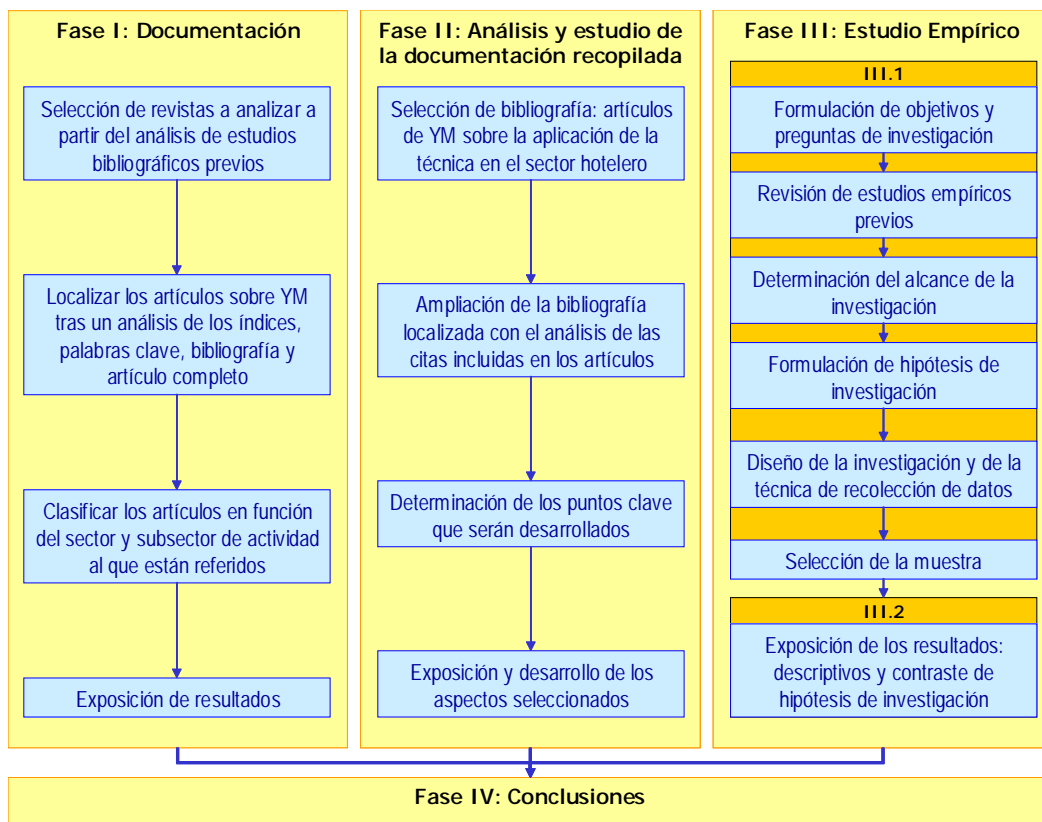


Figura 1.1: Detalle de las fases diseñadas para el desarrollo de la investigación y la metodología seguida en cada una de ellas.

4 **Fase II: Análisis y estudio de la documentación recopilada.** Continuamos con un estudio del contenido de los artículos localizados en la fase anterior, así como de los recopilados durante el proceso de ampliación de la documentación obtenida, mediante el análisis de la bibliografía citada en los artículos y los trabajos localizados en investigaciones que hemos desarrollado

previamente. El proceso se concreta en la realización de las siguientes actividades:

§ *Selección de la bibliografía conforme a los objetivos* marcados en nuestra investigación. En este sentido, resultarán de especial relevancia para el estudio los dedicados a la aplicación de la técnica en el sector hotelero.

§ *Ampliación de la bibliografía localizada con el análisis de las citas incluidas en los trabajos*; además, el desarrollo de nuestras investigaciones previas de documentación nos permitirán completar la documentación derivada del proceso anterior.

§ *Listado de puntos clave sobre el marco teórico del YM* y aspectos concretos de su aplicación en el sector hotelero. La lectura del material compilado y su análisis nos permitirá la selección de dichos puntos.

§ *Exposición y desarrollo de los apartados que configurarán el marco teórico de nuestra investigación.*

4 ***Fase III: Estudio Empírico.*** A través de esta fase pretendemos investigar el conocimiento del YM y su aplicación por las empresas del sector hotelero. El proceso se concibe en dos fases:

§ ***Fase III.1. Planteamiento del estudio empírico,*** así como la definición de los aspectos necesarios conforme a la metodología de investigación aplicable a las ciencias sociales. En esta fase se procederá a la *formulación de objetivos* y las *preguntas de investigación*, la *revisión de estudios empíricos previos* que nos permitan ampliar el marco teórico desarrollado en la fase anterior, la *determinación del alcance* de la investigación, la *formulación de las hipótesis de trabajo*, el *diseño* del instrumento para la

recopilación de datos (el cuestionario, en nuestro caso), y la *selección de la muestra* objeto de estudio.

§ **Fase III. 2.** De otro, la *recolección de datos, análisis y exposición de los resultados obtenidos*. Para su presentación, distinguiremos los de carácter descriptivo de los obtenidos una vez realizado el contraste de las hipótesis, formuladas en la fase anterior. El tratamiento de datos se ha realizado utilizando el paquete estadístico SPSS en su versión 11.5.

4 **Fase IV: Conclusiones.** Se expondrán las conclusiones de la investigación desarrollada y se propondrán líneas de investigación que permitan su continuidad en el futuro.

1.5. CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO

La investigación realizada se ha estructurado en forma de capítulos cuyo contenido exponemos a continuación.

Capítulo 1. Consideraciones previas.

En el mismo se abordan aspectos genéricos y, a su vez, fundamentales para el desarrollo de toda la investigación. Comenzamos con la justificación de la elección del YM como materia de estudio de la presente tesis doctoral. A continuación, exponemos los objetivos que nos permiten tanto la cuantificación de los fines que pretendemos alcanzar como la medición de su grado de cumplimiento. En el apartado dedicado a la metodología definimos las fases para su desarrollo, así como las actividades realizadas. Al final del capítulo se explicita el contenido y estructura del trabajo, aspectos éstos a los que ahora dedicamos nuestra atención.

Capítulo 2. Análisis bibliográfico.

El análisis bibliográfico abarca el estudio de publicaciones periódicas de carácter académico sobre turismo y hotelería tanto a nivel nacional como internacional, en el período 1996-2003. Para ambos ámbitos de estudio, exponemos la metodología seguida, el proceso de selección de revistas desarrollado, la clasificación de los artículos localizados conforme a la lista de Productos Característicos de Turismo de la Cuenta Satélite de Turismo (PCT/CST) y, por último, la exposición de resultados en los dos niveles descritos, esto es, nacional e internacional. Además, al final del capítulo se exponen las conclusiones generales derivadas del estudio realizado.

Capítulo 3. Marco Teórico.

Al comienzo del mismo se expone el objetivo perseguido en dicho capítulo, consistente, básicamente, en la delimitación de un marco teórico suficiente para permitirnos la difusión de los conocimientos sobre la técnica y el sustento de la posterior investigación empírica. De acuerdo con dicho objetivo se conforma el contenido del capítulo. El mismo comienza con un análisis de la importancia de la gestión conjunta de la capacidad y la demanda, en el caso de las empresas de servicios, para seguir con la presentación del YM como estrategia mixta que combina ambos tipos de gestión.

Dedicamos los siguientes epígrafes del Capítulo 3 al estudio más específico del YM, comenzando con su definición, la diferencia entre los términos YM y *Revenue Management* (RM) -este último utilizado con frecuencia en la actualidad para referirse a la misma técnica¹³-, y los requisitos para que su aplicación proporcione a la empresa los máximos beneficios -*yield*- (ingresos -

¹³ Tal como se pone de manifiesto al hacer referencia a ambos términos en el análisis de las palabras clave utilizadas en los títulos de los artículos localizados a nivel nacional, junto con la expresión *revenue enhancement* (ver epígrafe 2.4.1.2. en el Capítulo 2).

revenue-) posibles. Continuamos con el establecimiento del campo de aplicación del YM, donde se realiza una agrupación de los requisitos anteriormente comentados.

A aquellos aspectos relacionados con su aplicación para el caso concreto de la hotelería dedicamos los siguientes apartados del Capítulo 3. De esta forma se examinan las características específicas de las empresas del sector, así como la formulación y medición del YM con vistas a evaluar su aplicación en el hotel y, para finalizar, realizamos una aproximación a las distintas fases a seguir a la hora de implantar la técnica.

Hemos de recordar que lo que incluimos en este capítulo se fundamenta en el análisis de la documentación recopilada en el proceso de análisis bibliográfico al que dedicamos el Capítulo 2, junto con la documentación obtenida en nuestras investigaciones previas.

Capítulo 4. Estudio Empírico I.

Comenzamos el Capítulo 4 abordando todos los aspectos necesarios para el desarrollo del estudio empírico, proceso que culmina con la elaboración del instrumento de medición (el cuestionario, en nuestro caso) y la selección de la muestra objeto de estudio (censo de hoteles de cuatro y cinco estrellas de Sevilla y provincia).

En este capítulo se plantean las preguntas de investigación y los objetivos a conseguir con el desarrollo de nuestro estudio empírico. Una vez definidos, procedemos a la ampliación del marco teórico expuesto en el capítulo anterior con el análisis de estudios empíricos previos, realizados por diversos autores a nivel

internacional¹⁴, al que ahora presentamos, y que pensamos proporcionará a nuestro estudio empírico mayor validez.

Siguiendo el método científico, el capítulo continúa con la definición del alcance de la investigación (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo), la formulación de las hipótesis de investigación, la selección y diseño de la técnica de recolección de datos y la selección de la muestra. Tal como se observa en otras investigaciones, en el apartado dedicado al diseño del cuestionario se aborda también el estudio de la fiabilidad y validez del instrumento de medición (epígrafe “Niveles de medición de preguntas y escalas”).

Dada la proliferación, tanto a nivel académico como empresarial, de vocablos anglosajones, estimamos oportuno la inclusión al final del capítulo de un glosario con los términos más utilizados en relación con el YM.

Capítulo 5. Estudio Empírico II.

Se dedica al tratamiento de los datos y la exposición de los resultados obtenidos. Para la presentación de resultados se distinguen aquellos de carácter descriptivo de los dedicados al contraste de hipótesis de investigación (formuladas en el capítulo anterior). Conforme a los objetivos marcados para la investigación empírica (ibídem), se han contrastado 54 hipótesis en total.

Debido a la gran cantidad y variedad de hipótesis analizadas, al final del capítulo se dedica un epígrafe a la exposición de aquellas relaciones que se han demostrado significativas.

Capítulo 6. Conclusiones.

¹⁴ Hacemos referencia, exclusivamente, a nivel internacional, puesto que hemos podido constatar que no se ha publicado, en nuestro país, ningún estudio empírico sobre la aplicación del YM.

En aquellos capítulos en los que se ha estimado conveniente y en aras a una mayor claridad de la exposición, se ha incluido un apartado dedicado a las conclusiones parciales obtenidas en ellos. Esto se puede observar en el dedicado al Análisis Bibliográfico (“Presentación de resultados finales”), Marco Teórico (“Conclusiones”) y Estudio Empírico II (“Síntesis de relaciones significativas entre variables”). Esto se debe a que, como ya se ha referido anteriormente, tratamos en el desarrollo de nuestra investigación de que cada capítulo tuviera una entidad propia.

Por tanto, en el Capítulo de Conclusiones exponemos los logros alcanzados, en términos generales, con nuestra investigación, para lo que utilizamos los objetivos planteados en el Capítulo 1. Así mismo, exponemos los puntos que reflejan el grado de innovación de nuestro trabajo, las líneas de investigación que permitan la continuidad del estudio del YM en el futuro, junto con las limitaciones de nuestro estudio empírico.

En la Figura 1.2 relacionamos cada uno de los objetivos de la tesis doctoral, las fases en las que se abordan y los capítulos en los que se desarrollan.

Bibliografía

Incluimos en este capítulo el detalle de toda la bibliografía utilizada para el desarrollo de nuestra investigación.

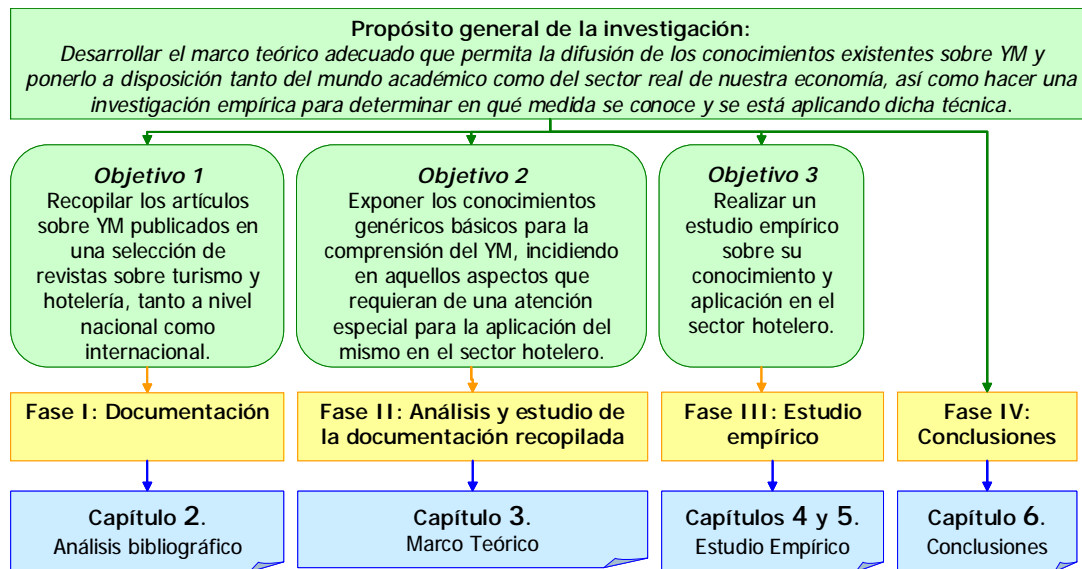


Figura 1.2: Relación de objetivos, fases de desarrollo de la investigación y capítulos de la tesis.

Anexos

Recogemos en el mismo aquella información que consideramos complementaria a la incluida en los distintos capítulos. Lo estructuramos en tres anexos: Anexo al Capítulo 2 (A2), al Capítulo 4 (A4) y al Capítulo 5 (A5).

Índice de Figuras, Tablas y Gráficos

Anexo Estadístico (CD)

Para evitar el abuso de la utilización de tablas en la exposición de los resultados estadísticos obtenidos, hemos considerado oportuno su inclusión en un disco compacto que deberá utilizarse cuando se desee consultar información adicional al respecto. En el mismo aparecen los archivos obtenidos como resultado del proceso de análisis estadístico, tanto descriptivos (carpeta “R” en el CD) como los relativos al contraste de las distintas hipótesis (carpeta “H”) resultando, por tanto, complementario al Capítulo 5. En el epígrafe de

1 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

“Introducción” en el Capítulo 5 y en el Anexo 5 se expone, con mayor grado de detalle, al contenido del mismo.

2.1. INTRODUCCIÓN

Dedicamos el presente capítulo al estudio bibliográfico que trata de dar cumplimiento al objetivo de *Recopilar artículos sobre YM publicados en una selección de revistas de Turismo y Hotelería*, tanto a nivel nacional como internacional, con vistas a establecer los fundamentos teóricos de la presente tesis doctoral, según se expuso en el capítulo anterior. Por tanto, no se trata de una revisión exhaustiva sobre los artículos publicados sobre la técnica, sino de aquéllos que aparezcan en una muestra de revistas, cuyos criterios de selección se especificarán en cada caso (en el apartado dedicado a la selección y metodología del estudio), durante el período de estudio 1996-2003.

La realización de investigaciones previas nos permitió descubrir que el número de publicaciones sobre YM resultaba relativamente importante en los sectores de Turismo, en general, y Hotelería, en particular (ver Chávez Miranda, 2002). Dado que estas conclusiones las obtuvimos tras analizar una muestra de revistas del ámbito de la gestión de la producción, a nivel internacional (a nivel nacional, no se encontró ningún artículo sobre YM, tras analizar revistas de gestión de reconocido prestigio)¹⁵, estimamos que resultaría de interés analizar el tratamiento sobre la técnica en revistas específicamente dedicadas a los sectores mencionados.

Para la obtención del objetivo explicitado anteriormente, comenzamos este apartado de nuestra investigación con su concreción, de forma que hiciera más operativo su cumplimiento. Para la selección de las revistas, de Turismo y Hotelería, que constituirían la muestra a estudiar, tanto a nivel nacional como internacional, partimos del estudio de trabajos en los que se había realizado un

¹⁵ Ya se hizo referencia a las revistas analizadas, en este estudio, en el Capítulo 1.

análisis de carácter bibliográfico y de contenido de las mismas. Para cada uno de los ámbitos de estudio exponemos la metodología seguida en los epígrafes 2.4.1.1 y 2.4.2.1. A continuación, una vez localizados los artículos relativos a YM, procedimos a la obtención de resultados y su estudio.

El análisis y la exposición de los resultados se presentan utilizando los objetivos adicionales especificados en el epígrafe 2.2. En términos generales podemos decir que se abordan los siguientes aspectos: número total de artículos publicados sobre YM en cada una de las revistas, número de artículos de YM en relación con el total de artículos publicados en la revista, clasificación en función del sector al que se dedican los distintos trabajos localizados y, por último, el análisis de otros aspectos, como autores y palabras clave utilizadas. Como se verá en los apartados que siguen, dada la gran difusión del YM a nivel internacional, realizamos un estudio con mayor nivel de detalle en este ámbito.

2.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO

Como se ha anotado anteriormente, el objetivo principal de esta parte de la investigación consiste en: *Recopilar artículos sobre YM publicados en una selección de revistas de Turismo y Hotelería*, tanto a nivel nacional como internacional, para ser analizadas durante el período 1996-2003, con vistas a establecer los fundamentos teóricos de la presente tesis doctoral.

Persiguiendo una mayor operatividad mostramos a continuación los objetivos adicionales perseguidos:

- *Obtener un listado de revistas de referencia de Turismo y Hotelería a nivel nacional e internacional* que nos permitiera realizar la revisión de la literatura que exponemos en este capítulo, así como

contribuir al desarrollo de futuras investigaciones, centradas en el análisis de contenido de publicaciones periódicas.

- *Clasificar las revistas en función de su importancia para el tema de estudio*, es decir, del tratamiento del YM en términos absolutos, utilizándose como indicador el número total de artículos publicados por año.
- *Analizar la importancia relativa de las revistas en cuanto al tratamiento del YM*. Para lo que se comparará el número de publicaciones sobre la técnica con el total de publicaciones.
- *Clasificar los artículos localizados en función del subsector específico al que se dedican* dentro del sector turístico.
- *Analizar determinados aspectos de los artículos seleccionados* como autoría y palabras clave utilizadas.

2.3. UN PASO PREVIO: CLASIFICACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO

Previamente a la localización de artículos, y acorde con uno de los objetivos adicionales de la investigación, procedimos a elegir una clasificación de las actividades turísticas que nos permitiera ordenar, en un momento posterior, cada uno de los artículos de YM encontrados. Contábamos con diversas posibilidades, todas ellas con sus ventajas e inconvenientes. No obstante, desde un principio pensamos satisfacer un requisito: la clasificación elegida debía ser aplicable tanto a nivel nacional como internacional. De esta forma conseguimos, de un lado, la comparación de los resultados obtenidos en ambos niveles y, de otro, la comprensión o la ampliación de los resultados en futuras investigaciones,

al basarnos en criterios objetivos y de conocimiento global¹⁶. Conforme al criterio explicitado, descartamos, por tanto, la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

Por otro lado, conocíamos la reciente creación de la Cuenta Satélite de Turismo¹⁷ (CST) diseñada por la Organización Mundial de Turismo (OMT) junto con otras organizaciones, como instrumento de medición “de las dimensiones de los sectores económicos que no se definen como industrias en las cuentas nacionales” (OMT, 2003). De esta forma se trata de conocer cuál es la aportación, a la economía de un determinado país, de un sector de gran importancia en la actualidad como es el turismo. La CST permite, por tanto, conseguir un doble objetivo:

- de un lado, subsanar la dificultad de medición de la actividad de un sector considerado como “transversal”: en él participan múltiples empresas de distintas ramas de actividad que ofrecen sus productos (bienes y/o servicios) a clientes, sean éstos turistas o no, y
- de otro, la posibilidad de comparar los niveles de producción alcanzados a nivel internacional.

Para que esto sea posible, la OMT desarrolla una serie de normas internacionales sobre los conceptos, clasificaciones y definiciones a tener en

¹⁶ En este sentido, ya se ha comentado que en una investigación previa, en la que realizamos un análisis del sector al que se dedicaban los artículos sobre YM en una selección de publicaciones periódicas, mostraron que un elevado número de éstos se dedicaban a los sectores “Turismo” y de “Servicios de Alojamiento”. Este fue uno de los motivos que nos llevó a seleccionar ambos sectores para la ampliación de la investigación.

¹⁷ El primer borrador de la CST fue presentado por la OMT en 1995 (Frechtling, 1999) y los primeros resultados de la Cuenta Satélite del Turismo en España (CSTE) son presentados por el Instituto Nacional de Estadística a mediados del 2002 (ver INE, 2002d).

cuenta para la confección de la CST¹⁸. Dentro de estas clasificaciones encontramos las siguientes:

1. **Actividades Características del Turismo (ACT/CST)**. Definidas como “actividades productivas cuya producción principal es un producto característico de turismo” (concepto, este último, que describimos en el punto siguiente). Permite definir tanto industrias turísticas cuya delimitación no se había hecho previamente, ya que no conforman una rama de actividad única conforme a la definición del Sistema de Cuentas Nacionales de 1993 (SCN93), como establecimientos cuya actividad productiva principal es una actividad característica de turismo.

La lista está formada, por doce actividades incluyendo las siguientes categorías: (1) hoteles y similares, (2) segundas viviendas en propiedad, (3) restaurantes y similares, (4) servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril, (5) servicios de transporte de pasajeros por carretera, (6) servicios de transporte marítimo de pasajeros, (7) servicios de transporte aéreo de pasajeros, (8) servicios anexos al transporte de pasajeros, (9) alquiler de bienes de equipo de transporte de pasajeros, (10) agencias de viajes y similares, (11) servicios culturales y (12) servicios deportivos y otros servicios de esparcimiento.

2. **Productos Específicos de Turismo (PET/CST)**. Incluye, a su vez, dos tipos diferenciados de productos (OMT, 2002):

¹⁸ De esta forma permitirá, además, orientar a los países en el desarrollo de su propio Sistema Nacional de Estadísticas de Turismo, SET (OMT, 2000).

- ***Productos Característicos del Turismo (PCT/CST):*** Son aquellos que, en la mayoría de los países, dejarían de existir o disminuiría significativamente su consumo, en caso de ausencia de visitantes. Además, sobre ellos es posible la obtención de información estadística. Son los siguientes:
 1. ***Servicios de alojamiento.***
 2. ***Servicios de provisión de alimentación y bebidas.***
 3. ***Servicios de transporte de pasajeros.***
 4. ***Servicios de las agencias de viajes, operadores turísticos y guías de turismo.***
 5. ***Servicios culturales.***
 6. ***Servicios recreativos y otros servicios de esparcimiento.***
 7. ***Servicios turísticos diversos.***
- ***Productos Conexos al Turismo:*** Productos considerados como específicos de turismo para un país en concreto, pero sin ser reconocidos a nivel mundial. La OMT no ofrece ninguna propuesta respecto a su desglose, posibilitando así que sean los organismos nacionales encargados de la formulación de sus respectivas CST, los que prevean la necesidad de incluir o no nuevos productos.

De las distintas clasificaciones descritas anteriormente hemos elegido para nuestro trabajo la lista de Productos Característicos del Turismo (PCT/CST), principalmente porque:

- Ésta se corresponde parcialmente con el listado provisional de Productos Específicos del Turismo (PET) y, más concretamente, con los considerados como característicos a efectos de comparar los resultados entre naciones (Estadísticas de las Naciones Unidas, 2003). De esta forma conseguimos el requisito preestablecido de que la clasificación elegida debía permitir su comparación.
- La lista de Actividades Características del Turismo (ACT/CST), nos parecía excesivamente detallada para los objetivos establecidos en nuestra investigación. Recuérdese que la lista elegida se utiliza para clasificar los artículos localizados en nuestra revisión bibliográfica. Por tanto, pensamos que si utilizáramos la lista de ACT/CST, algunas actividades, como los servicios de transporte de pasajeros, podían aparecer excesivamente desglosados, en comparación con el volumen, relativamente escaso, de artículos que preveíamos localizar.

No obstante, para posibilitar la comparación de resultados, independientemente de la clasificación utilizada, hemos incluido en el Anexo al Capítulo 2 (A2) una tabla resumen que permite relacionar los distintos epígrafes de la lista de ACT/CST con la de PCT/CST para que, en caso de estimarse conveniente, se reclasifiquen cada uno de los artículos encontrados conforme a la primera de ellas. Además, en dicha tabla se relacionan cada una de estas actividades conforme a la CIUAT (Clasificación Internacional Uniforme de Actividades Turísticas)¹⁹.

¹⁹ Que coincide, a su vez, con la del ISIC (International Standard Industrial Classification of all Economic Activities). Ver Estadísticas de las Naciones Unidas (2003).

Por último, a nuestro juicio, hemos estimado necesario añadir dos categorías adicionales a la lista elegida (PCT/CST) para el buen desarrollo de nuestro trabajo. Su denominación y contenido son los recogidos a continuación:

8. **Sector turístico en general.** Incluiremos aquí aquellos artículos pertenecientes al sector turístico, en general, que no versen sobre ningún subsector, en particular, dentro del mismo, es decir, no asignable a ninguna de las categorías de la lista de PCT/CST.
9. **Resto.** Artículos referentes a otros sectores de servicios o más bien aquellos que no tengan una orientación sectorial específica, es decir, en los que no se haga mención expresa del sector al que se dedican.

Por tanto, las siete categorías incluidas en la lista de PCT/CST junto con las dos ofrecidas en el listado anterior, son las que utilizaremos para la clasificación de los artículos sobre YM/RM localizados en las publicaciones periódicas, tanto a nivel internacional como a nivel nacional.

2.4. ANÁLISIS DE TRABAJOS SOBRE YIELD MANAGEMENT EN PUBLICACIONES PERIÓDICAS

2.4.1. Revisión de publicaciones internacionales

2.4.2. Revisión de publicaciones nacionales

Como puede deducirse de los objetivos enumerados anteriormente, no es nuestro propósito realizar un análisis bibliográfico exhaustivo acerca de las publicaciones referentes al tema de estudio, sino más bien el de localizar artículos publicados en una muestra significativa de revistas que nos ofrezcan el punto de partida necesario para establecer los fundamentos teóricos acerca del YM. No obstante, pese a no tratarse de un estudio exhaustivo sí juzgamos suficientemente relevantes las conclusiones obtenidas, por lo que las presentamos en este capítulo

convencidos de su interés y utilidad para futuras investigaciones. El proceso seguido, una vez seleccionadas las revistas, ha consistido en la realización de un doble análisis: el primero en relación con la evolución del número de publicaciones a lo largo del período de estudio (1996-2003) de forma absoluta y relativa, y el segundo en relación con los sectores a los que se refieren estas publicaciones.

2.4.1. REVISIÓN DE PUBLICACIONES INTERNACIONALES

2.4.1.1. Selección y metodología del estudio

2.4.1.2. Análisis y resultados

El estudio de las publicaciones internacionales comienza con la revisión de investigaciones bibliográficas previas que nos permitiesen obtener el listado de revistas a analizar, tal y como se recoge en la Figura 2.1. La metodología utilizada para la realización del proceso de selección se desglosa en el apartado de “Selección y metodología de estudio”.

El trabajo de búsqueda de los artículos de YM publicados consistió en la recopilación y posterior análisis de los índices de estas publicaciones (resúmenes, palabras claves y bibliografía citada cuando fuese necesario²⁰) para el ámbito temporal elegido, es decir, desde 1996-2003. Los datos obtenidos fueron registrados en soporte informático de forma que nos facilitara la explotación de los mismos conforme a los objetivos marcados. Este proceso finaliza con la presentación de los resultados obtenidos (que incluimos en el epígrafe “Análisis y Resultados”).

²⁰ En ocasiones, estimamos necesario acudir a información adicional puesto que el título del artículo no nos permitía conocer si se dedicaba o no al YM.

2 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

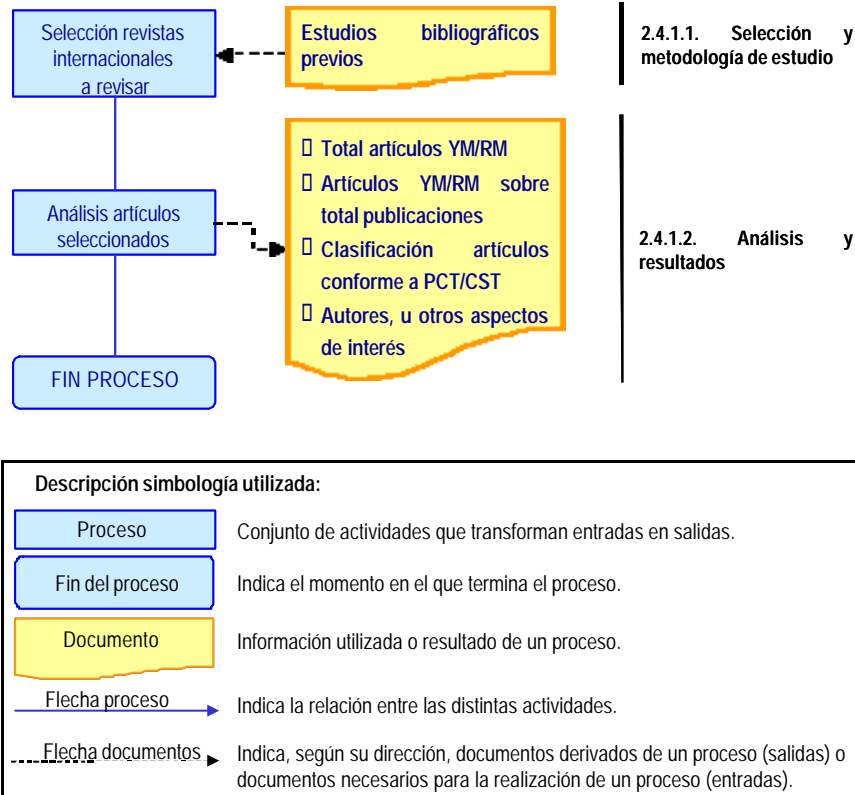


Figura 2.1: Proceso de análisis de artículos internacionales.

2.4.1.1. Selección y metodología de estudio

Establecidos como criterios de partida para la selección de revistas que éstas se dedicaran a Turismo y Hotelería, nos surgía otra cuestión de importancia cual es: ¿qué revistas deberían incluirse en la muestra objeto de estudio? Para la construcción de dicho listado establecimos como criterio, para su selección, que éstas hubiesen sido seleccionadas en estudios previos que se fundamentasen en un análisis de su contenido o bibliográfico.

Hemos de aclarar, sin embargo, que la totalidad de los trabajos que citamos a continuación revisan los artículos publicados en un listado de revistas de turismo, hostelería, o ambos, tratando, posteriormente, de clasificarlos,

normalmente, en función del área a la que se dedican (marketing, finanzas, operaciones, etc.) o la metodología de investigación utilizada. Nuestro propósito, por tanto, difiere en cuanto al análisis a realizar, pues lo que pretendemos es localizar los artículos publicados sobre YM. No obstante, en nuestra opinión, resultaba interesante seleccionar revistas que hubiesen sido elegidas en estudios previos, tal como se procede en algunos trabajos que citamos a continuación (ver, por ejemplo, Baloglu y Assante, 1999; y Howey et al., 1999).

Antes de continuar, nos gustaría resaltar que la metodología aquí seguida, consistente en la localización de artículos sobre un tema en concreto (el YM) en una selección de revistas, no resulta ser el procedimiento habitual de revisión bibliográfica, sino que, en la mayoría de investigaciones, éste se nutre de la realización de búsquedas en base de datos, completadas con el estudio de las citas bibliográficas incluidas en las publicaciones recopiladas. En nuestro caso, pretendíamos proporcionar al proceso de recopilación de bibliografía un enfoque científico, similar al aplicado en los estudios de carácter empírico. Por tanto, el proceso aquí observado, para la localización de artículos sobre YM y los , así como los resultados obtenidos, suponen una novedad, tanto a nivel nacional como internacional.

Centrándonos en el proceso de selección de revistas, dentro del ámbito del turismo en general, nos basamos en estudios como los realizados por Reid y Andereck (1989) que analizan un total de tres revistas durante el período 1978 y 1987²¹, Dann et al. (1988) revisan los publicados en dos revistas durante los años 1974-1989, y Howey et al. (1999) que hacen lo propio utilizando tres publicaciones de turismo (1994-1996). También Sheldon, en sendos artículos

²¹ Dichas revistas, además de las correspondientes a los trabajos que aparecen a continuación, se especifican, para cada caso, en la Tabla 2.1.

publicados en los años 1990 y 1991, utiliza tres revistas de turismo y, por su parte, Crawford-Welch y McCleary (1992), sólo una.

Para la selección de revistas en el ámbito de la hostelería²² se utilizan los trabajos realizados por Baloglu y Assante (1999), que incluyen un listado de cinco revistas analizadas durante los años 1990-1996; Chon et al. (1989), revisan cuatro revistas (1967-1986), Crawford-Welch y McCleary (1992), seleccionan en su estudio un total de cuatro revistas (desde 1983-1989), mientras que Howey et al. (1999) y Ferreira et al. (1994), analizan tres revistas de hostelería.

De esta forma confeccionamos un listado provisional formado por las revistas objeto de análisis en función de la frecuencia con que habían sido utilizadas en los estudios previos analizados (ver Tabla 2.1). Nótese que para la confección de dicho listado establecimos como criterio, como se ha comentado con anterioridad, haber sido utilizada en algún estudio previo de revisión bibliografía o de contenido.

Trabajos /Revistas	Área Temática									
	Turismo					Hoteles				
	ANNALS	JTR	TM	JLR	CHRAQ	IJHM	FIU	HERJ	HRJ	IJCHM
Baloglu y Assante (1999)					X	X	X		X	X
Reid y Andereck (1989)	X	X	X							
Chon et al. (1989)					X	X	X	X		
Crawford-Welch y McCleary (1992)		X			X	X	X	X		
Dann et al. (1988)	X			X						
Howey et al. (1999)	X	X	X		X	X			X	
Ferreira et al. (1994)					X	X			X	
Sheldon (1990 y 1991)	X	X	X							
FRECUENCIA	4	4	3	1	5	5	3	2	3	1

Tabla 2.1: Revistas utilizadas en trabajos de revisión bibliográfica²³.

²² Aunque en nuestros objetivos, anteriormente descritos, explicitábamos la localización de revistas de turismo y hostelería, utilizamos ahora el término hostelería pues, como se puede comprobar, alguna de las publicaciones abarcan tanto el sector hotelero como la restauración.

²³ Los nombres completos de las revistas aparecen en la página siguiente.

A la vista de la tabla anterior, confeccionamos un listado definitivo de publicaciones que estaba formado por un total de nueve revistas²⁴, es decir, todas las utilizadas en los estudios citados, que se analizan durante el período 1996-2003, convirtiendo nuestro estudio, como se puede observar, en el más amplio, puesto que el número de revistas analizadas supera en cuantía a todos los aquí citados. Estas son (por orden alfabético):

- *Annals of Tourism Research* (ANNALS).
- *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly* (CHRAQ).
- *FIU Hospitality* (FIU)
- *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (IJCHM).
- *International Journal of Hospitality Management* (IJHM).
- *Journal of Hospitality & Tourism Research* (JHTR).
- *Journal of Leisure Research* (JLR).
- *Journal of Travel Research* (JTR).
- *Tourism Management* (TM).

No obstante, el listado definitivo de revistas difiere del mostrado en la Tabla 2.1 debido a los siguientes aspectos:

²⁴ Aunque en la Tabla 2.1 aparecen diez revistas, una de ellas es eliminada, y otra, sustituida, como se verá a continuación, contemplando nuestra investigación el análisis de nueve títulos.

- La revista *Hospitality Education and Research Journal* (HERJ) ha dejado de editarse, por tanto no se incluye en el listado definitivo.
- *Hospitality Research Journal* (HRJ) pasa a denominarse *Journal of Hospitality & Tourism Research* (JHTR) que, por tanto, incorporamos a nuestro estudio. Estas revistas coexisten durante los años 1996 y 1997. Para evitar el posible sesgo que podría ocasionar en los resultados, y debido al hecho que acabamos de anotar, no hemos incluido este período en el estudio analizándose, para la revista JHTR, desde 1989 hasta el 2003.

2.4.1.2. Análisis y resultados

Una vez seleccionadas las revistas internacionales a analizar, estábamos en condiciones de abordar la fase que hemos denominado “Análisis de los artículos seleccionados” (ver Figura 2.1). Procedimos, en primer lugar, a la obtención de los índices completos de las revistas seleccionadas desde 1996 al 2003 (ambos inclusive) para, posteriormente, revisarlos (junto con los resúmenes, artículo completo y bibliografía, cuando fuese necesario) seleccionando aquellos artículos relativos al YM. El proceso ha supuesto la revisión de un total de 3.000 artículos publicados en las 9 revistas seleccionadas. En la Tabla 2.2 recogemos algunos detalles sobre las revistas.

Revista	Promedio artículos publicados por año	Desviación estándar	Valor máximo de artículos publicados por año	Valor mínimo de artículos publicados por año
ANNALS	68.75	11.66	89	55
TM	62.25	9.19	83	52
CHRAQ	58.13	3.04	63	54
JTR	52.50	7.87	64	41
IJCHM	46.38	8.25	62	38
JLR	28.13	10.63	53	19
IJHM	26.25	4.86	35	21
JHTR	23.00	4.65	29	17
FIU	15.38	4.14	20	9

Tabla 2.2: Artículos publicados en las revistas internacionales analizadas.

En cuanto al análisis realizado, recordamos que se centra en el cumplimiento de los cuatro últimos objetivos adicionales señalados en el epígrafe 2.2:

1. *Clasificación de las revistas en función del tratamiento del YM en términos absolutos.* Para ello se ordenan las publicaciones analizadas de acuerdo con el total de artículos publicados de YM en cada una de las revistas revisadas.
2. *Clasificación de las revistas en función del tratamiento del YM de forma relativa,* es decir, en relación con el total de artículos publicados en cada revista.
3. *Clasificación de los artículos localizados de YM en función del sector de actividad al que se refieren,* utilizando para ello la Lista de Productos Característicos de Turismo (PCT/CST).
4. Para finalizar, se describen *otros aspectos* que podrían resultar *de interés* como los autores de los artículos encontrados o palabras clave utilizadas.

Clasificación de las revistas en función del tratamiento del YM/RM

El primer trabajo que abordamos en esta parte de nuestra investigación fue la elaboración de una tabla y un gráfico que nos permitiera observar la evolución, en el espacio temporal elegido, del número de publicaciones referidas específicamente al YM (ver Gráfico 2.1 y/o Tabla 2.3).

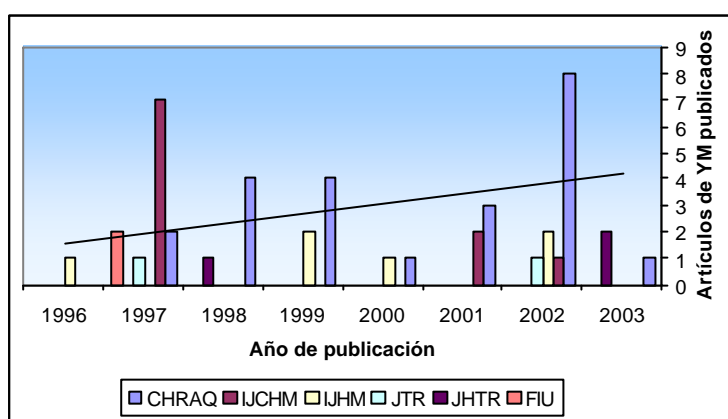


Gráfico 2.1: Total artículos de YM/RM por revista y año²⁵.

		Artículos								
Orden 1	Revista	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	TOTAL
1	CHRAQ	1	8	3	1	4	4	2	0	23
2	IJCHM	0	1	2	0	0	0	7	0	10
3	IJHM	0	2	0	1	2	0	0	1	6
4	JHTR	2	0	0	0	0	1			3
5	FIU	0(1)	0	0	0	0	0	2	0	2
5	JTR	0	1	0	0	0	0	1	0	2
	ANNALS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	JLR	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TM	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	3	12	5	2	6	4	10	1	46

(1) No se dispone de información acerca del volumen 21, nº 2 correspondiente a este año.
Máximo del año

Tabla 2.3: Total artículos de YM/RM por revista y año. Clasificación.

En el Gráfico 2.1, se observa una tendencia creciente en el número de publicaciones sobre YM. Sin embargo, hemos de resaltar que el número relativo de artículos sobre la técnica (46 de 3.000) se nos antoja escaso.

²⁵ La línea del gráfico representa la regresión lineal del número total de artículos publicados por año para el horizonte temporal de estudio (1996-2003).

Además, de los datos obtenidos podemos destacar que:

- La revista *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (CHRAQ), concentra el 50% de las publicaciones sobre el YM/RM. Por tanto, destaca en cuanto al tratamiento del tema objeto de estudio, configurándose como una revista de referencia obligada.
- En el extremo opuesto se sitúan *Annals of Tourism Research* (Annals), *Journal of Leisure Research* (JLR) y *Tourism Management* (TM), donde no se ha encontrado ningún artículo acerca del YM/RM.
- En cuanto a los artículos publicados en la revista *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (IJCHM) en el año 1997 (7 en total), se deben a la publicación de un número especial dedicado exclusivamente al tema de estudio (volumen 9, número 2). Este hecho coloca a la revista en segunda posición en el ranking de revistas.

Clasificación de las revistas en función del tratamiento del YM/RM de forma relativa

La clasificación de las revistas conforme al tratamiento del YM/RM (primera columna, “Orden 1”, en la Tabla 2.3), no guarda relación, en términos generales, con la clasificación de revistas que obtendríamos en caso de analizar el número de artículos publicados en cada una de ellas (ver Tabla 2.4, columna “Orden 2” y Gráfico 2.2, donde se recogen los datos porcentuales).

2 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

Orden 2	Revista	Artículos								TOTAL
		2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	
1	ANNALS	55	71	70	66	55	64	89	80	550
2	TM	60	58	57	52	61	64	63	83	498
3	CHRAQ	60	56	60	56	56	60	54	63	465
4	JTR	46	41	50	64	55	47	56	61	420
5	IJCHM	62	46	45	53	49	38	39	39	371
6	JLR	20	24	28	53	28	27	26	19	225
7	IJHM	31	35	25	27	27	21	22	22	210
8	JHTR	29	22	17	20	22	28			138
9	FIU	9 (1)	18	16	16	9	17	20	18	123
	Total	372	371	368	407	362	366	369	385	3000

(1) No se dispone de información acerca del volumen 21, nº 2 correspondiente a este año.

Tabla 2.4: Total artículos analizados por revista y año. Clasificación.

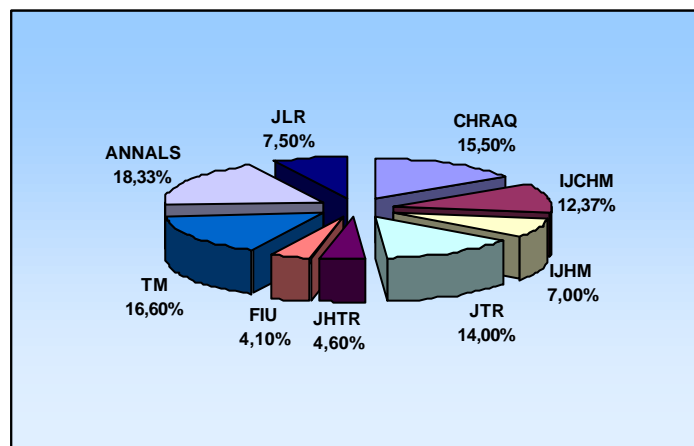


Gráfico 2.2: Total artículos analizados por revista y año.

De esta forma, revistas como *Annals of Tourism Research* (ANNALS) y *Tourism Management* (TM), que no dedican ningún artículo al YM/RM, se sitúan en las primeras posiciones en cuanto a número de artículos publicados (concentrando un 18% y un 17% de los artículos publicados, respectivamente).

No obstante, como comentamos con anterioridad, tratamos de determinar, en este apartado, la importancia relativa que dedican a los artículos de YM cada una de las revistas analizadas, más que estudiar el número de artículos publicados en cada una de ellas. De forma que procedimos a analizar la importancia relativa que cada revista dedicaba al tema de estudio dividiendo el número de artículos de YM/RM entre el total de artículos publicados en cada una de las revistas. Tal

como hicimos en las ocasiones anteriores ordenamos las revistas conforme a este nuevo parámetro (ver Tabla 2.5, columna “Orden 3”).

Orden 3	Revista	Artículos								TOTAL (1)
		2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	
1	CHRAQ	1,67%	14,29%	5,00%	1,79%	7,14%	6,67%	3,70%		4,95%
2	IJHM		5,71%		3,70%	7,41%			4,55%	2,86%
3	IJCHM		2,17%	4,44%				17,95%		2,70%
4	JHTR	6,90%					3,57%			2,17%
5	FIU							10,00%		1,63%
6	JTR		2,44%					1,79%		0,48%

(1) Número de artículos sobre YM/Número de artículos publicados en la revista (%)

Tabla 2.5: Porcentaje de artículos de YM/RM sobre total de artículos publicados por revista y año.

Como podemos observar comparando la clasificación “Orden 1” (primera columna de la Tabla 2.3) y la que aparece como “Orden 3” (presentado en la Tabla 2.5) existe una gran correspondencia entre ellas. Todas las revistas, en ambas tablas, mantienen el mismo orden de prioridad, a excepción de *International Journal of Hospitality Management* (IJHM) y *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (IJCHM), que intercambian los puestos 2º y 3º.

Esto nos lleva a concluir que independientemente de que se consideren las publicaciones acerca de YM/RM en términos absolutos o en términos relativos, la revista *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly* (CHRAQ), se erige como referente a tener en cuenta para todos aquellos docentes, investigadores y profesionales interesados en el tema de estudio.

Por otro lado, recuérdese que el listado original de revistas a analizar estaba formado por cuatro revistas, dedicadas a Turismo (de forma genérica), y cinco, dedicadas a la hostelería. De ello nos gustaría destacar, que el listado de revistas que incluyen artículos de YM/RM lo componen, todas las de hostelería, y exclusivamente una, de turismo (*Journal of Travel Research*, JTR), hecho que achacamos a la amplia temática abordada por este tipo de publicaciones.

Aunque pensamos, en un principio, que al centrarnos en revistas dedicadas al sector turístico, sector originario del YM, el número de artículos dedicados a la técnica serían numerosos, hemos de decir, que su cuantía está en la línea de las encontradas en nuestros estudios previos: 44 artículos publicados en una muestra formada por cinco revistas internacionales.

Conforme a lo dicho, cabría preguntarse: ¿se dedican todos los artículos localizados sobre YM/RM a hostelería? A continuación ofrecemos un análisis del sector al que se dirigen las publicaciones encontradas.

Clasificación de los artículos localizados de YM/RM en función del sector de actividad

En epígrafes anteriores (ver epígrafe 2.3), hacíamos referencia a la Lista de Productos Característicos de Turismo (PCT/CST) como vía para la clasificación de los artículos localizados²⁶. En la Tabla 2.6 mostramos el resultado de aplicar dicha clasificación a los artículos de YM/RM.

A priori podría pensarse que la totalidad de los artículos localizados se catalogarían como servicios de alojamiento (punto 1 de la clasificación), o como artículo general sobre turismo (punto 8), ya que, como hemos indicado anteriormente, cinco de las revistas que publican algún artículo sobre YM/RM, son de hostelería, y sólo una, de turismo. Como puede observarse en la Tabla 2.6 se alcanzan los valores máximos para estas categorías: 20 de alojamiento y 12 de artículos sobre turismo en términos generales. No obstante creímos oportuno profundizar un poco en dicho estudio (cuyos resultados resumimos en la Tabla 2.6 y en el Gráfico 2.3).

²⁶ En un estudio previo, tal como se comenta al principio de este capítulo, utilizamos esta forma de clasificación, obteniendo unos resultados enriquecedores, de ahí que decidiéramos aplicarlo nuevamente (ver Chávez Miranda, 2002).

Clasificación:
 1. Servicios de alojamiento.
 2. Servicios de provisión de alimentación y bebidas.
 3. Servicios de transporte de pasajeros.
 4. Servicios de agencias de viajes, tour operadores y guías.
 5. Servicios culturales.
 6. Servicios recreativos y otros servicios de esparcimiento.
 7. Servicios turísticos diversos.
 8. Artículo general turístico.
 9. Resto.



Revista	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
CHRAQ	7	5	0	0	0	0	0	10	1	23
IJCHM	5	0	1	0	0	1	0	1	2	10
IJHM	5	0	0	0	0	0	0	0	1	6
JHTR	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
FIU	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
JTR	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
ANNALS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JLR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	21	5	2	0	0	2	0	12	4	46

Máximo por categoría

Tabla 2.6: Clasificación de artículos de YM utilizando la Lista de Productos Característicos de Turismo (PCT/CST).

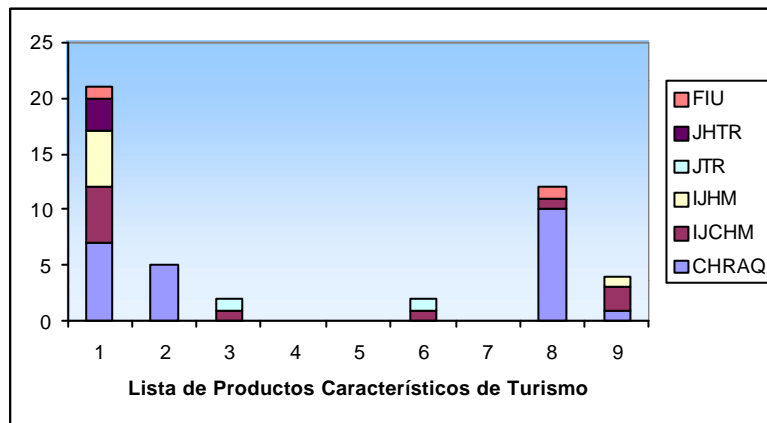


Gráfico 2.3: Clasificación de artículos de YM conforme a la Lista de Productos Característicos de Turismo.

Fruto de este análisis, podemos destacar los siguientes aspectos, además de los que acabamos de mencionar, en el párrafo anterior:

- *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (CHRAQ) recoge todos los estudios publicados sobre YM/RM aplicado a la restauración (columna “2”, en la Tabla 2.6)²⁷. Ello se debe, básicamente (4 artículos de un total de 5), a la actividad investigadora desarrollada por la Profesora Sheryl Kimes (de *Cornell University*), pionera en la aplicación del YM/RM en el sector de la restauración (ver el epígrafe siguiente donde se establece una clasificación de los artículos en base a su autoría).
- Se han encontrado sólo dos trabajos relativos a aerolíneas (columna “3” de la Tabla 2.6), ambos realizados en el año 1997²⁸. En nuestra opinión, un número escaso dado que se trata del sector donde se originó la técnica.
- Los artículos recogidos en el apartado 6 (Servicios recreativos y otros servicios de esparcimiento), publicados en las revistas IJCHM y JTR, se dedican al golf y al esquí, respectivamente. Se trata, por tanto, de publicaciones que van avanzando en la aplicación de la técnica en nuevos sectores.
- Destaca, también, el volumen de artículos generales sobre turismo, apartado 8 de nuestra clasificación, con un total de 12 referencias, la

²⁷ En nuestros estudios previos ya se resaltó este aspecto (ver Chávez Miranda, 2002; Chávez Miranda y Ruiz Jiménez, 2004).

²⁸ Recuérdese que ese año la revista IJCHM publicó un número dedicado exclusivamente al YM/RM, con un total de 7 artículos, entre los que se encuentra uno de los aquí mencionados.

mayoría de ellas en CHRAQ, atribuibles a dos autores: Kimes (con el 50% de los publicados en esta revista) y Quain (40%).

- Por último, recuérdese que el apartado “Resto” (columna “9” de la Tabla 2.6), se incluyen aquellos artículos en los que no se hace referencia expresa a ningún sector en concreto. Todos ellos se centran en el análisis de aspectos teóricos relacionados con la técnica.

Autores y palabras clave

No podíamos dar por concluido nuestro análisis sin antes revisar aquellos autores que publicaban la mayoría de los artículos localizados. En la Tabla 2.7 recogemos un listado que contiene los autores de más de un trabajo²⁹, en las revistas analizadas, durante el período 1996-2003.

Autor	Total artículos	En solitario	Coautor
Kimes, S.E.	12	6	6
Quain, B.	4	2	2
Choi, S.	2		
Cross, R.G.	2	1	1
Ellis, T.	2		
Griffin, P.	2	1	1
Noone, B.	2		
Sansbury, M.W.	2		
Schwartz, Z.	2	1	1
Seo, J.	2		
Upchurch, R. S.	2		

Tabla 2.7: Autores artículos de YM/RM.

A continuación resaltamos algunos aspectos que podrían resultar de interés:

- Sheryl Kimes aparece como la autora que ha publicado más trabajos sobre el tema de estudio. Se trata de una profesora de la Universidad de Cornell

que ha publicado todos sus artículos en la revista de dicha Universidad (*Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, CHRAQ)³⁰. La mitad de ellos publicados en solitario y el resto en coautoría. Su primer artículo, dedicado al tema de estudio, data de 1989 y, para el período de análisis, posee artículos publicados en todos los años desde 1998 hasta el 2003. Se trata de una autora de reconocido prestigio y de referencia obligada (son muchos sus trabajos citados por otros autores), considerada como persona clave en relación con el YM/RM³¹.

- Quain publica una serie de 4 artículos, también en la revista *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly* (CHRAQ), dedicados a la aplicación del RM, durante los años 1998 y 1999.
- Del resto de autores, destacamos a Robert G. Cross considerado el gurú del *Yield Management* (al menos así aparece en la portada de su libro editado en 1997). Fundó además la primera consultoría dedicada al tema en 1984.

No obstante consideramos que el listado de autores que ofrecemos debe observarse con cierta cautela, principalmente por dos cuestiones:

- Podemos observar la gran influencia de los artículos publicados en la revista *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, frente al resto. Esto influye de forma decisiva en el número de artículos publicados

²⁹ Para su estudio se han tenido en cuenta exclusivamente los tres primeros autores, por coincidir éste con el número máximo de autores, en los artículos localizados.

³⁰ Cabría pensar que la autora publica exclusivamente en esta revista, sin embargo, investigaciones complementarias a la que ahora presentamos llevan a concluir que lo hace, además, en otras revistas de reconocido prestigio como *Journal of Service Research*, *Journal of Operations Management*, *Journal of Operational Research Society* y *Journal of Revenue and Pricing Management*.

³¹ Tal como queda de manifiesto en el reconocimiento que puede verse en <http://www.nubs.napier.ac.uk/nubs/HTM/Research/RM/Website/profiles/profiles.htm>

por determinados autores. Ya se ha comentado, que todos los artículos de la autora Kimes, se editan en la misma, ocurriendo lo mismo, para Quain y Cross.

- Hemos observado, que no aparecen en el listado, autores cuyas investigaciones son consideradas y citadas internacionalmente, por nombrar sólo algunos: Belobaba, Weatherford y Orkin. Entre éstos, el primero de los citados se puede considerar uno de los precursores del YM³², con su artículo publicado en 1985.

En cuanto a la revisión de las palabras clave mencionadas con mayor frecuencia en los artículos seleccionados, hemos querido recoger, gráficamente, cuál ha sido su utilización, para exponer, sobre todo, las coincidencias entre los diversos trabajos. Previamente, hemos de aclarar que dicho análisis se ve limitado por dos hechos, de un lado, la disponibilidad de dichos artículos, y de otro, la no inclusión de palabras clave en algunos de ellos (por ejemplo, los publicados en la revista Cornell). En definitiva, aportaremos las conclusiones obtenidas tras revisar las palabras clave incluidas en un total de 16 artículos.

Pese a las limitaciones anotadas nos parecía interesante apuntar algunos detalles, en tanto que pueden beneficiar a futuros investigadores en la localización más eficiente de trabajos de YM/RM (dada la proliferación de bases de datos existentes en la actualidad). Las conclusiones del proceso realizado, se presentan de forma gráfica, en la Figura 2.2, y tabulada, en la Tabla 2.8. Podemos observar, que el término más citado es *Yield*. Pero debemos tener cuidado al utilizarlo para realizar búsquedas, puesto que los resultados obtenidos podrían mostrarse más

³² Desarrolló el concepto de Expected Marginal Seat Revenue (EMSR), de gran importancia y repercusión en la actualidad.

abundantes y genéricos de lo deseado³³. Por tanto, aconsejamos comenzar por términos como *Revenue Management*, *Yield Management*, o, el más actual, *Revenue Enhancement*.

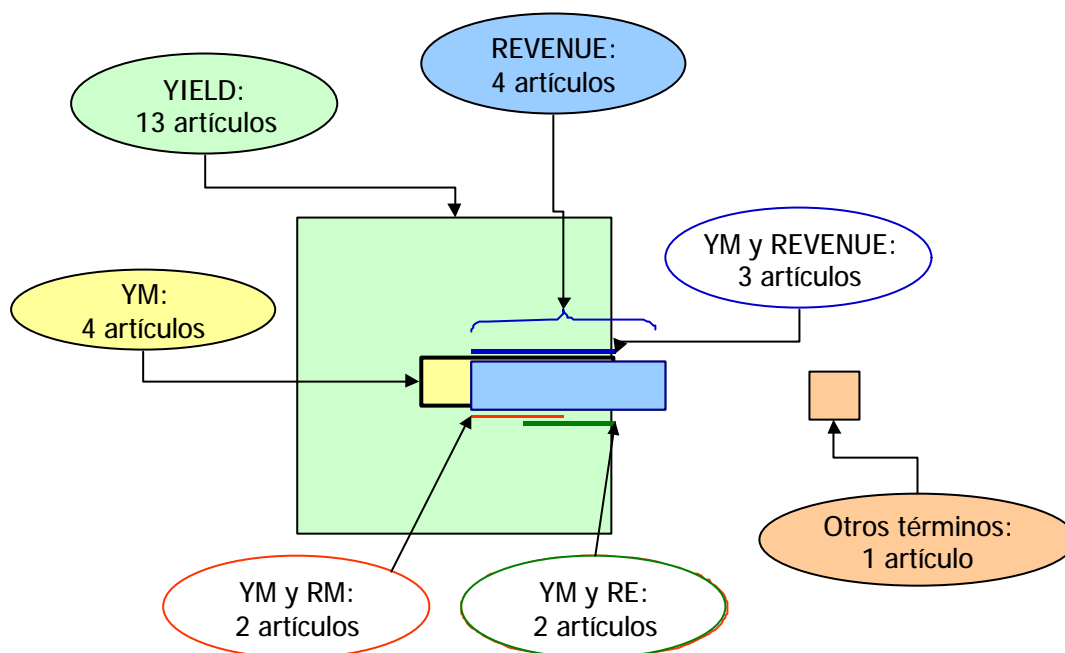


Figura 2.2: Frecuencias por palabras clave.

Palabras clave:	Frecuencia
YIELD	13
YIELD MANAGEMENT	4
REVENUE	4
REVENUE MANAGEMENT	2
REVENUE ENHANCEMENT	2
YIELD MANAGEMENT Y REVENUE	3

Tabla 2.8: Frecuencias por palabras clave.

En la Figura 2.2, como se ha comentado, se refleja la coincidencia entre las distintas palabras clave. Así, encontramos que en cuatro de los trece artículos en los que se utilizaba “yield” (área en verde en la figura) como descriptor, lo

³³ Por ejemplo, el término *Yield* es también utilizado al hablar del rendimiento de las inversiones,

completaban con “management” (área amarilla). De estos cuatro, en tres aparecía además el término “revenue” (área correspondiente a la línea azul).

A su vez, el término “revenue” es utilizado en un total de cuatro artículos como palabra clave: en dos de ellos aparece como “revenue management” (área correspondiente a la línea roja) y en otros dos como “revenue enhancement” ” (área correspondiente a la línea verde)³⁴.

Por último, comentar que el artículo que no utilizaba como palabras clave ninguna de las descritas, aunque sí lo hace en el título del mismo que contiene “Yield Management”, incluye términos más genéricos como gestión y técnicas, entre otras.

A modo de conclusión podemos decir que el análisis de las palabras clave nos ha permitido obtener dos resultados principales:

1. Conocer aquellos términos que nos pueden proporcionar, de un lado, mayores resultados y, de otro, restringir los mismos, en el caso de consultar bases de datos para la localización de trabajos.
2. Localizar nuevos términos utilizados para la descripción de la materia, como en nuestro caso, “revenue enhancement”.

2.4.2. REVISIÓN DE PUBLICACIONES NACIONALES

2.4.2.1. Selección y metodología del estudio

2.4.2.2. Análisis y resultados

rendimiento o productividad en la agricultura, etc.

³⁴ Nótese que estas áreas coinciden en un artículo. De esta forma tratamos de reflejar que, además, hay un artículo en el que aparece la palabra “revenue” en solitario.

En un principio, nos plantemos utilizar la misma metodología aplicada al análisis de publicaciones periódicas en el ámbito internacional, al nacional. No obstante, nos encontramos con el inconveniente de que los estudios previos de revisiones bibliográficas a nivel nacional, ofrecían un listado limitado e insuficiente de publicaciones, conforme al objetivo que nos habíamos planteado en este apartado de la investigación. Recuérdese que nos propusimos como objetivo principal, la localización de artículos publicados sobre la técnica.

Estas circunstancias nos llevaron a ampliar el listado original de revistas incluyendo otras, académicas del sector turístico y hostelería, que nos permitieran incrementar el número de artículos localizados sobre YM/RM, tal como analizaremos en el apartado de “Selección y metodología del estudio” (2.4.2.1).

En cuanto a la estructuración de contenidos, seguimos básicamente, y en la medida de lo posible, el enfoque adoptado a nivel internacional, y que, para este ámbito, recogemos en la Figura 2.3.

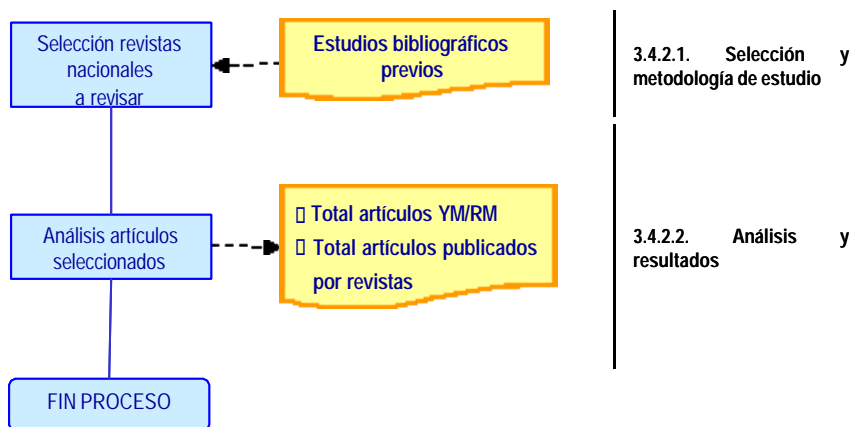


Figura 2.3: Proceso de análisis de artículos nacionales³⁵.

³⁵ La simbología utilizada se corresponde con la presentada en la Figura 2.1, a la que remitimos en caso de que se estime oportuno.

En primer lugar, comenzamos con la selección y metodología de estudio en la que comentamos el proceso seguido para la selección del listado de revistas a analizar (de turismo y hostelería) para el ámbito temporal elegido, es decir, de 1996-2003.

A continuación procedimos a la localización de los artículos relativos al YM/RM, lo que ha supuesto la revisión de 713 referencias, de seis revistas. Dicho proceso, culmina con la exposición de los resultados, en cuanto a artículos de YM/RM publicados, tanto en términos absolutos, como en términos relativos (en función del número total de artículos publicados en cada revista).

Por otro lado, como puede recordarse, a nivel internacional también se realizó una clasificación de los artículos, utilizando para ello la Lista de Productos Característicos de Turismo (PCT/CST), además de un análisis detallado de los autores y palabras clave utilizadas. Dado el escaso número de artículos sobre YM localizados, en el ámbito que ahora analizamos, no se contemplan dichos apartados, ofreciéndose los resultados del estudio de forma conjunta (ver apartado 2.4.2.2 “análisis y resultados”).

2.4.2.1. Selección y metodología de estudio

Como punto de partida del proceso, se procedió a la localización de estudios de revisión bibliográfica que incluyeran el análisis de publicaciones periódicas nacionales, dedicadas a turismo y/o hostelería, de ámbito académico. De esta forma, se seleccionaron los trabajos desarrollados por Bueno Campos (1996), Antón i Clavé et al. (1996), Bigné (1996), y el más reciente, de Sánchez Pérez y Marín Carrillo (2003).

Así, encontramos que Bueno Campos (1996), evalúa la investigación sobre empresas turísticas en España (encuadradas en la disciplina Economía de la Empresa), realizadas, principalmente, por investigadores españoles, a través del análisis de trabajos científicos (tesis doctoral, artículo o libro); Antón i Clavé y otros (1996) revisan tesis, congresos, capítulos de libros, monografías y artículos sobre Geografía del Turismo; siendo Sánchez Pérez y Marín Carrillo (2003), los únicos que revisan de forma exhaustiva las publicaciones en las revistas que analizan, durante el período 1996-2001, con el propósito de profundizar en el estado de la investigación académica, en economía de la empresa, centradas en turismo. Bigné (1996), por su parte, analiza revistas (de turismo y marketing), además de otras fuentes de información (algunas actas de congresos y bases de datos), con el objeto de revisar la investigación en Marketing.

Trabajos / Revistas	Estudios Turísticos	Papers de Turisme
Bueno Campos (1996)	X	X
Antón i Clavé et al. (1996)	X	X
Sánchez Pérez y Marín Carrillo (2003)	X	X
Bigné (1996)	X	X
FRECUENCIA	4	4

Tabla 2.9: Revistas analizadas en trabajos de revisión bibliográfica.

Centrándonos en las revistas utilizadas en los estudios referenciados, hemos de decir, que todos los autores coinciden en revisar exclusivamente dos revistas, *Estudios Turísticos* y *Papers de Turisme*³⁶, lo que destaca la importancia de ambas publicaciones a nivel nacional en materia turística (ver Tabla 2.9). Esta fue la causa que nos indujo a incluirlas en nuestro listado de revistas objeto de análisis.

³⁶ Hemos comentado, previamente, que Bigné (1996) también analiza revistas sobre Marketing. Éstas no se han tenido en cuenta en nuestra investigación pues, como puede recordarse, establecimos como criterio para la selección de las publicaciones a analizar, que éstas se dedicasen a turismo, en general, o a la hotelería, en particular.

Sin embargo, convenimos que nuestros resultados podrían ser escasos, a no ser que ampliáramos el número de revistas a revisar. Además, como puede observarse, las revistas seleccionadas están referidas al sector turístico, en general, lo que hacía necesaria la localización, al menos, de revistas del sector hotelero. Por ello, decidimos acudir a la información de expertos para recibir algún tipo de consejo acerca de la operativa que podíamos utilizar.

De esta forma, acudimos a la Biblioteca de la Universidad de Sevilla donde nos ofrecieron un listado de revistas de interés que podíamos utilizar (con el requisito de que se dedicaran al ámbito académico). De forma complementaria, nos aconsejaron utilizar diferentes tipos de búsquedas en la base de datos de nuestra Universidad para obtenerlas. El listado provisional, así obtenido, estaba formado por las siguientes revistas que exponemos en orden alfabético:

- *Annals of Tourism* (en español).
- Estudios Turísticos (incluida con anterioridad fruto de la revisión bibliográfica realizada).
- *Estudis de Turisme de Catalunya*.
- Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas.
- *Papers de Turisme* (también seleccionada previamente).

Llegados a este punto decidimos completar, tal como nos aconsejaron, el listado anterior mediante la realización de búsquedas en las bases de datos de nuestra Universidad. En la Tabla 2.10, recogemos información acerca de los principales detalles del proceso realizado, así como de los resultados obtenidos.

2 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

Búsqueda nº	Base de datos	Términos de búsqueda		Resultado	Válidos	
1	(1) Recursos e	turismo (cualquier recurso ^a) en todas las materias y todos los tipos	0	0	<p>Observaciones:</p> <p>(1) Recursos e: Base de datos que incluye los recursos electrónicos disponibles en la Universidad de Sevilla.</p> <p>(2) Fama: Catálogo de la misma biblioteca. Incluye también los recursos electrónicos aunque, como se puede apreciar, los resultados obtenidos son distintos, por lo que es conveniente la utilización complementaria de ambas bases de datos.</p> <p>^a Cualquier recurso: supone una búsqueda por título, palabra clave, etc., es decir, lo más amplia posible.</p> <p>^b Revista/s internacional/es.</p> <p>^c Anuarios.</p> <p>^d Se eliminaron revistas internacionales y anuarios e informes estadísticos.</p> <p>^e Se eliminaron revistas internacionales, anuarios e informes estadísticos, revistas con orientación local.</p>	
2		hostelería (cualquier recurso ^a) en todas las materias y todos los tipos	1	0 ^b		
3		hotel (cualquier recurso ^a) en todas las materias y todos los tipos	1	0 ^b		
4		tourism (cualquier recurso ^a) en todas las materias y todos los tipos	4	0 ^b		
6	(2) Fama	Catálogo de revistas, en cualquier campo hostelería	2	0 ^c		
7		Catálogo de revistas, en cualquier campo hoteles	14	1 ^d		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas
8		Catálogo de revistas, en cualquier campo turismo	81	5 ^e		<ul style="list-style-type: none"> ▶ <i>Annals of Tourism</i> (en español) ▶ Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas ▶ <i>Papers de Turisme</i> ▶ Estudios Turísticos ▶ Estudios de Turismo de Catalunya
9		Catálogo de revistas, en cualquier campo tourism	13	0 ^b		
10		Catálogo de revistas, en cualquier campo hotel	5	0 ^b		

Tabla 2.10: Búsquedas en bases de datos. Criterios utilizados y resultados obtenidos.

Como se puede comprobar, dicho listado coincide con el ofrecido de forma provisional. No obstante, decidimos recurrir a la valoración de otro experto

que nos confirmara la elección realizada. De esta forma acudimos al Instituto de Estudios Turísticos (IET), donde nos proporcionaron los resultados obtenidos mediante la realización de búsquedas en la base de datos del Centro de Documentación Turística de España (CDTE), conforme a los criterios que necesitábamos, es decir, la obtención de un listado de revistas de turismo y/o hostelería españolas de importancia, con vistas a realizar un estudio exhaustivo acerca de la publicación de artículos relativos al YM/RM³⁷. En concreto, nos proporcionaron dos listados en los que utilizaron los términos de búsqueda, “gestión hotelera” y “gestión y administración de empresas”, en el catálogo de revistas.

El primero de ellos, estaba formado por 28 revistas de las que se seleccionaron dos: *Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas* (incluida en el listado provisional), y *Gestión en H* (no mencionada hasta el momento). Las no seleccionadas eran, principalmente, publicaciones de ámbito internacional, o no académicas, como *Cuadernos de Dirección de Empresas Turísticas* (editada por la Asociación Española de Directores de Hotel).

En relación con el segundo listado, es decir, el obtenido mediante el criterio “Gestión y Administración de Empresas”, estaba formado por un total de 14 títulos, de los que se seleccionó sólo uno, nuevamente *Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas*. Por razones similares a las aludidas en el caso anterior, se excluyeron los demás.

Por último, para completar los resultados, nos ofrecieron un listado adicional obtenido de una búsqueda, realizada en el catálogo de revistas “Revistur”, utilizando para ello la expresión “Gestión del Rendimiento” (para los

³⁷ Estudios previos, como los realizados por Esteban Talaya y Reinares Lara (1996) y Bigné (1996), también realizan consultas a dicho organismo.

años 2002 y 2003). Éste es el que utilizan en el Instituto de Estudios Turísticos para catalogar cualquier producción relativa al YM/RM. Una vez revisado dicho listado, no se encontró ninguna revista adicional. No obstante, el análisis de los datos evidenciaba la utilización del descriptor (Gestión del Rendimiento), para un ámbito más amplio, que incluía aspectos relacionados con la planificación estratégica, y el marketing, entre otros. Además, también se incluían capítulos de libros.

De esta forma y, a modo de conclusión, podemos decir que, una vez terminado el proceso que acabamos de detallar, y como punto de partida para la localización de artículos relativos al YM/RM en publicaciones periódicas a nivel nacional, seleccionamos las siguientes revistas (cuatro de ellas de turismo y dos de hostelería):

- *Annals of Tourism* (en español).
- Estudios Turísticos.
- *Estudis de Turisme de Catalunya*.
- Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas.
- Gestión en H: Revista de Gestión y Dirección de Hoteles y Restaurantes.
- *Papers de Turisme*.

2.4.2.2. Análisis y resultados

Seleccionadas las revistas objeto de análisis, procedimos, tal como hicimos para las revistas internacionales, a la localización de sus índices. Los datos sobre los artículos publicados en las revistas analizadas se recogen en la Tabla 2.11.

Revista	Promedio artículos publicados por año	Desviación estándar	Valor máximo de artículos publicados por año	Valor mínimo de artículos publicados por año
Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas	42	8,23	55	35
Estudios Turísticos	23	8,57	36	10
Gestión en H	22	16,47	45	6
Annals of Tourism (en español)	20	3,13	25	17
Estudis de Turisme de Catalunya	11	3,00	15	5
Papers de Turisme	8	4,44	10	6

Tabla 2.11: Artículos publicados en las revistas nacionales analizadas.

A continuación exponemos los resultados obtenidos en nuestra revisión bibliográfica sin incluir un desglose, en epígrafes, tan detallado como se realizó a nivel internacional, debido al escaso número de artículos localizados. Es decir, se evaluarán, en este caso, de forma conjunta los aspectos: Clasificación de las revistas en función del tratamiento del YM/RM en términos absolutos y relativos, y detalle de los autores de los artículos. Por otro lado, obviamos la clasificación sectorial de los mismos por las razones antes aludidas.

Resultados obtenidos

En la Tabla 2.11, recogemos los artículos localizados sobre YM/RM para el horizonte temporal 1996-2003. Como se puede observar, el tratamiento del tema a nivel nacional difiere enormemente del panorama reflejado a nivel internacional. La necesidad de difundir conocimientos relativos a la técnica ya lo puso de manifiesto un estudio realizado por la Comisión Europea en 1997 (Arthur Andersen, 1997), y que Bueno Campos califica como nueva línea de investigación en 1996³⁸. No obstante, los resultados, como pueden verse en la tabla que adjuntamos, son desalentadores. Además, nos gustaría añadir que en un estudio

³⁸ Refiriéndose al trabajo presentado por González Fernández y Sulé Alonso (1994) sobre YM.

2 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

previo, analizamos revistas de Dirección y Gestión de Empresas, en general, no encontrándose, en las mismas, ningún artículo relativo al YM/RM³⁹.

Revista	Artículos								TOTAL
	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	
Gestión en H	0	1	0	1	(*)	(*)	(*)	(*)	2
Estudis de Turisme de Catalunya	0	0	1	0	0	0	0	(*)	1
Annals of Tourism (en español)	0	0	0	0	0	(*)	(*)	(*)	0
Estudios Turísticos	0 (1)	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas	0	0	0	0	0	(*)	(*)	(*)	0
Papers de Turisme	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1) No se dispone de información acerca de los números 157 y 158 correspondientes a este año (por estar en la fecha de análisis sin editar).

(*) Durante estos años no se editaba la revista.

Tabla 2.12: Total artículos de YM por revista y año.

Podemos ver cómo la revista *Gestión en H: Cuadernos Gestión y de Dirección de Hoteles y Restaurantes*, concentra el máximo de publicaciones, esto es, sólo dos. Se trata de una revista de reciente creación (de ahí que aparezca el símbolo “(*)” en la tabla desde 1996 hasta 1999, ambos inclusive). También se ha encontrado un artículo de YM/RM en la revista *Estudis de Turisme de Catalunya*.

En cuanto a la clasificación de las revistas en función del número total de artículos publicados (ver Tabla 2.13), creemos más conveniente la utilización de la clasificación plasmada en la Tabla 2.11, conforme a la media de artículos publicados por año (dada la influencia que podría provocar la publicación reciente de un gran número de revistas). De esta forma, vemos que aquellas revistas que publican más artículos (primeras posiciones en la Tabla 2.13), no incluyen ningún artículo relativo al tema de estudio. Pensamos que esto se debe a la gran diversidad de materias que abarcan la mayoría de estas publicaciones.

³⁹ En dicho estudio se analizaron los trabajos contenidos en las revistas: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Revista de Economía y Empresa, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Alta Dirección, Dirección y Organización y ESIC Market; durante el período que comprende desde 1996-2002 (Chávez Miranda y Ruiz Jiménez, 2004).

Revista	Artículos								TOTAL
	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	
Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas	35	37	44	55	37	(*)	(*)	(*)	208
Estudios Turísticos	9 (1)	30	26	23	36	17	10	20	171
Annals of Tourism (en español)	19	19	17	22	25	(*)	(*)	(*)	102
Gestión en H	45	20	17	6	(*)	(*)	(*)	(*)	88
Estudis de Turisme de Catalunya	12	11	15	12	11	11	5	(*)	77
Papers de Turisme	7	6	9	10	8	10	9	8	67
	127	123	128	128	117	38	24	28	713

(1) No se dispone de información acerca de los números 157 y 158 correspondientes a este año (por estar en la fecha de análisis sin editar).

(*) Durante estos años no se editaba la revista.

Tabla 2.13: Total de artículos analizados por revista y año.

En lo relativo a la clasificación en función del sector al que se dedican las publicaciones localizadas conforme a la lista de Productos Característicos de Turismo (PCT/CST, ver epígrafe 2.3), podemos decir que todos se encuadran dentro de la categoría de “artículo general turístico” (punto 8).

Por último, en relación con los autores de los trabajos encontrados, en la revista *Gestión en H*, en los años 2002 y 2000, corresponden a Santamaría y Courtier (respectivamente), y en *Estudis de Turisme*, a Fluviá i Font (2000). Ninguno de los artículos mencionados incluía palabras clave, por lo que obviamos el análisis de las mismas.

Hemos de decir, no obstante, que se han encontrado dos trabajos anteriores a los comentados. Hacemos referencia, en concreto, al artículo publicado en 1994 por González Fernández y Sulé Alonso titulado “Expectativas de la utilización del Yield Management en las empresas turísticas” en la revista *Estudios Turísticos* (no localizado durante el proceso de revisión por encontrarse fuera del período de análisis), y al de Santos Arrebola (1995) publicado en las Actas de un Congreso.

2.5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES. REVISIÓN DE OBJETIVOS

A continuación detallamos los resultados obtenidos comparándolos con los objetivos planteados:

- **Objetivo principal:** *Recopilar artículos sobre YM/RM publicados en una selección de revistas de Turismo y Hotelería, tanto a nivel nacional como internacional.*

La consecución de este objetivo se presenta, de forma cuantitativa, en la Tabla 2.3 a nivel internacional (ver página 48) y en la Tabla 2.12 para el nacional (ver página 68), suponiendo un total de 49 artículos de YM/RM, en las revistas analizadas, durante el período 1996-2003.

Objetivos adicionales:

- *Obtener un listado de revistas de referencia de Turismo y Hotelería a nivel nacional e internacional.*

Basándonos en las revistas utilizadas en estudios previos a nivel internacional (8 en total) dedicados a análisis bibliográfico, hemos confeccionado un listado de revistas académicas internacionales dedicadas al sector turístico (4 revistas), en general y, a la hostelería (5 revistas), en particular. Dicho listado lo componen los siguientes títulos: *Annals of Tourism Research* (ATR), *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly* (CHRAQ), *FIU Hospitality* (FIU), *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (IJCHM), *International Journal of Hospitality Management* (IJHM), *Journal of Hospitality & Tourism Research* (JHTR), *Journal of Leisure Research* (JLR), *Journal of Travel Research* (JTR) y *Tourism Management* (TM).

A nivel nacional, tras el análisis de diferentes listados de revistas de turismo y hostelería, de distintas fuentes de información, así como de estudios de carácter bibliográfico realizados previamente, hemos obtenido un listado formado por las siguientes publicaciones: *Annals of Tourism* (en español), Estudios Turísticos, *Estudis de Turisme de Catalunya*, Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Gestión en H: Cuadernos de Gestión y Dirección de Hoteles y Restaurantes, y *Papers de Turisme*.

- ***Clasificar las revistas en función de su importancia para el tema de estudio, es decir, del tratamiento del Yield Management en particular.***

A nivel internacional ha quedado constancia de la importancia dedicada al tema por la revista *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (CHRAQ)⁴⁰.

A nivel nacional, aunque de forma menos taxativa que la anterior, destaca Gestión en H, ya que sólo se han publicado dos artículos en el horizonte temporal de estudio.

- ***Análisis de la importancia relativa de las revistas (publicaciones de Yield Management en relación con el total de publicaciones).***

En el caso de las publicaciones internacionales, sigue resaltando la revista CHRAQ; mientras que en el ámbito nacional, el análisis carece de sentido dado el ínfimo volumen de artículos localizados.

- ***Clasificar los artículos localizados en función del subsector específico al que se dedican, dentro del sector turístico.***

⁴⁰ Para más información acerca de otras revistas y el número de artículos de YM/RM, ver Tabla 2.3.

La mayoría de los trabajos localizados, a nivel internacional, se dedican a servicios de alojamiento (46%), o al sector turístico en general (26%). En tercer lugar, se sitúan los dedicados a los servicios de provisión de alimentación y bebidas (11%) publicados, en su totalidad, en la revista CHRAQ.

- ***Análisis de determinados aspectos de los artículos seleccionados como autores y palabras clave.***

En relación con este objetivo y, al igual que en el anterior, sólo podemos ofrecer resultados relevantes a nivel internacional, destacando la autora Sheryl Kimes. No obstante, han de tenerse en cuenta las limitaciones aludidas al respecto, en relación con el sesgo que podía provocar que la mayoría de las publicaciones localizadas se correspondieran con la revista CHRAQ.

3.1. INTRODUCCIÓN

Una vez realizado el proceso de revisión bibliográfica de las publicaciones periódicas, tanto a nivel nacional como internacional, comenzamos el proceso de estudio de la documentación recopilada, al objeto de delimitar el marco conceptual del YM.

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, tal como se refleja en el objetivo definido en el epígrafe 3.2, de forma que podamos contar con un marco teórico sólido, que nos permita continuar con el diseño de nuestra investigación empírica.

Entre los temas que abordaremos a continuación se encuentran los siguientes:

- § *Estrategias de gestión de la capacidad y la demanda en las organizaciones de servicios.* Comenzando con un análisis de las características específicas de los servicios que afectan a la gestión de la capacidad (epígrafe 3.3) se realiza, posteriormente, una exposición acerca de las estrategias de capacidad y de demanda que nos permiten encuadrar el YM como técnica mixta que combina ambos tipos de estrategias (epígrafe 3.4).
- § *Definición o descripción de la técnica* (epígrafe 3.5). En este apartado hacemos un análisis cronológico de las definiciones aportadas por diversos autores.

§ **Diferencia entre YM y RM** (epígrafe 3.6). Las publicaciones analizadas sobre el tema utilizan ambos términos para referirse a la misma técnica. En este apartado discutimos sobre los vocablos utilizados.

§ **Requisitos para la aplicación del YM y definición de su campo de aplicación** (epígrafes 3.7 y 3.8, respectivamente). Con el tiempo, el YM se ha expandido a nuevos sectores, lo que ha exigido su adaptación a los mismos. En la medida en que en el sector de destino se observen los requisitos idóneos para su aplicación, los beneficios obtenidos serán superiores.

§ **Medición**. Con frecuencia se hace referencia a los beneficios monetarios conseguidos por aquellas empresas que han optado por la implantación del YM, pero ¿cómo podemos medir el incremento de ingresos derivado de su aplicación? En el epígrafe 3.10 se exponen las fórmulas utilizadas para tal fin, así como aquellos aspectos a tener en cuenta para su medición en el sector hotelero.

§ **Proceso de implantación**. Apoyándonos en el modelo de Jones y Hamilton (1992), se analizan las fases a seguir para implantar el YM en un establecimiento hotelero (epígrafe 3.11).

El capítulo finaliza (epígrafe 3.12) con un análisis de las principales conclusiones obtenidas en el mismo.

3.2. OBJETIVO: DELIMITACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

El presente capítulo trata de responder al *objetivo* de *exponer los conocimientos genéricos básicos para la comprensión del YM, incidiendo en*

aquellos aspectos que requieran de una atención especial para la aplicación del mismo en el sector hotelero.

Determinadas y consultadas las principales fuentes de documentación referentes al tema que nos ocupa, se realizó un análisis de los aspectos necesarios para la implantación del YM, en general, y los relacionados con los hoteles, en particular.

Por tanto, con este capítulo no tratamos de desarrollar de forma exhaustiva todos los aspectos relacionados con el YM, sino más bien realizar una aproximación suficiente a los conceptos y dimensiones que, de un lado, permiten un conocimiento general de la técnica y, de otro, tratan, en particular, sobre su aplicación en el sector hotelero. Ambos aspectos nos permitirán asentar los pilares básicos sobre los que se apoyará, posteriormente, nuestra investigación empírica.

3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS QUE AFECTAN A LA GESTIÓN DE LA CAPACIDAD Y LA DEMANDA

- 3.3.1. Intangibilidad
- 3.3.2. Heterogeneidad
- 3.3.3. Carácter perecedero
- 3.3.4. Necesidad de contactos personales
- 3.3.5. Localización en función del cliente

Las organizaciones de servicios poseen características distintivas respecto a las fabricantes de bienes que han sido ampliamente tratadas y reconocidas en la bibliografía, tanto a nivel internacional como nacional. Por ello no pretendemos aquí volver a reproducirlas, sino sólo resaltar aquellos aspectos que ejercen una influencia directa y significativa sobre la gestión de su capacidad, y su necesaria adaptación a la demanda.

3.3.1. INTANGIBILIDAD

Una de las características principales que diferencian bienes y servicios es que estos últimos no tienen consistencia física que nos permita apreciarlos a través de los sentidos (ver, por ejemplo, Van Looy, B. et al. 1998; Hope y Mulhemann. 1997; Sasser, 1976). Desde el punto de vista que nos ocupa, esta naturaleza intangible dificulta la medición de la capacidad productiva de estas organizaciones, así como la determinación de una unidad de medida agregada que nos permita planificar, ejecutar y controlar los planes de producción. Además, desde la óptica de la demanda, hemos de reconocer que el acto de compra de muchos servicios, suele apoyarse en criterios de difícil cuantificación que complican cualquier tipo de previsión sobre la misma.

3.3.2. HETEROGENEIDAD

Los principales causantes de la variabilidad en el proceso de prestación del servicio son el prestatario y el receptor del mismo. Todo ello puede provocar una gran variabilidad en la duración de la prestación del servicio (Haksever et al., 2000), haciendo que el tiempo necesario para servir a un determinado número de clientes sea difícil de predecir. Por ejemplo, el tiempo dedicado al registro de un cliente en el hotel puede variar dependiendo de si el cliente se ha hospedado con anterioridad, si ha realizado reserva previa o no, etc. Esto nos puede llevar a subestimar o sobrestimar la capacidad necesaria. Además, al igual que la intangibilidad, esta característica también dificulta la definición de la unidad de medida de la capacidad.

3.3.3. CARÁCTER PERECEDERO

El carácter perecedero de los servicios engloba dos características: de una parte, su imposibilidad de almacenamiento, y de otra, su producción y consumo simultáneos. Ambos aspectos están estrechamente ligados en la práctica.

Una empresa fabricante de bienes puede acudir al inventario para hacer frente a variaciones imprevistas de demanda. Los stocks, utilizados convenientemente, actúan como una presa que retiene las variaciones externas de la demanda y no permite que repercutan en el flujo equilibrado de producción. En el caso de las empresas de servicios, al no poder hacer uso de ellos, cualquier fluctuación de la demanda se transmite a todo el sistema de prestación del servicio (Ruiz Jiménez y Chávez Miranda, 2001).

Por otra parte, conocemos que la producción y consumo de un servicio se realizan de forma simultánea, no siendo posible, en la mayoría de los casos, su conservación para un consumo posterior. Resulta evidente que, si los asientos de un determinado vuelo no se ocupan antes del despegue, sufriremos una pérdida de capacidad productiva imposible de recuperar.

En definitiva, el carácter perecedero de los servicios complica, una vez más, la gestión de la capacidad y de la demanda de las organizaciones que los prestan.

3.3.4. NECESIDAD DE CONTACTOS PERSONALES

La prestación de un servicio requiere, como norma general, de la interacción entre prestatario y receptor del mismo. Mientras que es normal que un bien, una vez que es ofrecido al consumidor, no se modifique y sea utilizado tal como se adquiere, un servicio puede sufrir importantes modificaciones durante el proceso de prestación, adaptándose al consumidor durante su fabricación. En conclusión, esta característica puede exigir una capacidad mucho más flexible en las empresas de servicios para adaptarse a las necesidades del cliente.

De otro lado, la presencia del consumidor durante la prestación del servicio ofrece a las organizaciones prestatarias opciones de capacidad impensables en la fabricación de bienes. El autoservicio, bien definido y utilizado,

es una fuente generadora de capacidad extra que pueda ser utilizada justo en aquellos momentos en que sea necesaria.

3.3.5. LOCALIZACIÓN EN FUNCIÓN DEL CLIENTE

Debido a que son muchos los servicios en los cuales se exige al cliente su desplazamiento para poder recibirlos, la capacidad debe estar disponible en el sitio apropiado y en el momento justo. Para una empresa de servicios con múltiples sedes, ésto supone que una unidad de producción pueda estar sobreutilizada, mientras que otra, con diferente localización, pueda estar infrautilizada. En cierto modo, la prestación de servicios a través de Internet está modificando la forma de competir de algunas empresas de servicios, influyendo directamente sobre el aspecto que estamos comentando.

Como hemos citado, estas características de los servicios en sí mismos, y de las organizaciones que lo prestan, hacen que la gestión de su capacidad y de su demanda pueda resultar más complicada en ellas que en las empresas fabricantes de bienes, siendo recomendable, en muchos casos, una gestión conjunta de las mismas. De hecho, puede constatarse cómo actividades tradicionalmente asignables al área de producción, como la gestión de la capacidad, y otras al área de marketing, como la gestión de la demanda, se van solapando en este tipo de organizaciones. De ahí que el YM como gestión conjunta de la capacidad y la demanda sea observado con esta doble perspectiva, y que los manuales de Dirección de Operaciones en Organizaciones de Servicios dediquen un mismo tema para abordar aspectos que tradicionalmente eran considerados de forma independiente (por un lado la gestión de la capacidad y por otro la de la demanda). Realizaremos ahora un breve repaso de las técnicas tradicionalmente más utilizadas para buscar el equilibrio entre ambas variables como paso previo a la

definición del YM como técnica mixta que combina una gestión de la capacidad y de la demanda.

3.4. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE LA CAPACIDAD Y LA DEMANDA

3.4.1. Estrategias activas o sobre la demanda

3.4.2. Estrategias reactivas o sobre la capacidad

Como ya hemos citado, las características apuntadas en el apartado anterior, hacen que las empresas de servicios deban prestar una especial atención al estudio y gobierno de su capacidad y demanda: naturaleza de esta última, tipos de clientela, fluctuaciones temporales (horas del día, día de la semana, época del año) y espaciales (lugares geográficos donde ubicar las instalaciones, etc.). Basta con observar las empresas de servicios que hay en nuestro entorno más inmediato (hoteles, sucursales bancarias, hospitales, restaurantes, etc.) para comprobar como éstas ofrecen sus servicios sometidas a una fuerte variabilidad en la demanda. Esta circunstancia da lugar a que, en muchas ocasiones, una parte de la capacidad disponible se encuentre ociosa, en tanto que en otros momentos podemos encontrarnos ante la imposibilidad de satisfacer a la clientela.

Ambos casos son igualmente perniciosos para la buena gestión de la empresa: el primero, por la infrautilización de la capacidad instalada, lo que da lugar a recursos ociosos con el consiguiente coste, y el segundo, por la posible pérdida de clientela presente y también futura.

Por todo lo expuesto, el objetivo de tratar de equilibrar la demanda y la capacidad disponible cobra especial relevancia en las organizaciones de servicios. Son múltiples las opciones disponibles para intentar conseguir este objetivo: podemos actuar sobre la demanda del servicio, utilizando estrategias activas, o

podemos actuar sobre el nivel de capacidad, utilizando las denominadas estrategias reactivas. En estos casos, algunas de las decisiones a adoptar serán de carácter estratégico y otras de carácter táctico-operativo.

3.4.1. ESTRATEGIAS ACTIVAS O SOBRE LA DEMANDA

- 3.4.1.1. Gestión de precios
- 3.4.1.2. Segmentación de la demanda
- 3.4.1.3. Incorporar servicios complementarios
- 3.4.1.4. Reservas

Suponen la aplicación de políticas activas que intentan modificar los valores de la demanda del servicio. Aunque el análisis de estas acciones lo realizaremos de forma diferenciada, en la práctica no es frecuente su utilización individual, siendo habitual, y desde luego conveniente, un uso combinado de éstas, de forma que se obtengan las ventajas que ofrece cada una de ellas y, además, evitar sus inconvenientes. Entre las políticas más aplicadas encontramos las que mencionamos a continuación, muchas de las cuales están implícitas en la forma de actuación del YM, hecho que iremos resaltando en las distintas opciones.

3.4.1.1. Gestión de precios

Por medio de la variación en los precios de los servicios, podemos conseguir que la demanda se ajuste a la capacidad disponible, en aquellos períodos en los que ambas variables difieren en sus valores. Habrá que tener en cuenta, claro está, que el éxito de esta estrategia dependerá, en gran medida, de la elasticidad demanda frente a las variaciones de los precios.

Siempre resulta difícil construir la curva de demanda de un determinado producto, pero, como ya hemos comentado anteriormente, en el caso de los

servicios nos encontramos con una dificultad añadida, si los comparamos con los bienes: la intangibilidad y sus repercusiones en la decisión de compra. Además, la cuestión se complica cuando la empresa ofrece más de un servicio o cuando se realiza una segmentación del mercado (por ejemplo, aplicación de diferentes tarifas en las aerolíneas). En este caso, será necesario estudiar el comportamiento individual de cada segmento, intentando así fijar los niveles de precios que permitan maximizar el beneficio obtenido. En este sentido, el YM, que analizaremos posteriormente, ha favorecido el desarrollo de técnicas encaminadas a calcular aquellas tarifas que permitan obtener un nivel de beneficio máximo para cada segmento de mercado⁴¹. En los hoteles, además, deberá tenerse en cuenta los valores de demanda en función de la longitud de estancia de los clientes (ver epígrafe 3.9).

No obstante, antes de aplicar una variación en los precios de un servicio es necesario conocer los determinantes de su demanda para prever la respuesta de ésta frente a variaciones de aquéllos. Más aún, es de vital importancia, si no queremos conseguir efectos contrarios a los deseados, asegurarnos de que una variación del precio no será percibida por el consumidor como una modificación de la calidad del servicio o como una práctica deshonestas (Kimes, 1994 y 2002).

3.4.1.2. Segmentación de la demanda

El estudio de las características diferenciales de los clientes, y la creación de segmentos de mercado, nos permitirán realizar previsiones más acertadas acerca del comportamiento de nuestra demanda, disminuyendo así la incertidumbre sobre la misma. Demandas aparentemente aleatorias han

⁴¹ Ver Belobaba (1989) y su definición de EMSR (*Expected Marginal Seat Revenue*) o ingreso marginal esperado del asiento.

encontrado factores de causalidad de su comportamiento cuando han sido convenientemente segmentadas. Sólo el caso de las aerolíneas, hoteles y agencias de viajes está repleto de buenos ejemplos de lo que decimos.

3.4.1.3. Incorporar servicios complementarios

Se utiliza frecuentemente cuando el servicio sufre una demanda estacional. En periodos de baja demanda, se puede conseguir un incremento de la misma mediante la incorporación de nuevos servicios a los ya ofrecidos por la empresa (Fitzsimmons, 2001). Más aún, incluso en períodos en que la demanda excede a la oferta, la estrategia de ofrecer “un servicio extra” si se adquiere en momentos posteriores puede conseguir que la demanda se traslade desde el momento actual a momentos futuros que resulten más convenientes para la organización. Esta técnica es muy utilizada por los hoteles en un intento por mantener la demanda en un nivel lo más estable posible. Para ello organizan actuaciones; visitas turísticas; etc. que hacen el servicio global más atractivo cuando la demanda es más baja.

3.4.1.4. Reservas

Como ya hemos comentado anteriormente, las empresas de servicios poseen características diferenciales con respecto a las productoras de bienes. Mientras en estas últimas, la gestión de inventario puede ser utilizada, tanto desde un punto de vista de gestión interna, para evitar interrupciones indeseadas del proceso productivo, como externo, para hacer frente a las posibles variaciones de la demanda; en el caso de las empresas de servicios, por su generalizada incapacidad de almacenamiento, estas opciones no son posibles. En ellas resulta más factible la posibilidad de almacenar la demanda. La utilización de sistemas de reservas puede ayudarnos a conocer de antemano la cantidad demandada de un

servicio, antes de su prestación y, por tanto, la posible capacidad necesaria en el futuro.

El problema se complica cuando la empresa trata de establecer el nivel de reservas a ofrecer dados diferentes grupos de consumidores (segmentos de mercado) a los que se aplican diferentes tarifas, teniendo en cuenta, además, que no todas las reservas se materializan en el consumo del servicio (siempre existen clientes que deciden no presentarse a última hora, los denominados *no-shows*). El YM pretende dar solución al problema planteado determinando el nivel de reservas, adecuado, una vez conocidas las variables anteriormente mencionadas, es decir, hace posible la asignación del número de reservas, teóricamente óptimo, a cada grupo de clientes (segmentos), y para cada nivel de precio, de tal forma que se consiga un nivel de ingresos máximo.

3.4.2. ESTRATEGIAS REACTIVAS O SOBRE LA CAPACIDAD

- 3.4.2.1. Gestión de colas
- 3.4.2.2. Incrementar participación del cliente
- 3.4.2.3. Compartir capacidad
- 3.4.2.4. Utilizar empleados polivalentes
- 3.4.2.5. Utilizar empleados a tiempo parcial
- 3.4.2.6. Planificar turnos de trabajo
- 3.4.2.7. Otras

Se trata en este caso de afrontar el problema del equilibrio entre la capacidad y la demanda intentando gestionar la primera de ellas. Algunas de las alternativas que exponemos son utilizadas de forma habitual en la industria de bienes; no obstante, resaltaremos aquí la importancia adicional que adquieren en el caso de las organizaciones de servicios.

3.4.2.1. *Gestión de Colas*

Anteriormente hemos mencionado cómo los fabricantes de bienes utilizan los inventarios de productos terminados para hacer frente a las fluctuaciones de su demanda. Pero también, los inventarios son utilizados frecuentemente a lo largo del proceso productivo; son en este caso los llamados stocks de productos semiterminados o en curso. Cuando se trata de empresas de servicios, el cliente puede ser considerado un input del sistema al que se aplican los recursos necesarios para obtener el producto final. Entonces, teniendo en cuenta la anterior consideración, no es demasiado arriesgado afirmar que, en el caso de los servicios, los productos en curso o semiterminados serán los clientes formando colas de espera. Por ello, mientras en las empresas de bienes puede resultar crucial la gestión de inventarios, en las prestadoras de servicios la gestión de colas supone un reto de especial importancia. Téngase en cuenta, por ejemplo, que al ser el cliente el que espera, cualquier incremento en la duración del servicio, no deseado por el cliente y que sobrepase sus previsiones, va a influir negativamente en la calidad percibida del mismo.

En ocasiones, la gestión de colas se clasifica como estrategia activa, al considerar que se trata de una forma de almacenamiento de la demanda (ver, por ejemplo, Lovelock, 1984).

3.4.2.2. *Incrementar la participación del cliente*

Mediante esta estrategia se puede conseguir un incremento de capacidad y, lo que es más importante, en el mismo momento en que se necesita. Aunque esta opción permite disponer de capacidad adicional de forma inmediata, no hay que olvidar que conlleva el riesgo de pérdida de control sobre el proceso del servicio ofrecido, toda vez que se requiere la participación voluntaria del consumidor, lo

que no siempre se produce o, si se da, puede que no se desarrolle de la forma deseada.

El mundo de los servicios está lleno de buenos ejemplos de autoservicio; sin embargo, un dato que debería tenerse en cuenta cuando se aplica esta fórmula es que el cliente tendría que percibir claramente que su participación redundaba en algún tipo de beneficio para sí mismo (disminución del precio, menor duración, mayor libertad de actuación, etc.), en caso contrario, la demanda puede desplazarse hacia aquellas empresas en las que el servicio le sea prestado, sin necesidad de su intervención, manteniéndose la misma contraprestación monetaria.

3.4.2.3. Compartir capacidad

Este tipo de acción resulta interesante para aquellas empresas de servicios que requieren grandes inversiones en instalaciones y que, por tanto, necesitan un alto nivel de utilización de las mismas, para alcanzar su umbral de rentabilidad. Por ello, cuando la demanda es inferior a la oferta, estas empresas se ven obligadas a buscar otros usos alternativos a su estructura fija (Lovelock, 1984), siendo frecuente que dichas compañías firmen convenios de colaboración, a nivel estratégico, con otras empresas (algunos hoteles “alquilan” determinadas zonas de sus instalaciones a empresas externas para promocionar sus bienes o servicios).

3.4.2.4. Utilizar empleados polivalentes

Dado el carácter frecuentemente aleatorio de la demanda experimentada por las organizaciones de servicios, el disponer de trabajadores polivalentes puede proporcionar la flexibilidad necesaria para asegurar la prestación del servicio en términos de calidad y rentabilidad aceptables.

3.4.2.5.Utilizar empleados a tiempo parcial

El extendido uso de esta práctica, tanto a nivel de fabricación de bienes como de servicios, hace innecesario cualquier tipo de explicación. Sin embargo, queremos hacer notar que en los servicios, debido a la interacción que se produce con el cliente, la contratación de trabajadores a tiempo parcial, si no se hace con los cuidados adecuados, puede disminuir la calidad ofrecida y la percibida por el cliente, lo que podría llegar a suponer, incluso, una disminución de la demanda a largo plazo.

3.4.2.6.Planificar los turnos de trabajo

La planificación de los turnos de trabajo es otra de las medidas más conocidas y utilizadas, en el intento diario de conseguir que la cantidad de trabajo ofrecida se adapte convenientemente al nivel de demanda soportado. Sin embargo, esta práctica en las organizaciones de servicios puede llegar a ser ciertamente más complicada que en las empresas fabricantes de bienes. La necesaria presencia del cliente para la prestación de la mayoría de los servicios justifica por sí sola la aseveración anterior (los turnos “de noche” están vedados a muchas organizaciones de servicios).

3.4.2.7.Otras

Resulta evidente que, además de las alternativas ya comentadas, siempre podemos utilizar algunas otras que se vienen aplicando a la industria de bienes: modificar el horario de apertura de las instalaciones, contrataciones y despidos, programación de vacaciones, horas extras y tiempos ociosos, movilidad del personal, etc. (ver, por ejemplo, Domínguez Machuca y otros, 1995), pero, dado que el carácter de esta parte de nuestro trabajo es más de presentación del YM, como técnica novedosa, que de repaso de las ya conocidas, hemos optado por

desarrollar sólo aquellas que, a nuestro juicio, o bien son de especial relevancia para las organizaciones de servicios, o bien su aplicación es netamente diferente en ellas con respecto a las empresas fabricantes de bienes.

Una vez analizadas las distintas estrategias, tanto de gestión de la capacidad como de la demanda, adaptadas al caso específico de las empresas de servicios, nos dedicaremos, a partir de este momento, a introducir el YM como técnica mixta que combina ambos tipos de gestión.

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

Queremos con este epígrafe 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 tema⁴², 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*

⁴² Se han encontrado definiciones anteriores como la aportada por Relihan (1989) y las aportadas por Kimes, (1989a y 1989b).

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)-.

- 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"*⁴³ de alguna forma está aportando indicios significativos sobre el campo natural de aplicación del mismo, es decir, empresas con instalaciones fijas costosas.
- 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"*

⁴³ Además, en este mismo artículo, el autor ofrece una amplia e interesante discusión acerca de qué no es *Yield Management*.

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.

- 5) Jones (2000)⁴⁴ 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 y monitorizar la eficiencia de las reglas 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 capacidad⁴⁵ 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*

⁴⁴ En Ingold et al. (2000).

⁴⁵ 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.

habitación y noche, dólares por asiento y milla, etc.). También denominado a veces 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 estratégico⁴⁶.
- § Las definiciones más recientes exponen con mayor grado de detalle el conjunto de técnicas que conlleva la aplicación del YM.

Por último, queremos destacar que, a nuestro juicio, la aportación de Hill (2002) es 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*?

⁴⁶ Ver, por ejemplo, Kimes y Chase (1998) y también Farrell y Whelan-Ryan (1998), Jones (1999) y Kimes (2001).

3.6. DIFERENCIA ENTRE YIELD MANAGEMENT Y REVENUE MANAGEMENT

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 comentábamos anteriormente cuando analizábamos la aportación de Hill (2002), existe otro término, *Revenue Management*⁴⁷ (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 en nuestra investigación utilizan indistintamente estos términos⁴⁸. En Zeni (2001), por citar uno de los trabajos más recientes, 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. Sólo hemos encontrado un autor, Belobaba (1989), que establece que la denominación más correcta es RM, aunque no expone en qué criterios se basa para realizar tal afirmación.

Intentando buscar la justificación a esta doble denominación, tampoco hemos podido concluir que la utilización de un nombre diferente se derive de su

⁴⁷ También se utiliza el término *Revenue Enhancement* tal como se ha puesto de manifiesto en el capítulo anterior y en la definición de Hill (2002) que no se ha incluido en el debate que ahora abordamos debido a su escasa utilización relativa (respecto a los términos YM y RM).

⁴⁸ Ver, por ejemplo, Lovelock (1984), Kimes (1989a, 1989b, 1994 y 1999), Kimes et al. (1998), Jones y Hamilton (1992), Lieberman (1993) u Oberwetter (2001).

aplicación en distintos sectores. Así, por ejemplo, encontramos como 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).

Para dar por concluida esta precisión terminológica, cabría preguntarse sobre la conveniencia de encontrar un término en español para hacer referencia a la técnica que nos ocupa. Tal como se ha comentado previamente (en el Capítulo 2), las publicaciones en revistas españolas referidas a YM no traducen el término⁴⁹. Hemos encontrado, eso sí, que en el Centro de Documentación Turística de España (CDTE)⁵⁰ 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 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:

⁴⁹ Léase González Fernández y Sulé Alonso (1994a y b), Bueno Campos (1996), Santos Arrebola (1995), González y Talón (2002), Bayón Mariné y Martín Rojo (2004) y Rey (2004).

⁵⁰ <http://www.iet.tourspain.es/Index.aspx?idioma=es&pag=documentacion>.

- § El término YM goza de mayor divulgación en el ámbito profesional, donde es ampliamente conocido (el término en sí, aunque esto no tiene por qué significar que se conozca en profundidad el significado del mismo). Este aspecto no nos debe extrañar puesto que, tal como se ha comentado previamente, fue el término original⁵¹.
- § 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”⁵².
- § Lo anteriormente expuesto es consistente con los resultados obtenidos, y presentados en el capítulo anterior, en cuanto al título de publicaciones internacionales sobre el tema de estudio⁵³.
- § 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.

⁵¹ Para un análisis más detallado remitimos al epígrafe 5.3.2.1, Capítulo 5.

⁵² En el Capítulo 5 se analiza también este aspecto.

⁵³ Ver epígrafe 2.3.1.3, Capítulo 2.

3.7. REQUISITOS PARA SU APLICACIÓN

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

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 a las que se pretenda aplicar reúnan 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 ya hemos mencionado que 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 de utilidad demostrada para determinadas empresas de servicios.

3.7.1. 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.

3.7.2. POSIBILIDAD DE SEGMENTAR EL MERCADO

Como hemos visto anteriormente, el YM supone la aplicación de tarifas distintas a distintos 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 mercado⁵⁴.

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.

⁵⁴ Ver, por ejemplo, Kimes (1989) o Arthur Andersen (1997).

3.7.3. 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.

3.7.4. 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 conjuntos de clientes a lo largo del tiempo⁵⁵.

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)⁵⁶. 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. 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.

3.7.5. 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

⁵⁵ Reserva a grupos, asignación de cupos a intermediarios turísticos, etc.

⁵⁶ 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.

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.

3.7.6. 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 baja⁵⁷, ya que cualquier servicio vendido supone un beneficio adicional⁵⁸.

Sin embargo, una vez alcanzado el máximo de capacidad disponible, ofrecer una unidad adicional de inventario requiere un elevado coste, dado que en estas empresas los incrementos de la capacidad suelen producirse en bloque: es más probable que un hotel decida la construcción de un nuevo complejo o anexo con un número elevado de habitaciones, que la ampliación de su capacidad en una única habitación.

3.7.7. 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), así como del número de clientes que se registran sin reservar previamente –*walk-in*– (Kimes en Ingold et al., 2000), entre otros⁵⁹.

3.8. CAMPO DE APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT

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

⁵⁷ 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.

⁵⁸ Siempre y cuando se absorban los costes variables y, dependiendo, claro está, de la elasticidad de demanda respecto a las variaciones en los precios.

⁵⁹ Además de los mencionados, en el capítulo 4 incluimos otros datos de demanda y de reservas que deben registrarse (ver versión final del cuestionario en el Anexo 4).

ocupa. De esta forma, proponemos un agrupamiento de las características descritas en el apartado anterior (en la Figura 3.1 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 óptimas⁶⁰, 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, sus beneficios potenciales quedarían sustancialmente reducidos. Son estas características las que recogeremos en el grupo 3.

⁶⁰ 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 3.1) presenta los grupos de características mencionados añadiendo cuáles de ellas forman parte de la vertiente del YM correspondiente a la demanda, y cuáles a la vertiente de la capacidad.

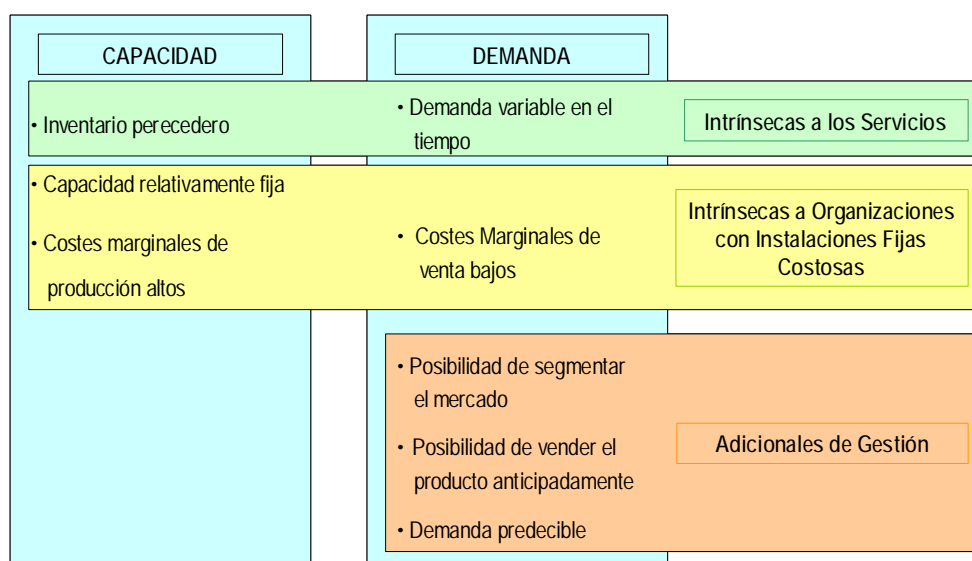


Figura 3.1. Clasificación de las características para la aplicación del *Yield Management*.

Por su parte, en la Figura 3.2, 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.

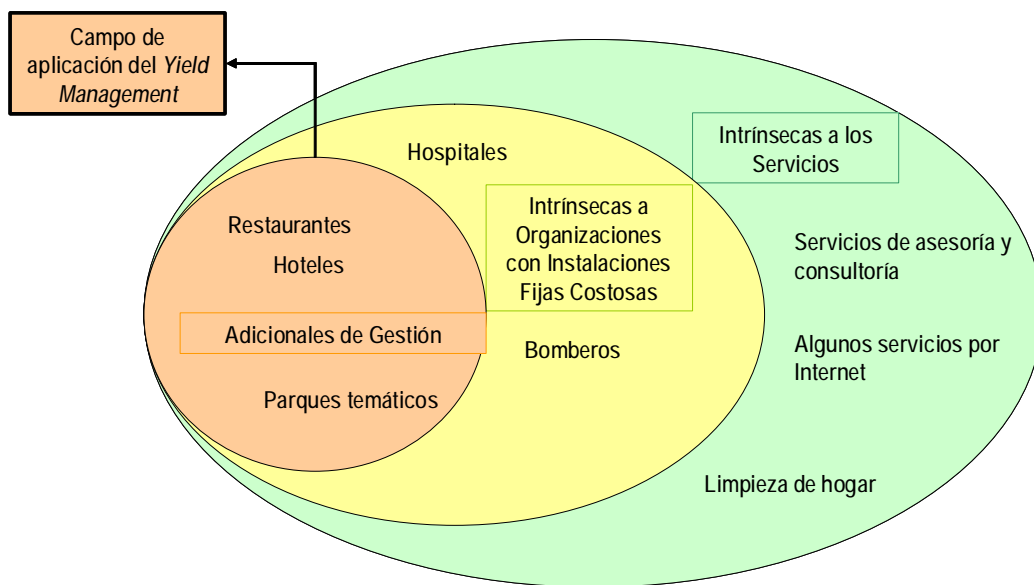


Figura 3.2. Clasificación de las distintas condiciones para la aplicación del *Yield Management* y campo de aplicación.

Queremos, antes de dar por concluido este epígrafe, 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.

3.9. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE SU APLICACIÓN EN HOTELERÍA

Anteriormente, en el Capítulo 1, se ha hecho mención a 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 en el mismo 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 originaria.

En este sentido dedicamos el presente epígrafe a analizar las circunstancias a tener en cuenta cuando se pretende adaptar el YM a las características propias del sector hotelero. En resumen éstas 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.

- § ***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) dependerá de todas las actividades desarrolladas por el hotel y la utilización de los distintos servicios ofrecidos que, aunque directamente relacionada con las pernoctaciones (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, en tanto que algunos turistas suelen utilizar menos el restaurante del hotel, permaneciendo entonces parte de las instalaciones ociosas.
- § ***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.

§ *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 un 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 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).

3.10. MEDICIÓN

Revisadas las definiciones o descripciones sobre YM, 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 este 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:

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

De forma que:

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

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

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:

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

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, dígase un año⁶¹), 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 hotel⁶² 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*):

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Nº habitaciones disponibles}} \quad (6)$$

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:

$$\text{ARR} = \frac{\text{Ingresos alojamiento}}{\text{Nº habitaciones vendidas}} \quad (8)$$

⁶¹ Se ha establecido como referencia un año dado que las tarifas se publican de forma anual.

⁶² 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.

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

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 epígrafe 3.9 se comentaron 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 el limitar la evaluación del rendimiento a las actividades de alojamiento puede conllevar a errores en el proceso de toma de decisiones.

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*⁶³) 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. 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:

$$GopPAR = \frac{\text{Ingresos totales} - \text{gastos operativos}}{\text{N}^\circ \text{ habitaciones disponibles}} \quad (11)$$

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 comparables⁶⁴.

⁶³ Que se podría traducir como el ingreso obtenido por comensal a la hora.

⁶⁴ 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.

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

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

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.

3.11. PROCESO DE IMPLANTACIÓN

3.11.1. Nivel estratégico

3.11.2. Nivel táctico/operativo

De toda la bibliografía recopilada y analizada en relación con el proceso de implantación del YM, 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 3.3). Dicho proceso es denominado por los autores como “*los siete pasos para alcanzar el éxito de un sistema de YM*”.

3 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

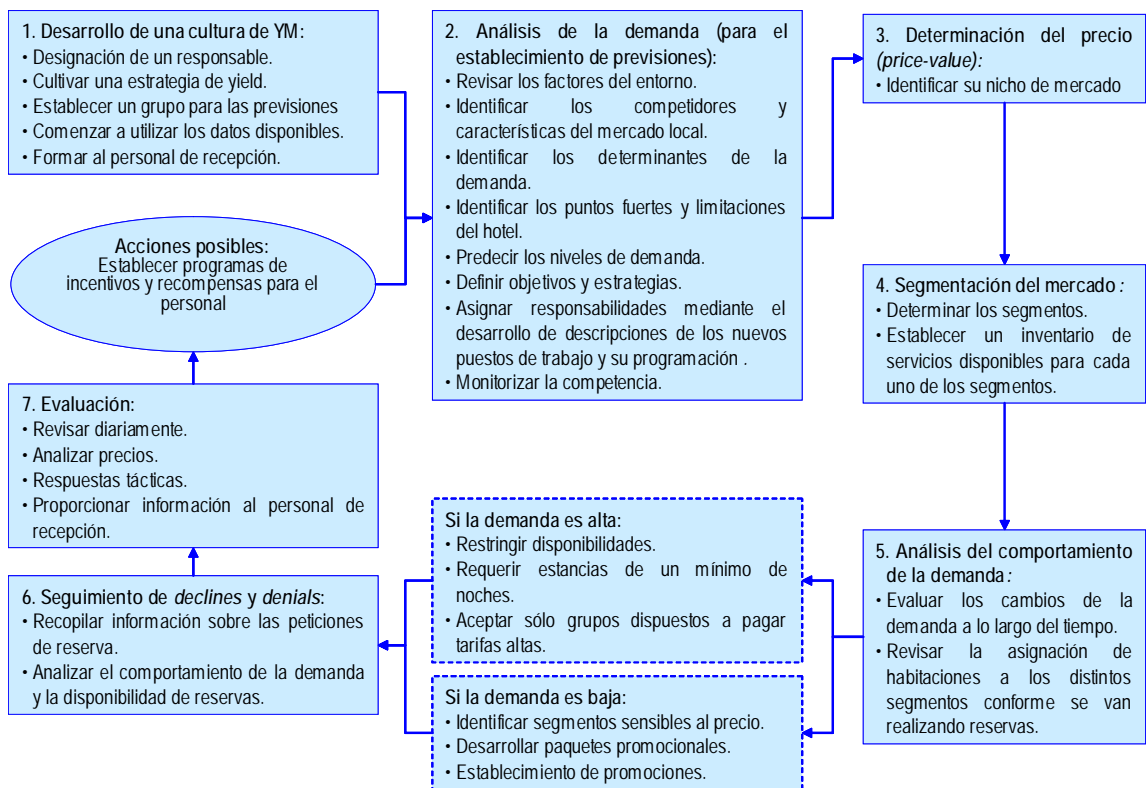


Figura 3.3: Proceso de YM.

Fuente: Jones y Hamilton, 1992.

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 aportaciones al respecto realizadas por 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 encuadrarían dentro del nivel estratégico, mientras que las fases cinco a siete se desarrollan a medio y corto plazo.

3.11.1. NIVEL ESTRATÉGICO

1. *Desarrollar una cultura de YM.*

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 aplicación del YM.

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

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 técnica 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, saber la predisposición de los clientes a adquirir el servicio en función de las características propias del mismo o la aplicación de una u otra tarifa, es decir, su sensibilidad ante 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.

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 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.

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). Éstos 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.

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: grupos, clientes de negocio y turistas, cuyo comportamiento difiere tanto en el paquete de servicio⁶⁵ 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.

3.11.2. NIVEL TÁCTICO/OPERATIVO

5. Análisis del comportamiento de la demanda.

Las previsiones de demanda desarrolladas durante la segunda fase del proceso antes comentado, deben actualizarse conforme a 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

⁶⁵ 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).

locales no previstos, eventos deportivos, cambios en la climatología, acciones acometidas por la competencia, etc.

Una vez adaptadas las previsiones de demanda de acuerdo a 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 mercado⁶⁶. La comparación de las magnitudes descritas derivará en dos tipos de situaciones (Jones y Hamilton, 1992):

- § *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.

Con *denials*, peticiones denegadas, se hace referencia a las peticiones realizadas por clientes que no pueden ser atendidas debido a la existencia de

⁶⁶ 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).

restricciones (habitaciones no disponibles del tipo y/o tarifa y/o fecha solicitadas) mientras que *declines* tienen lugar cuando el cliente rechaza una oferta, pese a que el hotel tenga habitaciones disponibles (Orkin, 1998)⁶⁷.

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 ciertas restricciones. La demanda latente, por tanto, trata de cuantificar el valor de la misma cuando no hay restricciones.

Las peticiones rechazadas por el cliente (*denials*), 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.

Jones y Hamilton (1992), para el caso de las peticiones denegadas, proponen tres opciones: ofrecer al cliente (1) otra habitación a otra tarifa superior,

⁶⁷ En el Capítulo 4 incluimos un glosario de términos relacionados con la aplicación del YM (ver epígrafe “Glosario de términos relacionados con el YM/RM”).

(2) alojamiento, a la tarifa solicitada, pero en una fecha alternativa o (3) una habitación a una tarifa inferior en otras fechas.

7. Evaluación.

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.

Como último paso, conviene la necesidad de diseñar un sistema de retribución e incentivos al personal de reserva que favorezca la consecución de los objetivos que conlleva la implantación del YM.

3.12. CONCLUSIONES

A lo largo del capítulo se han ido abordado las distintas dimensiones relacionadas con la aplicación del *Yield Management* intentando resaltar, en todo momento, aquellos aspectos que requieren un tratamiento especial a la hora de adaptar la técnica al caso concreto de la hotelería.

Tal como formulamos al comienzo de este capítulo nos planteamos el objetivo de ***desarrollar el marco conceptual del YM*** como paso previo, tal como aconseja la metodología de investigación, al diseño de nuestro estudio empírico. No obstante, recordamos que lo que aquí incluimos es una aproximación al YM más que un estudio exhaustivo del mismo.

En este sentido, hemos de resaltar que algunos de los temas aquí abordados, o el enfoque utilizado en el tratamiento de los mismos, no ha sido utilizado con anterioridad. Así, la diferencia entre los términos utilizados para referirse a la técnica (epígrafe 3.6) y la definición de su campo de aplicación (epígrafe 3.8) son aspectos que no se han abordado en las publicaciones internacionales, mientras que el análisis de las estrategias de capacidad y demanda que permiten encuadrar el YM como técnica mixta (epígrafe 3.4), las características específicas de la aplicación en el sector hotelero (epígrafe 3.9), formulación del YM (en lo relativo a su adaptación al sector que nos ocupa) y el proceso de implantación (epígrafe 3.11), además de los aspectos comentados anteriormente, no se han tratado a nivel nacional con anterioridad.

Es por ello que podemos decir que, en nuestra opinión, los aspectos aquí expuestos, en su conjunto, suponen una aportación original en cuanto al número de aspectos tratados y profundidad de su exposición. Una vez revisados los resultados obtenidos en nuestro estudio empírico (ver Capítulo 5), pensamos que resultan especialmente novedosos y de gran utilidad para los profesionales del sector hotelero, todos los aspectos plasmados en este capítulo, en general, y los relativos a la medición del YM y el proceso a seguir para su implantación, en particular.

Por otro lado, nos gustaría anotar que el contenido del presente capítulo se completa con dos epígrafes incluidos en el Capítulo 4:

4 4.3. *Revisión de estudios empíricos previos.* En éste analizamos el contenido de los estudios de carácter empírico, sobre la aplicación del YM en el sector hotelero, desarrollados por otros autores a nivel internacional, puesto que a nivel nacional no se ha realizado, hasta el momento, ningún estudio empírico.

4 4.8. *Glosario de términos relacionados con el YM/RM.* Como se ha puesto de manifiesto a lo largo del presente capítulo, es frecuente la utilización de términos anglosajones para hacer referencia a algunas de las herramientas utilizadas para la aplicación de la técnica. Es por ello que hemos considerado oportuno la dedicación de un apartado a dichos términos y su correspondiente denominación, siempre que fuera posible, en castellano o, en todo caso, su descripción.

4.1. INTRODUCCIÓN

El proceso de revisión bibliográfica y de documentación descritos en el capítulo 2, nos ha permitido conocer los aspectos teóricos básicos acerca del YM. Es más, algunos de los trabajos encontrados y analizados realizan una aproximación sobre la aplicación del YM en la práctica empresarial, aunque, eso sí, en ámbitos geográficos distintos al de nuestro trabajo.

Por otro lado, éramos conscientes de la importancia de la realización de un estudio empírico que nos mostrara la situación real, tal como la perciben sus usuarios, motivados, además, por la necesidad de disminuir, en la medida de lo posible, la tradicional diferencia entre conocimiento científico y realidad empresarial. En nuestra opinión, los resultados obtenidos podrían ser mutuamente beneficiosos tanto para investigadores como para los empresarios del sector, ni que decir tiene, para los docentes de esta disciplina.

Comenzamos, de esta forma, a configurar los pasos a acometer para el desarrollo del estudio empírico. Como en cualquier investigación de carácter científica, la primera fase incluye el planteamiento de los objetivos que sirven de guía durante todo su proceso de desarrollo. En nuestro caso, como se verá más adelante, están claramente influenciados por el marco teórico recogido en el capítulo 3, de un lado, y los distintos resultados encontrados en las publicaciones a nivel nacional e internacional (plasmados en el capítulo 2).

Las preguntas de investigación y los nueve objetivos contenidos en el epígrafe 4.2, aunque expuestos de forma independiente para seguir lo aconsejado por los manuales de investigación consultados, fueron desarrollados de forma conjunta en la práctica. Los nueve objetivos nos permiten, además de guiar todo el

proceso de investigación, evaluar, una vez finalizado, el grado de consecución de estos a través del análisis de los resultados obtenidos. Estos objetivos nos han permitido definir las cinco áreas de contenido que se observan a lo largo de todo el proceso de investigación empírica: clasificación del hotel, conocimiento y desarrollo del YM/RM, barreras o dificultades para su aplicación, beneficios de su implantación y aplicación (donde se distingue su doble vertiente como técnica de gestión de la demanda y la capacidad).

El marco teórico que le sigue (epígrafe 4.3), no trata sino de completar, desde el punto de vista empírico, el expuesto en el capítulo anterior. De esta forma, damos un paso más entre la fijación de objetivos y el diseño de la investigación utilizando para ello estudios empíricos, desarrollados a nivel internacional, similares al que ahora tratamos. El análisis de la bibliografía adicional ha contribuido a la concreción de cada una de estas áreas de contenido que hemos comentado previamente.

El estudio del mencionado epígrafe 4.3, comienza con una revisión de publicaciones de carácter empírico (epígrafe 4.3.1), siguiendo con la selección de aquellos aspectos, incluidos en los mencionados trabajos, que están relacionados con nuestra investigación (epígrafe 4.3.2) y finaliza con la exposición de las diferencias que, a nuestro juicio, se observan respecto a los estudios previos (epígrafe 4.3.3).

A partir de este momento continuamos delimitando paulatinamente el estudio, proceso que comienza con la selección del método de investigación a utilizar, seguido de la formulación de hipótesis y que concluye con el diseño de la investigación.

En este sentido, podemos decir que el conocimiento sobre el tema de estudio en la actualidad, los objetivos planteados y el enfoque seguido, otorgan a nuestra investigación un alcance correlacional y descriptivo, aunque también se puede describir como exploratorio, en algunos aspectos puntuales; tal como argumentamos en el epígrafe 4.4.

Como se comentaba anteriormente, se sigue con la formulación de las hipótesis de investigación (epígrafe 4.5) donde hacemos referencia expresa a aquellos objetivos que las justifican, pretendiendo, de esta forma, una correspondencia entre cada uno de los pasos que se han ido realizando a lo largo de todo el proceso de estudio.

Llegado este punto consideramos la elección del instrumento de medición. En nuestro caso, las características propias de la investigación aconsejan la utilización del cuestionario como técnica para la recolección de datos (epígrafe 4.6.1) cumplimentados por medio de entrevistas. De esta forma, se procede a su diseño contemplando una serie de fases que van desde la selección de las preguntas hasta la elaboración de su versión definitiva (epígrafes 4.6.2.1 a 4.6.2.5). Durante el proceso de diseño también hacemos referencia en el apartado 4.6.2.2 a la fiabilidad y validez del instrumento de medición, pues es aquí donde se aconseja afrontar dicho proceso, pese a no poder realizarse hasta no disponer de los datos.

Como último paso, determinamos la muestra objeto de estudio (epígrafe 4.7). Para la investigación optamos por seleccionar los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Sevilla y provincia, ya que la utilización de un censo nos permitía alcanzar los objetivos previstos, dada la amplitud de aspectos a investigar y el grado de detalle deseado. Además, dicha elección, posibilitaba la realización de entrevistas personalizadas para cumplimentar el cuestionario, proporcionándonos,

de esta forma, información cualitativa de interés en aras a la explicación de los resultados obtenidos.

4.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS

4.2.1. Preguntas de investigación

4.2.2. Objetivos

4.2.3. Determinación de las áreas de contenido
objeto de estudio

4.2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El estudio de los trabajos incluidos en las publicaciones periódicas de ámbito científico⁵⁶ nos permitió observar varios aspectos, entre los que destacamos los siguientes:

- A pesar de que la creación del YM (finales de los 70) nos resulte ya lejana, y pese a que su adaptación para poder ser aplicado en el sector hotelero se realizó a finales de los 80, hemos obtenido evidencias de que existe un escaso tratamiento de la disciplina a nivel nacional. Por el contrario, encontramos numerosas publicaciones sobre el tema a nivel internacional.
- Sin embargo, el estudio del YM, según se recoge en el Libro Blanco del Turismo (ANECA, 2004), se erige como un aspecto prioritario de investigación, difusión y aplicación en el sector turístico, en general, y hotelero, en particular.

⁵⁶ En cuanto al proceso de localización y revisión de dichas publicaciones, ver Capítulo 3, y en lo referente a los fundamentos teóricos del YM, ver Capítulo 4.

- Además, según consta en un estudio realizado por Arthur Andersen (1997) para la Comisión Europea la situación de España, en cuanto a conocimiento y aplicación del YM dista mucho de la observada en países de nuestro entorno como Alemania, Francia y Reino Unido, resultando comparable, exclusivamente, con países como Italia y Portugal.

De esta forma, se nos planteaban las siguientes preguntas que nos parecían dignas de ser respondidas a través de la investigación:

- **¿Conocen los gestores de hoteles el YM?** o ¿por el contrario su desconocimiento es similar al encontrado a nivel académico? Pese a la diferencia de las publicaciones e investigaciones encontradas a nivel nacional sobre el tema⁵⁷, ¿lo tendrán implantado? y, en ese caso, ¿utilizarán un software para su aplicación?
- **¿Qué barreras o dificultades se encuentran los hoteles para la aplicación del YM?** ¿habrá cambiado la situación respecto a la recogida en el estudio para la Comisión Europea en el año 1997? **¿Aplican la técnica en el sector?** ¿Qué beneficios obtienen en el caso de que la apliquen?
- **¿Influye la dimensión en el conocimiento de la técnica? ¿y en los obstáculos para su aplicación? ¿y sobre la aplicación del YM?** Encontramos que los autores Jarvis et al. (1998) analizan la posible

⁵⁷ Hemos constatado que, hasta la fecha, no se ha realizado en España ninguna tesis doctoral sobre Yield Management. Por otro lado, conocemos que actualmente se están desarrollando dos en la Universidad de Sevilla, una sobre el desarrollo de un software de YM para el caso concreto de un hotel (Escuela Superior de Ingenieros Industriales) y otra, la que ahora presentamos.

influencia de la dimensión del hotel en su aplicación, pero ¿obtendríamos los mismos resultados en nuestro caso?

- Conocíamos que la Comisión Europea advertía de la necesidad de difusión del conocimiento acerca del YM. Por otro lado, Luciani (1999) comenta en su trabajo que algunos de los hoteleros que entrevista afirman que siempre han aplicado el YM aunque sin saber que lo que hacían se denominaba así y, sin embargo, Jarvis et al. (1998) argumentan la existencia de diferencias entre la gestión tradicional que podían estar llevando a cabo estos empresarios y la aplicación del YM. Por todo ello nos planteábamos, **¿influye el conocimiento de la técnica en las barreras o dificultades para su aplicación? ¿y sobre su aplicación?**

En definitiva, hasta ahora la investigación abarcaba el ámbito teórico pero a partir de este momento se pretendía conocer qué estaba ocurriendo a nivel empresarial.

4.2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

En el Capítulo 1 definimos como tercer objetivo de la presente tesis doctoral el *estudio empírico sobre el conocimiento del YM y su aplicación en el sector hotelero*. Por otro lado, la disponibilidad de una amplia bibliografía de publicaciones a nivel internacional nos permitió contar, en nuestra opinión, con unos fundamentos teóricos sólidos y suficientes para adentrarnos en el proceso de investigación empírica. Dichos fundamentos (recogidos en el Capítulo 3) configuraron el marco teórico esencial que nos permite la concreción del objetivo expuesto.

En términos generales podemos decir que, con nuestro estudio empírico, pretendemos:

Establecer el conocimiento del término e implantación del YM/RM en el sector hotelero, así como la utilización de un software específico. En los casos en los que no se conoce o no se ha implantado, investigar las posibles barreras en la actualidad que impiden dicho proceso. En el supuesto de que se haya implantado, identificar las dificultades encontradas, tanto al inicio del proceso como en el momento actual, así como los indicadores que permiten evaluar sus beneficios y, en todos los casos, evaluar su aplicación. Además pretendemos vislumbrar la influencia de la dimensión del hotel en el conocimiento, implantación, utilización de un software, barreras o dificultades y aplicación del YM, de un lado, y la influencia de su conocimiento sobre las barreras o dificultades y aplicación del YM, de otro.

Dada la amplitud de este propósito, y para facilitar la operatividad de nuestro trabajo, decidimos desglosarlo en nueve subobjetivos. Son los siguientes:

Subobjetivo 1: *Determinar el conocimiento de los términos YM y RM⁵⁸, su implantación y la utilización de un software específico.*

Con este objetivo se pretende averiguar si los hoteles conocen o no la técnica, si la han implantado y si utilizan un software específico de YM.

Subobjetivo 2: *Identificar barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM.*

⁵⁸ Ha de notarse que aunque hasta ahora hemos utilizado con mayor frecuencia el término YM, en el Capítulo anterior se hizo mención a la similitud de éste con el término RM. En el estudio empírico haremos con frecuencia referencia a ambos términos, puesto que la identificación entre ellos no tenía por qué reconocerse desde el punto de vista práctico, y de hecho así se ha demostrado.

Tratamos de detectar los factores que impiden la aplicación del YM en el caso de que el hotel no lo conozca o no lo haya implantado (que denominaremos barreras), y los que dificultan (en el momento actual) y dificultaron (al inicio del proceso de implantación) su aplicación en aquellos casos en los que el hotel ya lo tenga implantado (dificultades).

Subobjetivo 3: *Determinar la aplicación del YM en su doble vertiente: de una parte, como técnica de gestión de la demanda, y de otra, como técnica de gestión de la capacidad.*

Intentamos investigar la aplicación del YM. Para ello desglosamos la técnica en cada uno de sus elementos distinguiendo los que están relacionados con su vertiente de gestión de la demanda de los referentes al ámbito de la gestión de la capacidad⁵⁹. Ya se ha comentado, con anterioridad, como Luciani (1999) resaltaba que los gestores de hotel aseguraban tener implantada la técnica pese a desconocerla. De esta forma tratamos de estudiar la aplicación del YM independientemente de que se conozca, se tenga implantado o se utilice un software específico para su aplicación o no.

Subobjetivo 4: *Identificar los beneficios e inconvenientes derivados de la aplicación del YM/RM.*

Tratamos de conocer los beneficios, económicos o no, atribuibles a la aplicación del YM, además de explorar sobre los indicadores utilizados para su medición, cuando el hotel lo haya implantado. También se pretenden identificar los posibles inconvenientes derivados de su aplicación.

⁵⁹ El YM se define como una técnica mixta que combina gestión de demanda y capacidad, de ahí que se haya optado por diferenciar ambos aspectos, como ya hemos referido en otras ocasiones (ver, por ejemplo, epígrafe 3.4 del Capítulo 3).

Subobjetivo 5: *Determinar la existencia o no de relación entre la dimensión del hotel y el conocimiento de los términos YM y RM, su implantación y la utilización de un software específico.*

Esperamos conocer, en el contexto de la investigación, si la dimensión influye sobre los aspectos mencionados.

Subobjetivo 6: *Determinar la existencia o no de influencia de la dimensión del hotel sobre las barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM.*

Intentamos verificar la relación que la dimensión del hotel pueda ejercer sobre:

- Las barreras que hacen que un hotel no implante el YM.
- Las dificultades en la aplicación, tanto al inicio del proceso de implantación como en los momentos actuales.

Subobjetivo 7: *Determinar la existencia o no de influencia de la dimensión del hotel en la aplicación del YM en su doble vertiente, como técnica de gestión de la demanda y de la capacidad.*

Reconociendo que el YM es una técnica mixta que combina tanto una gestión de la capacidad como de la demanda, intentamos estudiar la aplicación de la técnica respecto a cada uno de estos aspectos independientemente considerados.

Subobjetivo 8: *Determinar la existencia o no de influencia del conocimiento de los términos YM y RM, su implantación, y la utilización de un software específico, sobre las barreras o dificultades para su aplicación.*

Tratamos de averiguar la posible influencia que pueda ejercer el que conozcan o no la técnica sobre las barreras, en el caso de que el hotel no lo tenga implantado, y las dificultades, cuando sí lo tenga, derivados de la aplicación del YM.

Subobjetivo 9: *Determinar la existencia o no de influencia del conocimiento del YM/RM, su implantación, y la utilización de un software específico, en su aplicación.*

En este sentido se investigará la posible relación del conocimiento del YM en la aplicación considerándose tanto los aspectos que configuran su vertiente de gestión de la demanda como los relativos a la gestión de la capacidad.

4.2.3. DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS DE CONTENIDO OBJETO DE ESTUDIO

Las preguntas de investigación y los objetivos planteados para el estudio empírico nos permitieron definir las áreas de contenido que abordaríamos desde el punto de vista empírico. Éstas delimitan los temas que se analizan con nuestra investigación e incluyen:

1. **Clasificación del hotel.** Con este área tratamos de establecer distintos aspectos que nos permitan, posteriormente, clasificar los hoteles en función de su dimensión.
2. **Conocimiento y desarrollo del YM.** Las cuestiones a analizar comprenden: el conocimiento del término YM y RM, implantación de la técnica y utilización de un software de YM.

3. **Obstáculos y beneficios de la aplicación del YM.** Dedicada a observar las barreras y dificultades a las que se deben enfrentar los hoteles a la hora de aplicar el YM.
4. **Aplicación del YM,** distinguiendo las técnicas relativas a la gestión de demanda de las que están relacionadas con la gestión de la capacidad. Permitirá analizar, con mayor grado de detalle, los aspectos relativos a la aplicación de la técnica.

En la Figura 4.1 recogemos la relación entre las preguntas de investigación formuladas, descritas anteriormente, los subobjetivos planteados y cada una de las áreas de contenido que acabamos de mencionar.

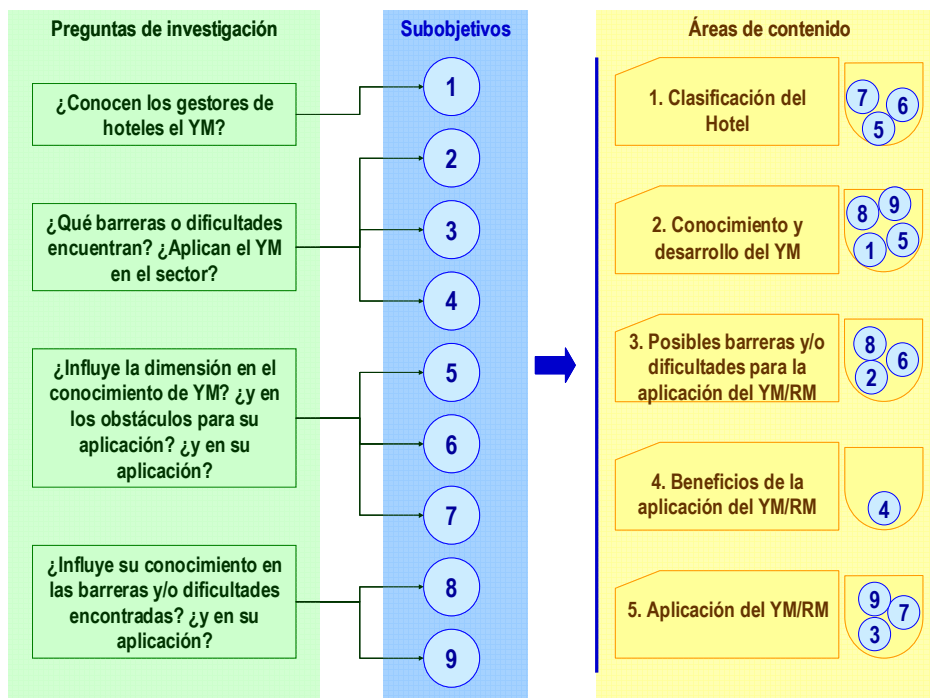


Figura 4.1: Correspondencia preguntas de investigación – subobjetivos – áreas de contenido⁶⁰.

⁶⁰ Hemos de notar que con el término “conocimiento” hacemos referencia a tres aspectos: conocimiento del término, implantación y utilización de un software de YM.

4.3. REVISIÓN DE ESTUDIOS EMPÍRICOS PREVIOS

4.3.1.Revisión de estudios empíricos previos

4.3.2.Aspectos seleccionados de estudios empíricos previos

4.3.3.Novedades con respecto a estudios previos

El proceso de revisión de la literatura, como vía para el establecimiento de los fundamentos teóricos previos al desarrollo del estudio empírico, comenzaba con el análisis de la bibliografía publicada en una selección de revistas de hostelería y turismo. En el Capítulo 2 se incluyó la metodología seguida y los resultados obtenidos, mientras que en el Capítulo 3, tras el estudio de la documentación recopilada, se desarrolló el marco teórico relativo al YM.

Por ello, podemos decir que, tras el proceso de revisión bibliográfica y el establecimiento del marco teórico, contábamos con el material necesario para establecer los pilares del estudio empírico, aunque éste nos pareciese insuficiente. Así, se nos planteaba otra posibilidad, complementaria a la anotada, consistente en la utilización de estudios empíricos previos sobre el YM. Esta última opción se justificaba por el hecho del gran desarrollo que la técnica contemplaba a nivel internacional (y no tanto a nivel nacional), contándose en la actualidad con numerosas investigaciones empíricas en distintos países.

La utilización de ambas vías, como sustento del estudio empírico, nos resultaba sumamente útil por lo que finalmente decidimos contemplar las dos posibilidades anotadas de la siguiente forma:

- De un lado, utilizamos el marco teórico, expuesto en el capítulo 3, para la formulación de preguntas de investigación, el establecimiento de objetivos y la delimitación de las principales áreas de contenido objeto de investigación. Como puede recordarse en dicho capítulo se realizaba una exposición acerca de las fases necesarias para la aplicación del YM y algunas de las herramientas a utilizar en cada una de ellas. Retomamos, por tanto, estos aspectos para incluirlos en nuestro estudio empírico.
- De otro, el análisis de investigaciones empíricas previas nos permitía abordar aspectos adicionales a los hasta ahora tratados como, el alcance seguido, hipótesis de investigación planteadas, diseño de la investigación realizada y proceso de selección de la muestra, entre otros; y en lo que respecta al contenido, completar la composición de las áreas de contenido señaladas anteriormente.

Teniendo en cuenta, además, que todos los estudios empíricos utilizados se fundamentan, a su vez, en un análisis bibliográfico previo, la elección de dicho proceso aportaba al estudio una mayor fiabilidad y validez⁶¹.

4.3.1. REVISIÓN DE ESTUDIOS EMPÍRICOS PREVIOS

El proceso de selección de los artículos sujetos a revisión, comenzó con el análisis de la bibliografía recopilada durante la fase de revisión bibliográfica (recogida en el capítulo 2), ampliado, además, con la referenciada en los artículos disponibles⁶². Se estableció como criterio básico para la selección de un estudio

⁶¹ Aspectos que serán tratados con posterioridad en el epígrafe 4.6.2.2.

⁶² Hecho que explica la aparición de artículos publicados en revistas no incluidas en el análisis bibliográfico antes citado.

previo que se realizase sobre hoteles, sin importar su localización, dimensión y/o metodología utilizada.

Para cada uno de los trabajos utilizados hemos analizado⁶³:

- Descripción del estudio, incluyendo los objetivos perseguidos.
- Marco teórico utilizado como referencia.
- Alcance de la investigación.
- Hipótesis, cuando se plantean de forma expresa.
- Diseño, haciendo especial hincapié en el cuestionario (en caso de utilizarse esta técnica para la recolección de datos), perfil del encuestado, y análisis de fiabilidad y validez realizado.
- Aspectos relativos al proceso de muestreo.
- Análisis de datos, en lo relativo a técnicas estadísticas utilizadas.

A modo de resumen, en la Tabla 4.1 se incluyen los trabajos seleccionados junto con los resultados obtenidos. En aquellos casos en los que un determinado aspecto no apareciese de forma explícita en la publicación se incluye en la tabla como N.E. (No Especificado) a excepción del alcance que, al no aparecer expresamente en ninguno de los trabajos, se ha deducido a partir del estudio de cada investigación.

Para apreciar la continuidad a lo largo del tiempo de las publicaciones de algunos autores, los resultados se exponen, a continuación, conforme a un criterio cronológico, en primer lugar, y agrupados por autores, en segundo.

⁶³ Algunos de los aspectos incluidos en el listado son definidos en epígrafes posteriores (como por ejemplo, el alcance de la investigación), a los que remitimos en caso de estimarse necesario.

	Marco teórico ⁶⁴	Alcance ⁶⁵	Hipótesis	Diseño	Muestra	Análisis de datos
Jones y Hamilton (1992)	Sólo para aspectos puntuales, se citan: Gamble (1990); Orkin (1989); Horgan (1990)	Exploratorio	N.E.	Entrevista.	N.E.	N.E.
Jarvis et al. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cho y Connolly (1996) ■ Donaghy et al. (1997) ■ Jones y Hamilton (1992) ■ Kimes (1989) 	Descriptivo y correlacional.	Influencia sobre la adopción de YM de los factores: 1. Dimensión (número habitaciones) del hotel. 2. Situación geográfica. 3. Estacionalidad de la demanda. 4. Número de segmentos de mercado utilizados. 5. Pertenencia a una cadena.	Cuestionario. Incluye siete pasos de Jones y Hamilton (1992), y factores que podrían influir sobre la adopción de YM. Encuestado. Jefe de recepción del hotel. Fiabilidad y validez. Referencia al sesgo producido por: persona entrevistada, hoteles que no contestan y diferente proporción de encuestados dependiendo de la categoría del hotel.	250 hoteles. Categoría 3 o más estrellas. Tasa de respuesta del 65.2%. Inglaterra, Escocia y Gales.	Chi-Cuadrado. Se verifican las hipótesis 3, 4 y 5.
Jones (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Donaghy et al. (1995) ■ Griffin ((1996). ■ Jauncey et al. (1995) ■ Jones y Hamilton (1992) ■ Jones y Lockwood (1996). ■ Kimes (1997) ■ Orkin (1988) ■ Russell y Johns (1997) ■ Watson (1997) 	Exploratorio.	N.E.	Entrevistas, observación y análisis documentación hotel. Entrevistado. Personal directivo del área de reservas.	9 hoteles pertenecientes a cinco cadenas > 150 habitaciones Categoría: 4 y 5*.	N.E.
Arthur Andersen (1997)	N.E.	Descriptivo.	N.E.	Cuestionario y entrevistas. Aplicación del YM, aplicabilidad del YM, nivel de utilización del YM y obstáculos para su aplicación efectiva. Encuestado o entrevistado. Líderes en YM, líderes de empresas turísticas ⁶⁶ y vendedores de software de YM.	N.E.	N.E.

⁶⁴ Las referencias aparecen listadas en orden alfabético.

⁶⁵ En ninguno de los estudios analizados se hacía referencia al alcance, éste se ha deducido tras analizar la investigación.

4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

	Marco teórico	Alcance	Hipótesis	Diseño	Muestra	Análisis de datos
Luciani (1999)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Donaghy et al. (1995) ■ Jarvis et al. (1997) ■ Jones (1997) 	Exploratorio	N.E.	Cuestionario–entrevista. Incluye preguntas acerca del conocimiento del YM, sistema de apoyo a la decisión y sistema de decisión del hotel. Entrevistado. Director del hotel u otro personal.	6 hoteles de Florencia y uno de Venecia. Categoría: 2, 3 y 4 estrellas.	N.E.
Huyton y Thomas (2000)	Sólo para aspectos puntuales, se citan: Kimes (1989) y Orkin (1988)	Descriptivo	N.E.	N.E.	Un hotel perteneciente a la cadena Hilton.	N.E.
Upchurch et al. (2002)	Bibliografía a nivel académico: <ul style="list-style-type: none"> ■ Brotherton and Mooney (1992) ■ Donaghy et al. (1995, 1997b) ■ Edgar (1997) ■ Griffin (1996) ■ International Hotel Association (1992) ■ Jauncey et al. (1995) ■ Jones y Hamilton (1992) ■ Kimes (1989) ■ Lee-Ross and Johns (1997) ■ Lieberman (1993) ■ Orkin (1988) ■ Schwartz (1998) Bibliografía a nivel empresarial: <ul style="list-style-type: none"> ■ Breen (1992) ■ Holiday Inns (1994) ■ Salomon (1992) 	Exploratorio y descriptivo.	N.E.	Cuestionario. Incluye dos partes: <ol style="list-style-type: none"> 1. 40 ítems (escala 1 a 5) que conforman el proceso de desarrollo del YM. 2. Descriptivos para establecer el perfil del encuestado. Encuestado. Director, revenue manager o jefe de recepción. Fiabilidad y validez. Alfa de Cronbach y sesgo empresas que no responden.	132 hoteles que operan en 50 estados de EEUU. Selección en base a servicios ofrecidos por el hotel. Tasa de respuesta: 48%.	Frecuencia para el perfil del encuestado. Media, varianza y análisis factorial para los 40 ítems.

⁶⁶ Aunque el estudio se centra en las PYMES se contacta con grandes empresas por las razones argumentadas en la página 12 del estudio de Arthur Andersen (1997).

	Marco teórico	Alcance	Hipótesis	Diseño	Muestra	Análisis de datos
Upchurch et al. (2003)	Además de la utilizada en Upchurch et al. (2002): <ul style="list-style-type: none"> ■ Caneen and Gu (2000) 	Correlacional y descriptivo.	No existe diferencia significativa entre la utilización de cada una de las 40 variables de YM en relación con la comodidad a la hora de aplicar dichas funciones.	Se utiliza el cuestionario de Upchurch et al. (2002). Aspectos adicionales: Cuestionario. Los 40 ítems se incluyen en un nuevo apartado para cuantificar: opinión acerca de la comodidad (<i>comfort</i>) percibida por el entrevistado a la hora de aplicar el ítem; conforme a una escala de 1 a 5. Fiabilidad y validez. Alfa de Cronbach de la nueva escala.	Igual que en Upchurch et al. (2002).	Adicional respecto a Upchurch et al. (2002): prueba t-test.

Tabla 4.1: Aspectos básicos contenidos en estudios empíricos sobre YM⁶⁷.

⁶⁷ La referencia completa de la bibliografía que aparece en la columna “Marco Teórico” se ha incluido en el Anexo 4.

JONES Y HAMILTON (1992)

Descripción del estudio. Los autores se proponen en su trabajo profundizar en la aplicación del YM por los hoteles, más que indagar sobre el conocimiento del término o la utilización de tecnología de información. También se preguntan sobre el conocimiento real de la técnica, por parte del personal relacionado con su aplicación. De esta forma, apuntan la existencia de dos problemas a la hora de implantar el YM: enfoque en las partes más que en el todo (en palabras de los autores, no ver el bosque debido a los árboles), y otorgar mayor importancia al software que al factor humano.

Considerando estos aspectos, proponen siete pasos para alcanzar el éxito de un sistema de YM: desarrollo de una cultura de *Yield*, análisis de la demanda, determinación del precio, determinación de los segmentos de mercado apropiados, analizar el comportamiento de la demanda, seguimiento de *declines* y *denials*⁶⁸ y, por último, evaluación y revisión del sistema⁶⁹. Además exponen, de forma gráfica, el proceso para desarrollar el YM incluyendo, tanto el detalle de las actividades a realizar, como una serie de consejos a seguir en cada una de sus fases.

Marco teórico. El proceso constituido por los siete pasos, anteriormente expuestos, es elaboración propia de los autores. Sólo utilizan, de forma marginal, trabajos previos en relación con aspectos puntuales, entre los que citan: Gamble (1990), Orkin (1989) y Horgan (1990).

⁶⁸ La descripción de estos términos se recoge en el epígrafe 4.8, en este mismo capítulo.

⁶⁹ Los siete pasos para alcanzar el éxito propuesto por los autores se reproduce en el Capítulo 3 (ver Figura 3.3), donde también se realiza un estudio de cada uno de ellos.

Alcance. No se especifica, aunque podríamos calificarlo como exploratorio.

Diseño. En el estudio no se hace mención explícita al diseño utilizado, pero parece deducirse de su lectura que emplean la entrevista para la recopilación de datos, aunque no se especifica nada acerca de las preguntas realizadas. Las cuestiones son planteadas a directivos de hoteles y, en ocasiones, a personal de apoyo.

JARVIS ET AL. (1998)

Descripción del estudio. Los autores investigan determinadas características de aquellos hoteles que han adoptado el YM y de los que no lo han hecho, con el objeto de identificar las variables clave que justifican la utilización de dicha herramienta. Tomando como base una revisión bibliográfica, identifican tres grupos de factores que influyen sobre la adopción del YM: relacionados con el hotel, relacionados con el mercado y relacionados con la dirección. A su vez, establecen la convención de que considerarán que un hotel ha adoptado el YM cuando hayan satisfecho los siete pasos para obtener el éxito con un sistema de YM⁷⁰ (Jones y Hamilton, 1992).

Marco teórico. Los autores utilizan el trabajo de Cho y Connolly (1996) para la determinación de los factores que influyen sobre la adopción del YM. En lo referente a los factores relacionados con el hotel, se basan en el estudio de Donaghy et al. (1997), y para los factores de mercado, emplean el de Kimes (1989). Por otro lado, para considerar que un hotel ha adoptado el YM, como se

⁷⁰ Estos se han descrito con anterioridad en la descripción de dicho estudio.

ha comentado con anterioridad, establecen que se deben observar los siete pasos desarrollados por Jones y Hamilton (1992).

Alcance. No se especifica aunque podríamos calificarlo como descriptivo y correlacional.

Hipótesis. Se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

1. Los hoteles grandes tienen más probabilidad de adoptar el YM.
2. Los hoteles situados en zonas céntricas tienen más probabilidad de adoptar el YM que los situados en zonas suburbanas o rurales.
3. Los hoteles con demanda no estacional tienen más probabilidad de adoptar el YM que los hoteles con demanda estacional.
4. Los hoteles con muchos segmentos de mercado tienen más probabilidad de adoptar el YM que los que tienen pocos segmentos de mercado.
5. Los hoteles que pertenecen a cadenas tienen más probabilidad de adoptar el YM que los que no pertenecen a las mismas.

Diseño. El cuestionario se divide en dos partes, una de ellas se utiliza para definir si el hotel ha adoptado el YM conforme a los siete pasos de Jones y Hamilton (1992), y la otra, incluye preguntas de naturaleza descriptiva, haciendo referencia a los anteriormente descritos como factores que influyen sobre la adopción de YM. El cuestionario se dirige al equivalente al jefe de recepción del hotel.

Respecto a la fiabilidad y validez del estudio, Jarvis y otros comentan que éste está sometido a tres tipos de sesgos:

- El derivado de la persona que cumplimenta el cuestionario, ya que aquellos jefes de recepción conocedores de la técnica, completarán y enviarán el cuestionario, mientras que si no están familiarizados con ella, es previsible que no participen, por lo que no aparecerán reflejados en el estudio.
- El debido a los hoteles que no responden, que se estima que no son significativos para el propósito de su investigación.
- El sesgo asociado a la diferencia de proporción de hoteles dependiendo de su categoría, del que dicen desconocer en qué grado afectará a los resultados.

Selección de la muestra. La población elegida está formada por un total de 352 hoteles, de tres o más estrellas, incluidos en un listado de referencia (*Financial Times Year Book of Hotels*, 1995), localizados en Inglaterra, Escocia y Gales. Aplicando criterios aleatorios seleccionan una muestra formada por 250 hoteles, de los que se obtuvo una tasa de respuesta del 65.2%.

Análisis de datos. Para hacer el contraste de las hipótesis planteadas utilizan la prueba Chi-Cuadrado. Los resultados obtenidos verifican las hipótesis 3, 4 y 5, respecto a la influencia de una demanda no estacional, la utilización de muchos segmentos de mercado y la pertenencia a una cadena hotelera, respectivamente.

JONES, 1999

Descripción del estudio. Mediante la revisión bibliográfica de descripciones, teorías y modelos sobre YM, primero, y la investigación de la implantación del YM en un número determinado de hoteles, después, Jones se propone como objetivo de su trabajo la construcción de un modelo sistémico (*System model*) que describa la aplicación del YM. Justifica su estudio en la inexistencia de modelos que muestren la relación entre las distintas variables que conforman la teoría, y en la no distinción entre el papel desarrollado por el YM a nivel estratégico y operativo.

Marco teórico. En relación con la determinación de los elementos clave:

- Jauncey et al. (1995) y Donaghy et al. (1995). Se apoya en los trabajos de estos autores para resaltar que es más importante la forma en que los hoteles implanten el YM que los objetivos que se persigan, es decir, antes de implantar la técnica el hotel puede tener objetivos similares a los observados en caso de implantarla, por tanto, lo que diferenciará ambas fases será la forma de conseguirlos.
- Jauncey et al. (1995), Orkin (1988) y Donaghy et al. (1995): Para resaltar la necesidad de que las estimaciones de demanda se obtengan para cada uno de los segmentos de mercado.
- Kimes (1997), con el que sustenta la importancia del *displacement* o necesidad de gestionar el bloqueo de reserva teniendo en cuenta que se pueden realizar reservas para varios días, lo que deriva, en el caso

de los hoteles, en la gestión no sólo del precio, sino también de la ocupación⁷¹.

- Kimes (1997) y Griffin (1996). Sirven de referencia para resaltar el interés de la tecnología de información como apoyo al complejo proceso de toma de decisiones que requiere equilibrar los distintos tipos de demanda, procedentes de segmentos con una determinada disponibilidad de habitaciones, y que, además, pueden tener distintos precios.
- Kimes (1997), y Jones y Lockwood (1996). Para hacer referencia al papel que el YM desarrolla dentro del proceso de toma de decisiones a nivel estratégico.

Sobre las teorías y modelos existentes, comenta los trabajos de:

- Jauncey et al. (1995). Factores clave de un sistema de YM como sistema de información. Entre estos se incluyen: análisis de históricos de demanda, previsiones de demanda futura, inventario de reservas, demanda actual frente a la prevista, composición del mercado, análisis de “no llegadas” y cancelaciones, y construcción de escenarios.
- Donaghy et al. (1995). Resaltan del trabajo la definición de las diez áreas consideradas clave: enfoque en la gestión, recopilación de datos, combinación de clientes óptima, niveles de capacidad, input tecnológicos, establecimiento de precios, interfaz cliente-hotel, implicación de los recursos humanos, sistema de incentivos y formación de personal.

⁷¹ Ver Características específicas de la aplicación del YM en hotelería (Capítulo 3, epígrafe 3.9).

- Jones y Hamilton (1992). Modelo organizativo de YM formado por los siete pasos para alcanzar el éxito, anteriormente descritos (ver apartado dedicado a Jones y Hamilton, 1992; página 144), y la relación entre ellos.
- Watson (1997), en lo referente a aspectos humanos del sistema, y Russell y Johns (1997), respecto a los tecnológicos.

Alcance. El trabajo parece tener un alcance claramente exploratorio.

Diseño. No se especifican las preguntas realizadas pero, por la información aportada, se deduce que son de tipo abiertas. Se utiliza, para la recopilación de información la entrevista, observación e incluso la revisión de información del hotel (en determinadas ocasiones). Se contacta con el personal directivo del área de reservas.

Selección de la muestra. Analiza el caso de hoteles, nueve en total, pertenecientes a cinco cadenas distintas, todos con más de 150 habitaciones, y con categoría de cuatro y cinco estrellas.

ARTHUR ANDERSEN, 1997

Descripción del estudio. El trabajo, realizado por Arthur Andersen para la Comisión Europea, trata de ofrecer una panorámica acerca de la aplicación del YM por Pequeñas y Medianas Empresas pertenecientes a distintos sectores de actividad, que operasen en los 17 países miembros de la Comunidad Económica Europea (CEE), por aquel entonces. En concreto, las actividades analizadas incluyen: hoteles y similares, agencias de viajes, operadores turísticos, cruceros y ferrys, centros de convenciones y congresos, cursos de golf y estaciones de esquí, teatros y óperas, museos y monumentos históricos, atracciones turísticas y parques

de ocio, líneas ferroviarias, casinos, y transporte⁷²; y los países: Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Portugal, España, Suecia y Gran Bretaña. El estudio incluye, además, la valoración de algunos aspectos relacionados con las empresas vendedoras de software de YM.

En cuanto a los aspectos analizados, en el caso concreto de las actividades turísticas y el transporte, se investiga acerca de cuatro temas: aplicación del YM, aplicabilidad, nivel de utilización y obstáculos para su utilización efectiva.

Como resultado del estudio proponen cuatro factores de éxito para aplicar el YM de forma óptima: la existencia de una comunicación eficiente entre suministrador y cliente de puesto que permite una respuesta rápida y dinámica al mercado; aspectos organizativos como la estructura y filosofía de la organización que facilitan su aplicación; la libre circulación de información en el mercado, en forma de estadísticas oficiales de turismo o publicación de datos de las empresas; y los mercados dinámicos, que incrementan la capacidad de obtener ingresos con la aplicación de la técnica.

Marco teórico. No se cita ningún estudio previo.

Alcance. Aunque no se hace referencia al mismo, se podría catalogar de alcance descriptivo.

Diseño. No se incluye el cuestionario realizado, aunque sí se hace referencia a los aspectos investigados. Son los siguientes:

- *Aplicación del YM.* Utilizan lo que denominan cinco aspectos funcionales para la aplicación del YM (establecidos por Hornick,

⁷² Los subsectores a analizar dependerán del grado de desarrollo en el país de que se trate.

Andersen Consulting): segmentación de mercado, gestión del precio, previsiones de demanda, disponibilidad o gestión de la capacidad y negociación de reservas.

- *Aplicabilidad del YM* en las empresas turísticas, basándose en el análisis de las siguientes características: (1) inventario perecedero y/o estacionalidad de la demanda que influirán en el momento en que se realiza la venta; (2) altos costes fijos y costes marginales de venta de inventario bajos; (3) capacidad fija, tanto en su conjunto como en el corto plazo; (4) posibilidad de venta anticipada (o al menos, de reserva) de productos⁷³.
- *Definición del nivel de utilización* (bajo, medio, alto, muy alto) *del YM* para cada una de las actividades consideradas. Para ello realizan, de un lado, una comparación de las prácticas realizadas por las empresas en relación con la definición de YM y de otro analizan varias características como, enfoque de la organización al YM, comprensión del concepto de YM, gestión del YM o filosofía de precios, prácticas en relación con el establecimiento de precios.
- *Obstáculos para la aplicación efectiva del YM*, agrupados en dos categorías⁷⁴:
 - Factores internos: de actitud y operativos.
 - Factores externos: de infraestructura y normativos.

⁷³ Su estudio con mayor grado de detalle se expone en el Capítulo 3, apartado Requisitos para la aplicación del YM.

⁷⁴ Dichos aspectos serán tratados con mayor detenimiento en el apartado 4.6.2.1.

Selección de la muestra. Se realizan entrevistas y cuestionarios a líderes en YM, líderes de empresas turísticas⁷⁵ y de PYMES. También se entrevistan y encuestan a vendedores de software de YM. En el informe no se hace referencia al proceso de selección de la muestra, ni al número de personas que participan en el mismo.

LUCIANI (1999)

Descripción del estudio. Luciani se interesa por la implantación del YM en el caso de PYMES hoteleras realizando un estudio de hoteles en Italia, concretamente de Florencia y Venecia. Comienza con una revisión de los obstáculos para la aplicación del YM expuestos por la Arthur Andersen (1997), centrándose en los resultados obtenidos en el caso de Italia en particular. Continúa con la realización de entrevistas a los hoteles tratando de conocer dos aspectos: en qué medida están interesados en el concepto de YM, de un lado, y descubrir el potencial que tienen para el desarrollo de la técnica, de otro. Las conclusiones obtenidas se presentan estructuradas conforme a los cuatro factores de éxito definidos por la Arthur Andersen (ver en “Descripción del estudio”, apartado dedicado a este trabajo, p. 150).

Marco teórico. Se apoya en los siguientes aspectos incluidos en investigaciones previas:

- *Hipótesis contrastadas por Jarvis et al. (1997).* Dos de las tres hipótesis demostradas se utilizan como criterios que justifican la selección de la muestra de hoteles a analizar. En concreto, que la demanda no sea estacional y que los hoteles operen con muchos segmentos de mercado.

⁷⁵ Aunque el estudio se centra en las PYMES se contacta con grandes empresas por las razones argumentadas en la página 12 (ver Arthur Andersen, 1997).

4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

- *Sistema de YM desarrollado por Jones (1997)*⁷⁶, del que obtiene los tres grupos de preguntas en que se estructura el cuestionario.
- *Modelo de Donaghy et al. (1995)*, para el desarrollo de preguntas a realizar en cada uno de los apartados referidos por Jones (1997).

Los dos últimos aspectos se abordan a continuación, en el punto dedicado al “diseño” del cuestionario.

Alcance. Aunque no se especifica, parece claro el alcance exploratorio de la investigación.

Diseño. El cuestionario utilizado⁷⁷ consta de tres partes diferenciadas:

1. En el primer apartado se pregunta acerca del conocimiento del YM, su definición y en qué medida coincide con los objetivos del hotel.
2. En el apartado denominado *Sistema de Apoyo a la Decisión* se distinguen, a su vez, tres temas: Tecnología, Recursos Humanos y Sistema de Información. En cada uno de ellos se incluyen varias preguntas agrupándose, en el último de ellos, en dos áreas, de un lado, relativas al análisis de demanda, y de otro, al análisis de reservas.
3. Por último, el apartado *Sistema de Decisión*, investiga el proceso de toma de decisiones, tanto a nivel estratégico como operativo.

Como se anotaba con anterioridad, los puntos dos y tres del listado anterior se estructuran conforme al modelo de sistema de YM desarrollado por

⁷⁶ Includido en el artículo Jones (1999) anteriormente descrito.

⁷⁷ En el trabajo aparece reproducido (ver Luciani, 1999, p. 133).

Jones (1997) utilizando para su desarrollo, además, aspectos recogidos en Donaghy et al. (1995).

La autora comenta que las preguntas eran de tipo abiertas y se cumplimentaban por medio de entrevistas, y ésta última se realizaba a una o varias personas (dependiendo del hotel) con cargos que van desde el director hasta el recepcionista.

Selección de la muestra. Luciani establece como criterios de decisión, que el hotel no tenga una demanda estacional y que operen con muchos segmentos de mercado, justificando, de esta forma la elección de seis hoteles de Florencia y uno de Venecia, de dos, tres y cuatro estrellas.

HUYTON Y THOMAS, 2000

Descripción del estudio. Los autores comienzan con una revisión de la literatura acerca de la formulación del *overbooking*⁷⁸ y del YM. Destacan la diferencia de objetivos de la aplicación del YM según se trate de períodos de alta o baja demanda, estos son, la maximización de las tarifas y de la ocupación, respectivamente. Dicen que el objetivo del YM es la maximización del ingreso todos los días, y no por estaciones o períodos, refiriéndose a su medición⁷⁹.

En cuanto a la aplicación del YM, lo describen como un proceso constituido por cuatro pasos: estimación de demanda, sistemas y procedimientos de información, estrategias y tácticas, y *feedback*. Para la implantación resaltan la importancia de la creación de un equipo, de una cultura organizativa favorable, la

⁷⁸ Teniendo en cuenta datos como cancelaciones, *no-shows*, salidas imprevistas, ampliación y reducción de estancias (*early departures; overstays*) – ver epígrafe 4.8. “Glosario de términos-.

⁷⁹ En el Capítulo 3 dedicamos un apartado a la medición del YM.

necesidad de formación y la educación del cliente, como vías para asegurar su éxito. Para finalizar, estudian la implantación del YM en el hotel Hilton Warwick (Reino Unido).

Marco teórico. Se citan trabajos previos sólo para aspectos puntuales. Así, por ejemplo, referencian a Orkin (1988), en relación con las condiciones ideales para la aplicación del YM y la necesidad de realizar *feedback*, y a Kimes (1989), respecto a la necesidad de educar a los clientes de que la aplicación de tarifas distintas no es una práctica deshonestas.

Alcance. Descriptivo.

Selección de la muestra. De los cuatro hoteles de la cadena Hilton que operan en la región de West Midlands seleccionan el Hilton Warwick por ser el más grande.

***UPCHURCH ET AL. (2002)*⁸⁰**

Descripción del estudio. A través de un análisis bibliográfico de la literatura académica y empresarial, construyen un cuestionario con cuarenta ítems⁸¹ que consideran elementos que conforman el proceso de desarrollo de YM. Se analiza el grado de utilización de cada uno de los aspectos investigados en una escala de 1 a 5. Los autores ofrecen además, utilizando para ello el análisis factorial, una agrupación de los ítems en las siguientes categorías: factores que proporcionan ingreso inmediato, indicadores de demanda intermedios, actividades

⁸⁰ La referencia que se presenta posteriormente (Upchurch et al., 2003) amplía el estudio que ahora comentamos incluyendo nuevos aspectos. De ahí que algunos datos, como la bibliografía utilizada y la muestra, sean comunes en ambas investigaciones.

⁸¹ El listado de estos consta en el trabajo que ahora analizamos.

de *benchmarking*, factores de previsiones de demanda a largo plazo, y factores de maximización de demanda y suministro.

Marco teórico. Realizan una amplia revisión bibliográfica con vistas a determinar los elementos comunes que comprende el proceso de desarrollo de YM⁸². Citan los trabajos de Orkin (1988), Jauncey et al. (1995), Brotherton and Mooney (1992), Lee-Ross and Johns (1997), Edgar (1997), Kimes (1989), Lieberman (1993), Schwartz (1998), Griffin (1996), Jones y Hamilton (1992), International Hotel Association (1992) y Donaghy et al. (1995, 1997).

Establecen, además, la necesidad de analizar la práctica empresarial con vistas a disminuir la diferencia, tradicionalmente existente, con la investigación académica. Con tal fin, revisan las variables incluidas en el programa HIRO (*Holiday Inn Room Optimizer*) perteneciente a la empresa Holiday Inns, citándose, para el caso, los siguientes trabajos: Holiday Inns (1994), Breen (1992) y Salomon (1992).

Alcance. Es la única referencia de las analizadas en la que se especifica el alcance de la investigación, siendo éste exploratorio. Se aprecia además que, en algunos aspectos, tiene un alcance descriptivo.

Diseño. Se utiliza un cuestionario para la recolección de datos con dos partes diferenciadas:

- Una, formada por cuarenta ítems que deben valorarse conforme a una escala de uno a cinco (donde uno indica baja utilización y cinco una

⁸² Las dimensiones más representativas se desarrollan en el punto siguiente Upchurch et al. (2003).

alta utilización)⁸³, que consideran descriptores del proceso de desarrollo de YM.

- Otra, donde se recogen datos descriptivos para representar el perfil del encuestado.

El cuestionario era cumplimentado por el director, *revenue manager* o jefe de recepción.

Para medir la fiabilidad de la escala formada por los 40 ítems, utilizan el alfa de Cronbach, para el que obtienen un valor de 0,902.

También se hace referencia al sesgo debido a las empresas que no contestan.

Selección de la muestra. La muestra estaba formada por 132 hoteles con el propósito de que estuviesen representados los 50 estados de los Estados Unidos, estableciéndose, como criterio de selección, que el hotel ofreciese los siguientes servicios: servicio de habitaciones, sala de reuniones, y restaurante. En el estudio se obtuvo una tasa de respuesta del 48%.

Análisis de datos. Analizan los siguientes aspectos o preguntas de investigación:

1. **Perfil de los encuestados.** Puesto, antigüedad en el mismo, antigüedad en el sector, y sexo. El análisis se realiza en base a las frecuencias obtenidas para cada categoría.
2. **Determinación,** de entre los cuarenta ítems, de los que denominan **características sobresalientes** a través del análisis de las puntuaciones de

⁸³ Puede verse en la página 74, Upchurch et al. (2002).
158

la escala. En concreto, se resaltan los factores que tienen puntuaciones medias más altas y aquéllos que tienen puntuaciones medias más bajas.

3. **Determinación**, para los mismos ítems, **de las variables que ejercen una mayor influencia sobre la aplicación del YM**. Los autores agrupan los ítems en distintas categorías mediante la aplicación del análisis factorial.

UPCHURCH ET AL. (2003)

Descripción del estudio. Utilizan los 40 ítems incluidos en el estudio anterior para medir y comparar, de un lado, la utilización de los aspectos incluidos, y de otro, la percepción del entrevistado acerca de su comodidad (*comfort*) a la hora de aplicarlos.

Marco teórico. Como comentamos en la referencia anterior (Upchurch et al. 2002), incluimos aquí alguna de la bibliografía utilizada resaltando aquellos aspectos anotados por los autores y que les permitieron elaborar el listado de las cuarenta preguntas mencionadas:

- Orkin, 1998. Formulación y medición del YM.
- Jauncey et al. (1995). Maximización del ingreso por la manipulación de las tarifas conforme a las estimaciones de demanda.
- Brotherton y Mooney (1992), Lee-Ross y Johns (1997). Factores que influyen o tienen un impacto significativo sobre el YM: demanda histórica, *no-shows*, *walk-ins*, cancelaciones, comportamiento de las reservas, entradas y salidas por cada uno de los segmentos de mercado, y políticas como el *overbooking*.

- Jauncey et al. (1995) y Edgar (1997). Aplicación de análisis de demanda (previsiones) y comparación con su comportamiento en el momento actual para adoptar, en caso necesario, medidas que permitan incrementar los ingresos.
- Kimes (1989). Características para la aplicación del YM: capacidad fija, inventario perecedero, segmentación de mercados y venta anticipada.
- Lieberman (1993) y Schwartz (1998). Condiciones adicionales a las aportadas por Kimes (1989) que afectan al proceso de YM: segmentación de mercado, producto perecedero, coste marginal de venta bajo, venta anticipada, coste marginal de producción alto, y demanda estacional.
- Griffin (1996). Cuatro factores que aseguran el éxito de un proceso de YM: (1) Habilidad para hacer un seguimiento y segmentación del mercado en función de las características de consumo (cancelaciones, *no-shows*, preferencias acerca del tipo de habitación), (2) previsiones de demanda, precisión de la información histórica utilizada e impacto sobre las operaciones de hospedaje, (3) precisión, evolución temporal y conocimiento del inventario, y (4) capacidad para controlar el rendimiento conforme a las líneas u objetivos marcados.
- Jones y Hamilton (1992). Siete categorías de información que necesita ser recogida y manipulada, definidos como los siete pasos para alcanzar el éxito de un sistema de YM (ver apartado dedicado a Jones y Hamilton, 1992, en este mismo epígrafe).

- Jauncey et al. (1995). Importancia de la recogida de datos históricos de reservas para determinar el comportamiento de la demanda. El equipo de YM deberá utilizar su experiencia para establecer las distintas gamas de tarifas y restricciones basadas en la demanda. Con estos datos el *revenue manager* podrá desarrollar una previsión de habitaciones y establecer objetivos.
- International Hotel Association (1992) y Donaghy et al. (1995 y 1997). Importancia de que la dirección sepa cómo utilizar las características de los distintos segmentos de su mercado. Deben tenerse en cuenta los seis ítems siguientes: (1) establecimiento de parámetros para la fijación de precios que sean efectivos, (2) control del número de reservas aceptadas por noche y tipo de habitación, (3) seguimiento activo del inventario, (4) negociación de los descuentos a aplicar por segmentos de mercado, (5) relacionar producto y precio con las preferencias del consumidor y la sensibilidad al precio, y (6) formación del personal de reservas para vender productos basándose en las características de la demanda.
- Caneen and Gu (2000). Según estos autores el YM se compone de: segmentación de la demanda, patrones de reservas observados, perfiles de demanda, modelo de ventas, seguimiento de *denial* y *declines*, estimación de los niveles de ocupación, estrategias de precio y métodos de asignación de habitaciones (*room allocation methods*). Según Caneen y Gu, la gestión de este concepto de *yield* resulta más sencillo con la aplicación de Inteligencia Artificial o sistemas informáticos.

Alcance. Descriptivo y correlacional.

Hipótesis. Los autores se plantean, de forma explícita, la siguiente hipótesis:

No existe diferencia significativa entre la utilización de cada una de las cuarenta variables de YM en relación con la comodidad a la hora de aplicar dichas funciones.

Diseño. El cuestionario utilizado coincide con el incluido en el trabajo Upchurch et al. (2002). No obstante, los cuarenta ítems eran administrados en dos ocasiones. En una de ellas, se pedía al sujeto que expresara su opinión acerca de su utilización conforme a una escala de cinco puntos (como se hizo en el mencionado artículo), en tanto que en otra, se solicitaba su opinión acerca de su comodidad a la hora de aplicar el ítem en cuestión.

El análisis de la fiabilidad para la nueva escala, aplicando nuevamente el coeficiente alfa de Cronbach, arrojó un valor de 0,6816. Además, los autores apuntan que, para asegurar la consistencia y fiabilidad del cuestionario, lo dirigen a personas con experiencia en RM del hotel, que coincidía con: el director general, *revenue manager* o personal de recepción.

Selección de la muestra. Como hemos comentado previamente, la muestra la forman los mismos hoteles que en el caso anterior, dado que los resultados que aquí se exponen formaron parte del mismo estudio y coinciden, por tanto, ambos procesos.

Análisis de datos. Para hacer el contraste de la hipótesis nula, incluida anteriormente, utilizan la prueba t-test, realizándose un análisis ítem a ítem.

FARRELL⁸⁴

Descripción del estudio. La investigación persigue determinar el proceso de fijación de precios en el caso de los moteles de Queensland (Australia). Contactamos con el investigador, en septiembre de 2003, para que nos informara acerca del estado del proyecto y nos comentó que aún se estaba desarrollando por lo que aún no se ha publicado nada al respecto⁸⁵.

Diseño. El cuestionario⁸⁶ se estructura en cuatro apartados: preguntas generales sobre el negocio (enfocadas, más bien, al análisis del perfil del encuestado), preguntas acerca del hotel, de los clientes y por último, cuestiones concretas relacionadas con el establecimiento de precios.

4.3.2. ASPECTOS SELECCIONADOS DE ESTUDIOS EMPÍRICOS PREVIOS

Como se puede recordar, en el epígrafe 4.2.3 se delimitaron las áreas de contenido a investigar con nuestro estudio empírico, una vez revisada una amplia bibliografía relacionada con la teoría de YM. Las preguntas y objetivos que dan cuerpo a nuestra investigación, junto con su relación con las áreas de contenido a las que hacemos referencia aparecían recogidas en la Figura 4.1.

El análisis de los estudios empíricos previos nos ha permitido profundizar en los aspectos a incluir en cada una de las áreas de investigación proporcionando al estudio, además, una mayor validez de contenido y de constructo. Dada la importancia del proceso de delimitación del marco teórico en el que se sustenta el estudio empírico, a continuación exponemos los aspectos que, siendo utilizados en

⁸⁴ Puede observarse que dicho autor no se ha incorporado en la Tabla 4.1 por no aparecer publicado su trabajo en la actualidad.

⁸⁵ El proyecto continúa en desarrollo en el momento actual.

⁸⁶ Disponible en la web, ver <http://www.iymrs.com>.

otros estudios, se han incorporado al nuestro utilizando para su exposición las áreas de contenido mencionadas.

Área de contenido: Clasificación del hotel

En algunos de los estudios mencionados se ha dedicado un apartado al análisis del perfil del encuestado más que al análisis de características del hotel encaminadas a su clasificación, como es nuestro caso. Así sucede para Upchurch et al. (2002 y 2003), que lo utilizan para describir el perfil del encuestado, mientras que Farrell amplía dicho enfoque formulando preguntas sobre el hotel. Jarvis et al. (1998), por su parte, también tratan modestamente este último enfoque.

Además, nos llamaba la atención la referencia, en ocasiones, al cargo, dentro de la estructura organizativa, de la persona a entrevistar que podía variar, según el estudio, desde el gerente al personal de recepción (Upchurch, 2002; Luciani, 1999; Jarvis et al., 1998).

Área de contenido: Conocimiento y desarrollo del YM/RM

Luciani (1999) es, sin duda, la que aborda el conocimiento del YM de forma más explícita incorporándolo en su cuestionario. No obstante, también Arthur Andersen (1997), hace referencia al conocimiento de la técnica como una de las vías para cuantificar, lo que denomina, el nivel de utilización del YM. Aunque el primero en anotar la importancia del conocimiento por parte del personal encargado de aplicarlo sería Jones (1992).

En cuanto a la creación de un equipo para el desarrollo del YM, es abordado por varios autores, entre ellos, Donaghy et al. (1997), Huyton y Thomas (2000).

Área de contenido: Barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM

Aunque Jones y Hamilton (1992) apuntan algunos problemas relacionados con el YM, de los trabajos analizados, es el de Arthur Andersen (1997) el que ofrece, en nuestra opinión, un acercamiento más completo y a la vez estructurado de los obstáculos para la aplicación de la técnica. Además, al exponer los resultados de la investigación por países, permite observar la evolución de la industria a lo largo del tiempo. Es por ello que lo consideramos como un referente a seguir para este área.

Área de contenido: Beneficios de la aplicación del YM/RM

Trabajos como el de Jones y Hamilton (1992) nos podrían servir de ayuda con su exposición de los siete pasos para alcanzar el éxito del YM. Pero no era éste el enfoque que pretendíamos valorar con este apartado sino más bien, explorar acerca de la medición de los beneficios obtenidos con la aplicación de la técnica por parte de los hoteles. Conocíamos el trabajo desarrollado al respecto por Jones (2000), con el objetivo de cuantificar el incremento de los ingresos atribuibles a la implantación del YM, pero, pese a ello, lo que tratábamos de conocer, como ya hemos comentado, es la utilización, por parte de los responsables de la implantación del YM, de indicadores que les permitieran conocer los beneficios o pérdidas atribuibles al mismo. El aspecto, tal como se pretendía abordar, no se había tratado en ninguna de las referencias utilizadas (de ahí que no se haya incluido en la Tabla 4. 2).

Área de contenido: Aplicación del YM/RM

Como se ha dicho con anterioridad analizaremos la aplicación del YM/RM en su doble vertiente, esto es, como técnica mixta que combina una gestión de la demanda y de la capacidad.

Demanda

En el Capítulo 3 resaltábamos la importancia de la gestión de la demanda, junto con la gestión de la capacidad, para la implantación del YM. Aunque, hemos de decir, que son pocos los autores que diferencian estas dos vertientes (ver, por ejemplo, Jones, 1999)⁸⁷. No obstante, optamos por la distinción de ambos aspectos, pues la catalogación del YM como técnica mixta de gestión de la capacidad y la demanda es un conocimiento aceptado y consolidado⁸⁸.

Hemos de decir que la importancia del tema queda patente en su inclusión en todos los estudios analizados, sin embargo, debemos a Jones (1999) una exposición más organizada siguiendo un modelo sistémico, por lo que resulta de gran ayuda. También los cuarenta ítems en que estructuran el cuestionario Upchurch et al. (2002 y 2003), permiten identificar claramente los aspectos del YM relacionados con la gestión de la demanda. Mientras que Farrell, conforme a los objetivos perseguidos en su investigación⁸⁹, los trata en dos apartados de su cuestionario: clientes y establecimiento de precios, respectivamente. Por otro lado,

⁸⁷ Luciani (1999) también lo trata de forma independiente, pero lo hace siguiendo la propuesta de Jones (1997), por eso no se ha incluido aquí.

⁸⁸ En las empresas de servicios resulta de crucial importancia la gestión conjunta de la capacidad y la demanda. En un estudio que realizamos con anterioridad analizamos los capítulos y contenido de los mismos dedicados a la Gestión de la Capacidad y la Demanda en los que, en caso de que se trate, se dedica un apartado al YM (Ver Chávez Miranda y Ruiz Jiménez, 2003).

⁸⁹ El autor explora los determinantes del precio en el caso de los moteles, por ello, se abordan aspectos relativos a la demanda y establecimiento de precios sin contemplar la vertiente gestión de la capacidad del YM.

Huyton y Thomas (2000) nos ponen sobreaviso al resaltar la importancia de las políticas de *upselling* como técnica para el incremento del ingreso.

Capacidad/Reservas

Destaca el trabajo realizado por Upchurch et al. (2002 y 2003), en cuanto a la definición de los ítems de su cuestionario, aunque no diferencien entre los relativos a la gestión de demanda y de capacidad, como ya se comentó.

Huyton y Thomas (2000) incluyen dos aspectos no recogidos con anterioridad en la bibliografía utilizada, haciendo referencia a aquellos clientes que se quedan más días de los reservados (*overstays*) y los que abandonan el hotel antes de lo previsto (*understays*), aunque estos ya aparecen recogidos en el trabajo de Upchurch y otros⁹⁰.

A su vez, Jones y Hamilton (1992), Jarvis et al. (1992) y Jones (1999), resaltan en sus trabajos la importancia del tratamiento de *declines* y *denials*. La trascendencia de su observación radica en que permite conocer la denominada demanda latente⁹¹, de la que, en caso de no registrarse, no quedaría constancia, provocando estimaciones de demanda poco realistas. Así es resaltada su trascendencia por los mencionados autores incluyéndolo como uno de sus siete pasos para alcanzar el éxito del YM, siendo, además tratados en otros trabajos (ver, por ejemplo, Orkin, 1998).

Arthur Andersen (1997), por su parte, (en su estudio para la Comisión Europea) también hacen referencia a los datos de: *denials*, *upselling* (se le ofrece

⁹⁰ También se hizo referencia a los mismos en el Capítulo 3, apartado dedicado a las Características específicas de la aplicación del YM en los hoteles.

⁹¹ La demanda latente supone la cuantificación de la demanda sin tener en cuenta las restricciones que pueden existir sobre la misma (ver Capítulo 3).

4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

al cliente posibilidad de reservar una habitación a un precio superior) y cross-selling (se le ofrece al cliente la posibilidad de reservar un producto alternativo y *turnways* (se rechaza una petición del cliente porque el hotel está completo).

En la Tabla 4. 2 resaltamos los aspectos principales aportados por los trabajos mencionados y su relación con los apartados utilizados en nuestra investigación.

Aspectos seleccionados de estudios empíricos previos clasificados en función de las áreas de contenido de nuestra investigación						
Estudio	Principales aportaciones	Clasificación hotel	Conocimiento y desarrollo del YM	Obstáculos para su implantación	Demanda	Capacidad / Reservas
Jones y Hamilton (1992)	Siete pasos para el éxito del YM.		Desarrollo de una cultura de Yield.		Análisis de demanda. Establecimiento relación valor-precio. Determinación segmentos de mercado apropiados. Analizar determinantes de demanda. Evolución y revisión del sistema.	Seguimiento de <i>declines</i> y <i>denials</i> . Evolución y revisión del sistema.
Jarvis et al. (1998)	Tres factores influyen sobre la adopción del YM.	Relacionados con el hotel (tipo de hotel y localización). Relacionados con la dirección (pertenencia a cadena).	Relacionados con el hotel (inversión en formación y desarrollo del personal).	Relacionados con el hotel (inversión en hardware y software).	Relacionados con el mercado (competitividad, estacionalidad y segmentación).	
Jauncey et al. (1995)	Factores clave de un sistema de YM (como Sistema de Información).				Análisis históricos de demanda. Previsiones de demanda futura. Demanda actual frente a prevista. Composición del mercado. Análisis de no llegadas y cancelaciones. Construcción de escenarios.	Inventario de reservas.

4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

Aspectos seleccionados de estudios empíricos previos clasificados en función de las áreas de contenido de nuestra investigación						
Estudio	Principales aportaciones	Clasificación hotel	Conocimiento y desarrollo del YM	Obstáculos para su implantación	Demanda	Capacidad / Reservas
Donaghy et al. (1995)	Diez áreas clave.		Enfoque en la gestión. Implicación de los Recursos Humanos. Incentivos. Formación del personal.		Recopilación de datos. Combinación de clientes óptima. Technological input. Establecimiento de precios. Customer hotel interface.	Recopilación de datos. Niveles de capacidad.
Arthur Andersen (1997)	Aspectos funcionales para aplicar el YM.				Segmentación de mercado. Gestión del precio. Previsiones de demanda.	Disponibilidad o gestión de la capacidad. Negociación de reservas.
	Nivel de utilización del YM.		Definición del YM. Enfoque de la organización al YM. Comprensión del concepto.		Filosofía de precios. Prácticas en relación con el establecimiento de precios.	
	Obstáculos para la aplicación efectiva del YM.			Factores internos (de actitud y operativos). Factores externos (de infraestructura y normativos).		

Tabla 4. 2 : Agrupación de aspectos incluidos en estudios previos y su relación con los apartados de nuestra investigación.

4.3.3. NOVEDADES CON RESPECTO A ESTUDIOS PREVIOS

En términos generales, podemos decir que el propósito de nuestra investigación abarca más aspectos que los contemplados en otros estudios, tal como se ha podido ver reflejado en la Tabla 4. 2 (expuesta anteriormente). En concreto, puede observarse cómo tanto el número de apartados (áreas de contenido) tratados, como la profundidad de su estudio es mayor⁹². Por otro lado, algunas investigaciones de referencia incluían preguntas sobre la forma de registro de los datos (Upchurch et al. 2002 y 2003) que aparecían junto con el resto de cuestiones planteadas. En nuestro caso, nos proponíamos, a priori, abordar este aspecto también con mayor profundidad.

A continuación, haremos un breve repaso de cada uno de los apartados incluidos en el estudio especificando las novedades introducidas respecto a los trabajos analizados.

- ▶ En el apartado *clasificación del hotel*, se valoran algunos aspectos adicionales, por ejemplo, información referente a la cadena.
- ▶ En relación con el *conocimiento y desarrollo del YM*, se pretende también el análisis de aspectos no abordados con anterioridad como, por ejemplo, explorar sobre las fuentes de información a través de las cuales se conoce la técnica, y la diferenciación entre implantación del YM y la utilización de un software.
- ▶ Los *beneficios de la utilización del YM*, no han sido tratados con anterioridad con el enfoque aquí seguido, con el que pretendemos que

⁹² Este último aspecto se podrá observar con mayor grado de detalle en epígrafes posteriores dedicados al diseño del cuestionario, así como con la revisión de los ítems incluidos en la versión final del cuestionario (ver Anexo 5).

sea el propio entrevistado el que informe y especifique la utilización de indicadores que midan los beneficios económicos, o no económicos, que han obtenido con la aplicación de la técnica.

- ▶ Los *obstáculos para la aplicación del YM*, tal como se recogen en nuestro estudio, fueron propuestos por la Arthur Andersen (1997) aunque, en nuestro caso, de un lado, se distinguirá entre dificultades (para las empresas que conocen el YM) y barreras (si las empresas no lo conocen), y de otro, para aquellas empresas que lo tienen implantado, se compararán las dificultades que tenían al inicio del proceso de implantación con las que tienen actualmente.
- ▶ Respecto a los apartados de *demanda y capacidad*, el desglose de las técnicas en estos dos grupos es algo que no se observa en los estudios previos⁹³. También se previó, en este punto, investigar sobre la forma de registro utilizada, algo que no se había hecho hasta el momento.
- ▶ Por último, la gran mayoría de relaciones planteadas entre variables y plasmadas en las hipótesis de investigación formuladas, no han sido contrastadas con anterioridad, y las que sí lo han hecho, no se han demostrado en el contexto en el que ahora se aplican, por lo que los resultados no tendrían por qué coincidir.

4.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Según dicta la buena aplicación del método científico, una vez planteados los objetivos a conseguir con el desarrollo del estudio empírico debemos determinar el alcance de nuestra investigación, esto es, catalogar nuestro estudio

⁹³ Luciani (1999) trata los aspectos de forma separada pero no desglosa las técnicas que componen cada uno de los apartados.

como exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo⁹⁴. Ni que decir tiene que dicha determinación no tiene por qué concretarse, exclusivamente, en la elección de una única modalidad en el continuo que va desde la investigación exploratoria a la explicativa (ver Hernández Sampieri y otros, 2003), sino más bien en caracterizarlo, en términos generales, conforme a uno de ellos, y explicitar el resto de métodos observados.

La selección de uno u otro método dependerá de las características de la investigación que pretendamos realizar, las cuales estarán a su vez fuertemente condicionadas por los siguientes aspectos (Ibídem):

- ▶ Grado de desarrollo del conocimiento respecto al tema de estudio y a los objetivos planteados.
- ▶ Enfoque elegido: cuantitativo o cualitativo⁹⁵.

En relación con el primero de los aspectos y fruto del proceso de revisión bibliográfica realizado podemos decir que, a nivel internacional, contamos con investigaciones que nos permiten afrontar nuestro proceso de investigación con una base teórica suficiente. De esta forma, el hecho de disponer de dicha información nos hizo descartar el método exploratorio.

⁹⁴ Los estudios descriptivos, analizan cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Los estudios correlacionales, tratan de observar si se relacionan diversos fenómenos entre sí y cómo lo hacen. Los exploratorios, se plantean investigar un tópico desconocido, poco estudiado o novedoso. Por último, los explicativos pretenden determinar la existencia o no de relaciones de causalidad entre distintos fenómenos (ver Hernández Sampieri et al. 2003).

⁹⁵ El enfoque cuantitativo, trata de dar respuesta a las preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente utilizando la recolección y el análisis de datos. Confía en la medición numérica y utiliza la estadística para establecer patrones de comportamiento de una población. El enfoque cualitativo se utiliza con frecuencia para descubrir y refinar preguntas de investigación. Los métodos de recolección de datos se basan en descripciones y observaciones y, normalmente, las preguntas e hipótesis surgen durante el proceso de investigación (Ibídem).

No obstante, el proceso de revisión realizado nos hacía pensar que los resultados que previsiblemente se podían obtener presentarían ciertas diferencias respecto a los obtenidos en otros países, hecho que además ya se había resaltado en investigaciones previas (ver Arthur Andersen, 1997⁹⁶). Todo ello nos aconsejaba otorgar un enfoque descriptivo a nuestra investigación, puesto que éste nos permitiría recolectar información acerca del tema de estudio en nuestro entorno en particular.

Por otro lado, y atendiendo a los objetivos de investigación que debían guiarnos, observamos como estos nos llevarían a clasificar el estudio como descriptivo (subobjetivos 1 a 3⁹⁷), correlacional (subobjetivos 5 a 9) e incluso exploratorio (subobjetivo 4). Conforme a lo dicho, ninguno de nuestros objetivos, al menos al inicio de nuestra investigación, perseguía un enfoque explicativo⁹⁸. Puesto que el análisis del grado de desarrollo del tema de estudio y el análisis de los objetivos de nuestra investigación no nos permiten determinar el alcance de la misma, convenimos que lo mejor será seguir analizando el segundo de los aspectos mencionados: el enfoque.

En lo concerniente al enfoque podemos distinguir, en términos generales, dos tipos: cuantitativo y cualitativo, de tal forma que una investigación observará uno de ellos o ambos conjuntamente (enfoque multimodal). Ninguno de los modelos puede considerarse mejor al otro, incluso Hernández Sampieri y otros (2003) opinan que “su mezcla potencia el desarrollo del conocimiento, la

⁹⁶ Recuérdese, además, como el estudio realizado por Luciani (1999) evidenciaba diferencias con respecto a investigaciones realizadas en otros países, lo que apoyaba nuestra creencia de que en nuestro caso podría ocurrir algo similar.

⁹⁷ El subobjetivo 2 también incluye algunos aspectos que nos harían clasificar el estudio como correlacional (ver Hipótesis 2.1), pero aún así, en nuestra opinión, predomina el carácter descriptivo del mismo.

⁹⁸ Aunque en ocasiones las investigaciones se plantean siguiendo un enfoque inicial que se ve sujeto a modificaciones durante el desarrollo de la misma (Hernández Sampieri et al. 2003).

construcción de teorías y la resolución de problemas, proporcionándonos visiones complementarias, teniendo ambos, además, cabida en el proceso de investigación científica”.

En nuestro caso, y analizando de nuevo los objetivos que nos hemos marcado conseguir con nuestra investigación, observamos que ésta goza de un marcado enfoque multimodal que, siguiendo la clasificación de Nau (1995) y Grinnell (1997), podríamos catalogar como modelo de enfoque dominante en el que prevalece el cuantitativo sobre el cualitativo. Dicha afirmación encuentra su fundamento en los siguientes comentarios:

- ▶ Observamos un enfoque cuantitativo de forma preponderante en todos los subobjetivos a excepción del 4. Esto nos llevaría a definir nuestro estudio como exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero si tenemos en cuenta los aspectos analizados con anterioridad, seleccionamos exclusivamente dos: el descriptivo y/o el correlacional.
- ▶ El enfoque cualitativo se observa en relación con el subobjetivo 4. Conforme a ello, podríamos catalogar el estudio como exploratorio y descriptivo aunque a veces y, a medida que se va desarrollando el estudio, pueden derivar en correlacionales y explicativos. En nuestro caso, al inicio de la investigación tratamos de destacar el enfoque exploratorio de dicho subobjetivo.

A modo de conclusión, y una vez analizados los distintos aspectos que nos permiten determinar el alcance de nuestra investigación, podemos decir que tiene en esencia un alcance correlacional aunque se observa también una orientación descriptiva, y en relación con aspectos puntuales, exploratoria.

4.5. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

4.5.1. Área de contenido 1. Clasificación del hotel
4.5.2. Área de contenido 2. Conocimiento y desarrollo del YM/RM
4.5.3. Área de contenido 3. Posibles barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM
4.5.4. Área de contenido 4. Beneficios de la aplicación del YM/RM
4.5.5. Área de contenido 5. Aplicación del YM/RM
4.5.6. Resultados de la interrelación entre áreas de contenido

Como acabamos de comentar, la variedad de objetivos establecidos para nuestra investigación dotarán a ésta de un alcance primordialmente correlacional y descriptivo, gozando además de un enfoque cuantitativo o cualitativo, dependiendo del subobjetivo tratado. Pues bien, para seguir dotando de un carácter científico a nuestro trabajo debemos ahora afrontar la formulación de las correspondientes hipótesis.

Estas hipótesis, definidas por Kerlinger y Lee (2002) como “enunciado conjetural de la relación entre dos variables”, son las que posteriormente nos guiarán durante todo el proceso de diseño, recopilación y explotación de datos. En nuestro caso, hemos optado por su formulación como hipótesis de investigación, también denominadas de trabajo o sustantivas.

Sin embargo, antes de proceder a la presentación de éstas, consideramos conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. Dado que establecimos en epígrafes anteriores las áreas de contenido de nuestra investigación, la presentación de las hipótesis se realizará utilizando dichas categorías. Es más, hemos preferido no alterar la disposición de las citadas áreas e incluir también distintos aspectos de

alcance descriptivo, aún en el caso de que no conllevaran a la formulación de hipótesis.

2. Como es lógico, algunas hipótesis relacionan variables comprendidas en distintas áreas. Para estos casos se especificarán los dominios relacionados.
3. Para cada una de las hipótesis que se formulan a continuación, se especifica su correspondiente clasificación como descriptiva del valor de la variable [D], correlacional [C] o de diferencia entre grupos [G]⁹⁹. Entendemos por hipótesis descriptivas aquellas que comparan los valores observados por la variable en un contexto con un valor determinado. Las correlacionales, especifican la existencia o no de relación entre dos o más variables e incluso pueden establecer la asociación entre las mismas. Las hipótesis de diferencia entre grupos, como su propio nombre indica, analizan la existencia o no de relación entre dos o más grupos (Hernández Sampieri et al., 2003).
4. Por último, hemos de aclarar que para aquellas áreas de contenido que contribuyen a la consecución de más de un subobjetivo, se ha hecho referencia expresa a todos ellos. Ahora bien, sólo se ha desglosado, en dicho apartado, en el caso de que el subobjetivo en cuestión se obtenga exclusivamente con la información recopilada en dicho área, mientras que aquellos que necesitan de la información de otra, se incluirán en el punto “Resultados previstos de la interrelación entre áreas”. Por ejemplo, con el apartado 2 (Conocimiento y desarrollo del

⁹⁹ No se incluyen las hipótesis de causalidad porque en nuestro estudio no aparece ninguna de este tipo. Recuérdese que se descartó un alcance explicativo. Las hipótesis de causalidad proponen el tipo de relación causa-efecto que existe entre las variables.

YM), se pretende la consecución de los subobjetivos 1, 5, 8 y 9, sin embargo, la información de este área sólo nos permitirá la consecución de subobjetivo 1 (de ahí que aparezca en negrita). Los demás subobjetivos necesitarán de su interacción con otras áreas; así el cumplimiento del subobjetivo 5, en este mismo caso, supone la interacción entre las áreas de contenido 1 y 2.

En la Figura 4.2 recogemos la relación entre los subobjetivos planteados, las áreas de contenido objeto de investigación, que como se verá más adelante coinciden con los distintos bloques en que se estructura el cuestionario, e hipótesis formuladas.

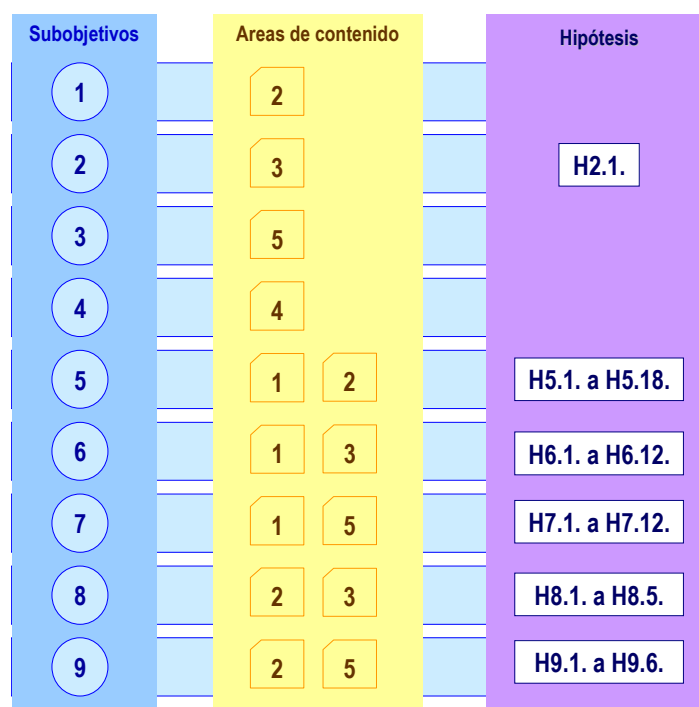


Figura 4.2: Correspondencia subobjetivos – Áreas de contenido – Hipótesis de investigación.

4.5.1. AREA DE CONTENIDO 1. CLASIFICACIÓN DEL HOTEL

▶ Subobjetivos relacionados

Con este área de contenido se pretende contribuir a la consecución de los subobjetivos 5, 6 y 7. No obstante, dado que estos necesitan de su comparación con otras áreas, y tal como hemos comentado con anterioridad, se desarrollarán en el apartado “Resultados previstos de la interrelación entre áreas”, al que remitimos para su mejor comprensión.

▶ Resultados esperados

Se trata de clasificar los hoteles objeto de estudio en función de su dimensión para lo que se utilizarán las siguientes variables:

- ▶ Categoría del hotel.
- ▶ Dimensión del hotel.
- ▶ Pertenencia a una cadena.
- ▶ Ámbito en el que opera la cadena.
- ▶ Dimensión de la cadena.
- ▶ Proceso de toma de decisiones de comercialización¹⁰⁰.

4.5.2. AREA DE CONTENIDO 2. CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL YM/RM

▶ Subobjetivos relacionados

Con el subobjetivo 1 se pretende *determinar el conocimiento de los términos YM y RM, su implantación y la utilización de un software específico*, por tanto, la información recopilada en este área de contenido contribuye

¹⁰⁰ La pregunta sobre el proceso de toma de decisiones de comercialización no estaba prevista a priori. Ésta fue incluida durante el proceso de revisión de la encuesta (ver apartado 4.6.2.5) por la sugerencia de profesionales que participaron en dicho proceso.

directamente a su consecución. Además, posibilita la obtención de los subobjetivos 5, 8 y 9 que serán analizados con posterioridad.

▶ **Resultados esperados**

Pretendemos obtener resultados descriptivos sobre el conocimiento de los términos YM y RM, implantación de la técnica y utilización de software de YM, con especificación del momento temporal, para cada uno de estos aspectos, junto con información adicional sobre los medios de información utilizados.

4.5.3. AREA DE CONTENIDO 3. POSIBLES BARRERAS O DIFICULTADES PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM

▶ **Subobjetivos relacionados**

Directamente se encamina al logro del subobjetivo **2** (*Identificar barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM*) y conjuntamente con otras áreas satisface el 6 y el 8.

▶ **Resultados esperados**

Los resultados que se pretenden conseguir son los siguientes:

- ▶ Descripción de las barreras actuales que impiden la aplicación del YM/RM.
- ▶ Descripción de las dificultades actuales para la aplicación del YM/RM y las que se produjeron al inicio del proceso.
- ▶ Comparación de las barreras o dificultades actuales con las que se obtuvieron en el estudio realizado por la Comisión Europea (Arthur Andersen, 1997), para el caso de España, en particular.

▶ **Hipótesis de investigación:**

H2.1. | *Las dificultades actuales para la aplicación del YM/RM difieren*
 [D] | *significativamente de las establecidas en el estudio de la Comisión*
 | *Europea.*

4.5.4. AREA DE CONTENIDO 4. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL YM/RM

▶ **Subobjetivos relacionados**

En este caso se pretende la consecución del subobjetivo **4: *Identificar los beneficios e inconvenientes derivados de la aplicación del YM/RM.***

▶ **Resultados esperados**

- ▶ Descripción de los indicadores utilizados por las empresas para medir los beneficios de la utilización del YM.
- ▶ Identificación de los beneficios no económicos derivados de su aplicación.
- ▶ Identificación de los posibles inconvenientes derivados de su aplicación.

4.5.5. AREA DE CONTENIDO 5. APLICACIÓN DEL YM/RM

▶ **Subobjetivos relacionados**

Permite alcanzar el subobjetivos **3** con el que se pretende *determinar la aplicación del YM/RM en su doble vertiente: de una parte, como técnica de gestión de la demanda, y de otra, como técnica de gestión de la capacidad.* Por otro lado, su comparación con otras áreas de contenido contribuirán a la obtención de los subobjetivos 7 y 9.

▶ **Resultados esperados**

Descripción de los datos registrados distinguiendo entre aspectos relativos a la demanda y aquellos otros relacionados con la capacidad/reservas, así como el análisis del medio empleado para el registro de dichos datos.

4.5.6. RESULTADOS DE LA INTERRELACIÓN ENTRE ÁREAS DE CONTENIDO

- 4.5.6.1. Áreas de contenido 1 (Clasificación del hotel) y 2 (Conocimiento y desarrollo del YM/RM)
- 4.5.6.2. Áreas de contenido 1 (Clasificación del hotel) y 3 (Posibles barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM)
- 4.5.6.3. Áreas de contenido 1 (Clasificación del hotel) y 5 (Aplicación del YM/RM)
- 4.5.6.4. Áreas de contenido 2 (Conocimiento y desarrollo del YM/RM) y 3 (Posibles barreras o dificultades para su aplicación)
- 4.5.6.5. Áreas de contenido 2 (Conocimiento y desarrollo del YM/RM) y 5 (Aplicación)

Una vez analizadas las áreas de contenido de nuestra investigación, y como hemos avanzado anteriormente, de la interrelación de éstas se derivan una serie de subobjetivos. Pasamos a continuación a desarrollarlos, tal y como hemos hecho previamente, especificando además en este caso, las áreas de contenido relacionadas.

4.5.6.1. Áreas de contenido 1 (Clasificación del hotel) y 2 (Conocimiento y desarrollo del YM/RM)

▶ **Subobjetivos relacionados**

Manifestamos, en este caso, nuestro interés en la consecución del subobjetivo **5** enunciado para *determinar la existencia o no de relación entre la*

dimensión del hotel y el conocimiento de los términos YM/RM, su implantación y la utilización de un software específico.

▶ **Resultados esperados**

Relación entre:

- ▶ Categoría del hotel.
- ▶ Dimensión del hotel.
- ▶ Pertenencia a una cadena.
- ▶ Ambito en el que opera la cadena.
- ▶ Dimensión de la cadena.
- ▶ Proceso de toma de decisiones de comercialización.

Y:

- ▶ Conocimiento del término *Yield Management*.
- ▶ Conocimiento del término *Revenue Management*.
- ▶ Implantación.
- ▶ Utilización de un software de YM.

▶ **Hipótesis de investigación:**

En relación con la influencia de la dimensión en el conocimiento de los términos YM y RM:

H5.1. | *Existe relación entre la categoría del hotel y el conocimiento de los*
[C] | *términos YM y RM.*

H5.2. | *Existe relación entre la dimensión del hotel (medida como número de*
[C] | *habitaciones) y el conocimiento de los términos YM y RM.*

H5.3. | *Existe relación entre la pertenencia a una cadena y el conocimiento de los términos YM y RM.*
[C]

H5.4. | *Existe relación entre el ámbito en el que opera la cadena y el conocimiento de los términos YM y RM.*
[C]

H5.5. | *Existe relación entre la dimensión de la cadena (número de hoteles) y el conocimiento de los términos YM y RM.*
[C]

H5.6. | *Existe relación entre el proceso de toma de decisiones de comercialización y el conocimiento de los términos YM y RM.*
[C]

En relación con la influencia de la dimensión en la implantación del YM/RM:

H5.7. | *Existe relación entre la categoría del hotel y la implantación del YM/RM.*
[C]

H5.8. | *Existe relación entre la dimensión del hotel (número de habitaciones) y la implantación del YM/RM.*
[C]

H5.9. | *Existe relación entre la pertenencia a una cadena y la implantación del YM/RM.*
[C]

H5.10. | *Existe relación entre el ámbito en el que opera la cadena y la implantación del YM/RM.*
[C]

H5.11. | *Existe relación entre la dimensión de la cadena (número de hoteles) y la implantación del YM/RM.*
[C]

H5.12. | *Existe relación entre el proceso de toma de decisiones de comercialización y la implantación del YM/RM.*
[C]

En relación con la influencia de la dimensión en la utilización de un software de YM/RM:

- H5.13.** | *Existe relación entre la categoría del hotel y la utilización de un software de YM/RM.*
[C]
- H5.14.** | *Existe relación entre la dimensión del hotel (número de habitaciones) y la utilización de un software de YM/RM.*
[C]
- H5.15.** | *Existe relación entre la pertenencia a una cadena y la utilización de un software de YM/RM.*
[C]
- H5.16.** | *Existe relación entre el ámbito en el que opera la cadena y la utilización de un software de YM/RM.*
[C]
- H5.17.** | *Existe relación entre la dimensión de la cadena (número de hoteles) y la utilización de un software de YM/RM.*
[C]
- H5.18.** | *Existe relación entre el proceso de toma de decisiones de comercialización y la utilización de un software de YM/RM.*
[C]

4.5.6.2. *Áreas de contenido 1 (Clasificación del hotel) y 3 (Posibles barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM)*

► **Subobjetivos relacionados**

La interrelación de estas áreas se plantea para obtener el subobjetivo **6**: *Determinar la existencia o no de influencia de la dimensión del hotel sobre las barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM.*

▶ **Resultados esperados**

Relación entre:

- ▶ Categoría del hotel.
- ▶ Dimensión del hotel.
- ▶ Pertenencia a una cadena.
- ▶ Ambito en el que opera la cadena.
- ▶ Dimensión de la cadena.
- ▶ Proceso de toma de decisiones de comercialización.

Y:

- ▶ Barreras o dificultades actuales.
- ▶ Dificultades al inicio del proceso de implantación.

▶ **Hipótesis de investigación:**

Relación entre la dimensión y las barreras o dificultades actuales.

H6.1. | *La categoría del hotel influye significativamente en las barreras o*
[G] | *dificultades actuales para la aplicación del YM/RM.*

H6.2. | *La dimensión del hotel (número de habitaciones) influye*
[G] | *significativamente en las barreras o dificultades actuales para la*
aplicación del YM/RM.

H6.3. | *La pertenencia a una cadena influye significativamente en las barreras*
[G] | *o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM.*

H6.4. | *El ámbito en el que opera la cadena influye significativamente en las*
[G] | *barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM.*

H6.5. | *La dimensión de la cadena (número de hoteles) influye significativamente en las barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM.*
 [G]

H6.6. | *El proceso de toma de decisiones de comercialización influye significativamente en las barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM.*
 [G]

Relación entre la dimensión y las dificultades al inicio:

H6.7. | *La categoría del hotel influye significativamente en las dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM.*
 [G]

H6.8. | *La dimensión del hotel (número de habitaciones) influye significativamente en las dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM.*
 [G]

H6.9. | *La pertenencia a una cadena influye significativamente en las dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM.*
 [G]

H6.10. | *El ámbito en el que opera la cadena influye significativamente en las dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM.*
 [G]

H6.11. | *La dimensión de la cadena (número de hoteles) influye significativamente en las dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM.*
 [G]

H6.12. | *El proceso de toma de decisiones de comercialización influye en las dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM.*
 [G]

4.5.6.3. *Áreas de contenido 1 (Clasificación del hotel) y 5 (Aplicación del YM/RM)*

▶ **Subobjetivos relacionados**

La comparación de estas áreas permite conseguir el subobjetivo 7 que trata de *determinar la existencia o no de influencia de la dimensión del hotel en la aplicación del YM/RM en su doble vertiente como técnica de gestión de la demanda y de la capacidad.*

▶ **Resultados esperados**

Relación entre:

- ▶ Categoría del hotel.
- ▶ Dimensión del hotel.
- ▶ Pertenencia a una cadena.
- ▶ Ambito en el que opera la cadena.
- ▶ Dimensión de la cadena.
- ▶ Proceso de toma de decisiones de comercialización.

Y:

- ▶ Comportamiento en cuanto a utilización de técnicas de demanda, en particular.
- ▶ Comportamiento en cuanto a utilización de técnicas de capacidad, en particular.

▶ **Hipótesis de investigación:**

Relación entre la dimensión y la aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la demanda.

H7.1. | *La categoría del hotel influye significativamente en la aplicación del*
 [G] | *YM/RM en los aspectos relacionados con la demanda.*

H7.2. | *La dimensión del hotel (número de habitaciones) influye*
 [G] | *significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos*
 | *relacionados con la demanda.*

H7.3. | *La pertenencia a una cadena influye significativamente en la aplicación*
 [G] | *del YM/RM en los aspectos relacionados con la demanda.*

H7.4. | *El ámbito en el que opera la cadena influye significativamente en la*
 [G] | *aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la demanda.*

H7.5. | *La dimensión de la cadena (número de hoteles) influye*
 [G] | *significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos*
 | *relacionados con la demanda.*

H7.6. | *El proceso de toma de decisiones de comercialización influye*
 [G] | *significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos*
 | *relacionados con la demanda.*

Relación entre la dimensión y la aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la capacidad / reservas:

H7.7. | *La categoría del hotel influye significativamente en la aplicación del*
 [G] | *YM/RM en los aspectos relacionados con la capacidad / reservas.*

H7.8. | *La dimensión del hotel (número de habitaciones) influye*
 [G] | *significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos*
 | *relacionados con la capacidad/reservas.*

H7.9. | *La pertenencia a una cadena influye significativamente en la aplicación*
[G] | *del YM/RM en los aspectos relacionados con la capacidad / reservas.*

H7.10. | *El ámbito en el que opera la cadena influye significativamente en la*
[G] | *aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la capacidad /*
reservas.

H7.11. | *La dimensión de la cadena (número de hoteles) influye*
[G] | *significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos*
relacionados con la capacidad / reservas.

H7.12. | *El proceso de toma de decisiones de comercialización influye*
[G] | *significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos*
relacionados con la capacidad / reservas.

4.5.6.4. *Áreas de contenido 2 (Conocimiento y desarrollo del YM/RM) y 3*
(Posibles barreras o dificultades para su aplicación)

▶ **Subobjetivos relacionados**

La obtención del subobjetivo **8** requiere de la comparación de las áreas de contenido 2 y 3 al proponer *determinar la existencia o no de influencia del conocimiento de los términos YM y RM, su implantación, y la utilización de un software específico, sobre las barreras o dificultades para su aplicación.*

▶ **Resultados esperados**

Relación entre:

- ▶ Conocimiento del término *Yield Management*.
- ▶ Conocimiento del término *Revenue Management*.
- ▶ Implantación.

- ▶ Utilización de un software de YM.

Y:

- ▶ Barreras actuales.
- ▶ Dificultades actuales.
- ▶ Dificultades al inicio del proceso de implantación.

Además se compararán las barreras iniciales y actuales en el caso de que la empresa tenga implantado el YM.

▶ **Hipótesis de investigación:**

En relación con las barreras o dificultades actuales:

- H8.1.** | *El conocimiento de los términos YM y RM influye significativamente en*
[G] | *las barreras o dificultades actuales para su aplicación.*
- H8.2.** | *La implantación del YM/RM influye significativamente en las barreras*
[G] | *o dificultades actuales para su aplicación.*
- H8.3.** | *La utilización de un software de YM/RM influye significativamente en*
[G] | *las barreras o dificultades actuales para su aplicación.*

En relación con las dificultades iniciales:

- H8.4.** | *La utilización de un software de YM/RM influye significativamente en*
[G] | *las dificultades iniciales para su aplicación.*

En relación con la comparación de las dificultades iniciales y actuales:

- H8.5.** | *Las dificultades al inicio de la implantación del YM/RM difieren*
[C] | *significativamente de las actuales.*

4.5.6.5. *Áreas de contenido 2 (Conocimiento y desarrollo del YM/RM) y 5 (Aplicación)*

▶ **Subobjetivos relacionados**

Las relaciones objeto de estudio se justifican en tanto que permiten el cumplimiento del subobjetivo **9**, esto es, *determinar la existencia o no de influencia del conocimiento del YM/RM, su implantación, y la utilización de un software específico, sobre las barreras o dificultades para su aplicación.*

▶ **Resultados esperados**

Relación entre:

- ▶ Conocimiento del término *Yield Management*.
- ▶ Conocimiento del término *Revenue Management*.
- ▶ Implantación.
- ▶ Utilización de un software de YM.

Y:

- ▶ Comportamiento en cuanto a la utilización de técnicas de gestión de demanda, en particular.
- ▶ Comportamiento en cuanto a la utilización de técnicas de gestión de capacidad, en particular.

▶ **Hipótesis de investigación:**

Relación entre el conocimiento de los términos YM y RM, su implantación y la utilización de un software, de un lado, y la aplicación del YM/RM para los aspectos relacionados con la gestión de demanda, de otro.

H9.1. | *El conocimiento de los términos YM y RM influye significativamente en su aplicación en los aspectos relacionados con la demanda.*
[G]

H9.2. | *La implantación del YM/RM influye significativamente en su aplicación en los aspectos relacionados con la demanda.*
[G]

H9.3. | *La utilización de un software de YM/RM influye significativamente en su aplicación en los aspectos relacionados con la demanda.*
[G]

Relación entre el conocimiento de los términos YM y RM, su implantación y la utilización de un software, de un lado, y la aplicación del YM/RM para los aspectos relacionados con la gestión de la capacidad/reservas.

H9.4. | *El conocimiento del YM/RM influye significativamente en su aplicación en los aspectos relacionados con la capacidad / reservas.*
[G]

H9.5. | *La implantación del YM/RM influye significativamente en su aplicación en los aspectos relacionados con la capacidad / reservas.*
[G]

H9.6. | *La utilización de un software de YM/RM influye significativamente en su aplicación en los aspectos relacionados con la capacidad / reservas.*
[G]

4.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS: EL CUESTIONARIO

4.6.1. Selección de la técnica de recopilación de datos

4.6.2. Diseño del cuestionario

Con diseño de la investigación hacemos referencia al “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández Sampieri et al., 2003). Aspectos como los objetivos perseguidos con la investigación, alcance e hipótesis planteadas determinarán la elección de uno u otro tipo de diseño.

En relación con la estrategia seguida para la recolección de datos, podemos distinguir dos enfoques: experimental y no experimental. Ambos son considerados igualmente relevantes y necesarios (Kerlinger y Lee, 2002). En nuestro caso, podemos decir que optamos por una investigación no experimental que podríamos catalogar, siguiendo a Hernández Sampieri et al. (2003) como *transeccional o transversal de enfoque mixto con base cuantitativa*. Explicamos a continuación tal afirmación:

- ▶ El diseño elegido es *no experimental*, porque no se ejerce ningún tipo de manipulación intencionada sobre alguna/s de la/s variable/s objeto de estudio.
- ▶ Atendiendo al *enfoque* de la investigación (aspecto tratado en el epígrafe 4.4), recuérdese que éste era principalmente cuantitativo, aunque en ciertos aspectos mostraba un carácter cualitativo, de ahí que se defina como *mixto con base cuantitativa*.
- ▶ El apelativo de *transeccional o transversal* hace referencia a la clasificación de las investigaciones no experimentales en función de su dimensión temporal. En nuestro caso, se prevé la realización de la medición en un único momento de tiempo, de ahí su catalogación como transeccional. No obstante, y exclusivamente para el caso de la hipótesis H2.1: “*Las dificultades actuales para la aplicación del YM/RM difieren significativamente de las establecidas en el estudio de la Comisión Europea*”, independientemente de que nuestra recolección de datos se haga una sola vez, trataremos de analizar cuál ha sido la evolución de ciertas variables a lo largo del tiempo, ya que pretendemos comparar nuestros resultados con los obtenidos en un

estudio realizado con anterioridad. En este único caso estaríamos hablando de una investigación longitudinal.

Una vez diseñada nuestra investigación llegó el momento de abordar la elección de la técnica que nos permitiese realizar de manera adecuada la recopilación de datos. A continuación explicitaremos el proceso que nos condujo a seleccionar el cuestionario como método más oportuno para la obtención de información, y posteriormente nos centraremos en su diseño y desarrollo. Todos los pasos observados se reflejan de forma gráfica en la Figura 4.3. El desarrollo de cada una de las fases recogidas en la citada figura constituirá el contenido de nuestros siguientes epígrafes.

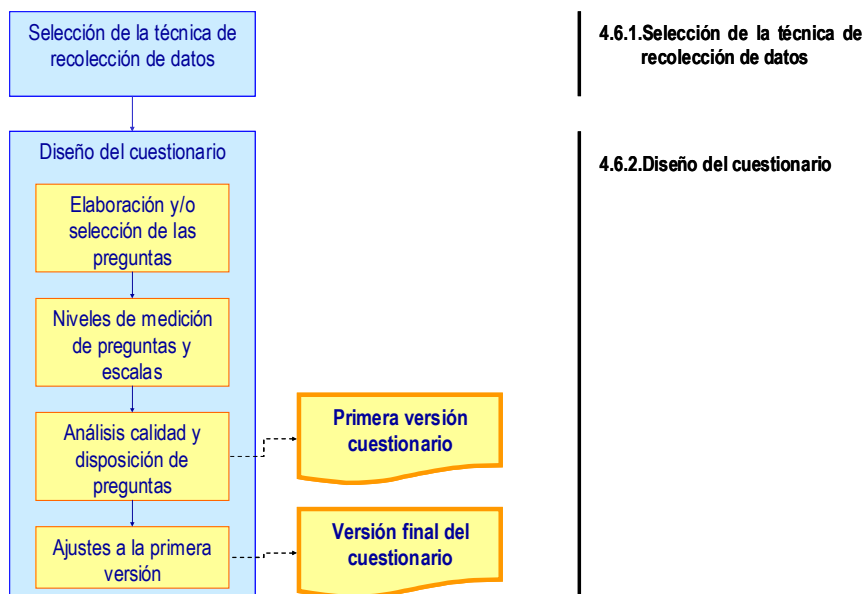


Figura 4.3: Proceso de selección y diseño del cuestionario.

4.6.1. SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Entendemos por técnica, los procedimientos específicos que utiliza un determinado área científica para la obtención de los datos de la investigación y que, pueden componerse de: observación, entrevista, encuesta, historias de vida, tests, cuestionarios y escalas, grupos de discusión, experimentación y medidas psicofisiológicas (Rojas Tejadas et al., 1998); aunque dicho listado no es exhaustivo. Podemos decir, por tanto, que la técnica constituye la concreción del diseño de investigación.

De todas las técnicas citadas, es frecuente la utilización del cuestionario en los estudios empíricos, no sólo en relación con el YM¹⁰¹, en particular, sino también en la Dirección de Operaciones (Flynn et al. 1990) y en Turismo y Gestión de Hoteles (Baloglu y Assante, 1999), en general.

Así mismo, otros aspectos adicionales influirían en la selección del cuestionario, como: la adecuación a las características del objeto de estudio, rigor y calidad proporcionadas, y posibilidad de llevarlas a cabo (Rojas Tejadas et al. 1998). De esta forma, y tras el lógico proceso de reflexión, consideramos que el cuestionario nos permitía alcanzar los objetivos planteados para nuestra investigación, puesto que nos facilitaba la información necesaria para la cuantificación y la medición del grado de consecución de los mismos. Por otro lado, la utilización de otra técnica para la recolección de datos como la observación, por ejemplo, en nuestra opinión, podía influir negativamente en el rigor y calidad de los resultados debido a la valoración subjetiva que pudiera requerir, en tanto que la experimentación no resultaba aplicable en nuestro caso.

¹⁰¹ Ya se expuso en el epígrafe 4.3 la técnica utilizada en los estudios empíricos previos, observándose que el cuestionario era la más utilizada (Jarvis et al., 1998; Arthur Andersen, 1997; Luciani (1999); Upchurch et al., 2002 y 2003), apareciendo la entrevista en segundo lugar (Jones y Hamilton, 1992; Jones, 1999; Luciani, 1999).

En cuanto a la posibilidad de llevarlas a cabo, procedimos a evaluar dos aspectos adicionales: el análisis de las personas a las que se dirigiría la encuesta, y la forma de cumplimentar el cuestionario. Para su determinación debíamos evaluar (Rojas Tejada et al., 1998), la capacitación del personal participante en la investigación, acceso a fuentes de información necesarias, tiempo, recursos disponibles, costes y aspectos éticos.

Conforme al análisis de estudios empíricos realizados sobre YM¹⁰², acordamos la conveniencia de dirigir el cuestionario a los directores de hoteles y, en caso de que éste no nos pudiese atender, se le solicitaría que nos remitiese a la persona oportuna que, normalmente, coincidía con personal de reservas o de recepción. El acceso a dicha fuente de información, en nuestra opinión, no planteaba a priori ningún problema, dada la colaboración existente entre los empresarios del sector y la Universidad de Sevilla (como muestra el programa de prácticas en Turismo desde la primera promoción de la titulación). A posteriori se ha confirmado nuestra impresión inicial con la gran participación de las empresas, su rápida respuesta y aceptación del estudio¹⁰³.

En cuanto a su administración optamos por completarlo a través de entrevistas, frente a su envío postal o su realización por teléfono. Las entrevistas debían realizarse por una única persona, lo que reducía los costes de capacitación de personal. Por otro lado, el ámbito geográfico de estudio hacía viable su aplicación¹⁰⁴ y además esta forma de recopilación de datos nos permitía disponer

¹⁰² Como se recordará su estudio se presenta en el epígrafe 4.3.

¹⁰³ En relación con la concertación de citas para la entrevista puede verse el capítulo 5, epígrafe 5.2.1. Respecto a la recepción del mismo, para la concertación de entrevistas, se informaba al director del hotel acerca del proyecto desarrollado, recibándose una valoración positiva del mismo que se concretaba en la concesión de entrevistas, pese a su larga duración prevista (se advertía que el proceso duraba unos 45 minutos, aproximadamente).

¹⁰⁴ Este aspecto se tratará con posterioridad en el apartado dedicado a la selección de la muestra (ver epígrafe 4.7).

de información de carácter cualitativo con vistas a la ampliación del estudio en el futuro y la explicación de los resultados obtenidos.

4.6.2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

- 4.6.2.1. Elaboración y/o selección de preguntas
- 4.6.2.2. Niveles de medición de preguntas y escalas
- 4.6.2.3. Análisis de la calidad y disposición de las preguntas
- 4.6.2.4. Primera versión del cuestionario
- 4.6.2.5. Ajustes a la primera versión: elaboración de la versión final

Seleccionado el cuestionario como vía para la recolección de datos, era el momento de comenzar la tarea de su diseño. Dicho proceso incluye las actividades que ya quedaron plasmadas en la figura Figura 4.3.

4.6.2.1. Elaboración y/o selección de preguntas

Ya se comentó con anterioridad, que para el desarrollo de nuestra investigación empírica definimos, una serie de áreas de contenido (ver epígrafe 4.2.3.), en función de los requisitos establecidos en forma de objetivos y subobjetivos de la investigación. Dichas áreas de contenido se vinculan a los distintos bloques maestros que componen el cuestionario, que reproducimos y completamos a continuación:

- ▶ **Área de contenido 1. Bloque 1 del cuestionario.** Clasificación del hotel.
- ▶ **Área de contenido 2. Bloque 2 del cuestionario.** Conocimiento y desarrollo del YM.

- ▶ **Área de contenido 3. Bloque 3 del cuestionario.** Posibles barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM.
 - ▶ *Apartados A y B:* Posibles barreras o dificultades para la aplicación futura del YM/RM.
 - ▶ *Apartado C:* Dificultades encontradas, al inicio y actualmente, en relación con la aplicación del YM/RM.
- ▶ **Área de contenido 4. Bloque 4 del cuestionario.** Beneficios de la aplicación del YM/RM.
- ▶ **Área de contenido 5. Bloque 5 del cuestionario.** Aplicación del YM/RM.
 - ▶ *Apartado A:* Aspectos relacionados con la gestión de la demanda.
 - ▶ *Apartado B:* Aspectos relacionados con la gestión de la capacidad/reservas.

Los bloques equivalen, por tanto, a las áreas de contenido cuya necesaria definición antecede a la de variables e indicadores utilizados para su medición. Para el desarrollo de los distintos ítems (o preguntas) que utilizaremos en el cuestionario, optamos por seguir el esquema sugerido por Padilla García et al. (1998) que recogemos de forma gráfica en la Figura 4.4. De acuerdo con estos, una vez definidas las áreas de contenido, procedimos al desglose de las variables, número de indicadores y tipo de pregunta (abierta o cerrada), que compondrían cada una de ellas.

4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero



Figura 4.4: Diseño del cuestionario.

Fuente: Elaboración propia a partir de Padilla García et al. (1998)

Siguiendo a los autores citados, desglosamos los distintos aspectos nombrados para cada una de las áreas de contenido que componen el cuestionario:

Bloque 1: Clasificación del hotel.

Variable: Dimensión del hotel

INDICADORES	TIPO
▶ N° de habitaciones	▶ Cerrada
▶ N° de camas - plazas	▶ Cerrada

Variable: Dimensión de la cadena

INDICADORES	TIPO
▶ Forma parte de una cadena o grupo	▶ Cerrada
▶ Opera a nivel internacional/nacional/CCAA/local	▶ Cerrada
▶ Dónde está ubicada la central	▶ Abierta
▶ Cuántos establecimientos forman la cadena o grupo (aproximadamente)	▶ Cerrada

Variable: Encuestado

INDICADORES	TIPO
▶ Cargo	▶ Abierta
▶ Tiempo trabajando en cargo actual	▶ Cerrada
▶ Tiempo trabajando en el sector	▶ Cerrada
▶ Mujer / Hombre	▶ Cerrada
▶ Estudios	▶ Abierta
▶ Edad	▶ Cerrada
▶ Nacionalidad	▶ Abierta

Variable: Otros servicios

INDICADORES	TIPO
▶ Ofrecen servicio de restauración	▶ Cerrada
▶ Otros servicios (especificar)	▶ Abierta

Bloque 2: Conocimiento y Desarrollo del YM*Variable: Conocimiento del término*

INDICADORES	TIPO
▶ Ha escuchado alguna vez el término YM	▶ Cerrada
▶ Ha escuchado alguna vez el término RM	▶ Cerrada
▶ Dónde lo escuchó la primera vez (revista profesional, revista académica, curso especialización...)	▶ Cerrada
▶ Cuándo lo escucho la primera vez (este año, el año anterior, antes, si se puede especificar el año)	▶ Cerrada

Variable: Desarrollo

INDICADORES	TIPO
▶ Lo tienen implantado	▶ Cerrada
▶ Desde cuándo	▶ Cerrada
▶ Por qué decidieron implantarlo (causas)	▶ Abierta
▶ Ha recibido alguna formación especial en relación con el YM/RM	▶ Cerrada
▶ Indique qué tipo/s de formación: interna/externa a la compañía, nacional/internacional	▶ Cerrada
▶ Se ha creado un equipo multidisciplinar para la implantación del YM/RM	▶ Cerrada
▶ Quiénes forman este equipo (cargos) -diferenciar el del máximo responsable del grupo-	▶ Abierta
▶ Cuál es el nivel jerárquico de los miembros que forman el equipo -diferenciar el del máximo responsable del grupo-	▶ Abierta
▶ Cuál es el nivel de estudios de los miembros del equipo -diferenciar el del máximo responsable del grupo	▶ Abierta
▶ Aplican el YM al servicio de restauración u otros servicios ofrecidos. Especificátese	▶ Abierta

Variable: Software

INDICADORES	TIPO
▶ Utilizan un software específico para su aplicación	▶ Cerrada
▶ Proveedor	▶ Abierta
▶ Año adquisición	▶ Abierta
▶ Deficiencias encontradas en el software	▶ Abierta

Bloque 3: Posibles barreras y/o dificultades para la aplicación del Yield/Revenue Management.*Variable: Factores internos. De actitud*

INDICADORES	TIPO
▶ Desconocimiento del YM	▶ Cerrada
▶ Falta de experiencia, formación para la gestión, filosofía de negocio inconsistente con YM	▶ Cerrada
▶ Resistencia a la formalización de la información (registrar toda la información de la empresa)	▶ Cerrada
▶ Escepticismo y percepciones negativas acerca del YM. Aspectos: (1) Conocimiento muy simplificado. (2) Se asocia con la guerra de precios y el dumping. (3) Se piensa que sólo se puede aplicar por las grandes empresas	▶ Cerrada
▶ No tienen como objetivo empresarial la consecución del máximo beneficio (empresas públicas)	▶ Cerrada

Variable: Factores internos. De operaciones

INDICADORES	TIPO
▶ Coste de la tecnología (sistema informático)	▶ Cerrada
▶ Dependencia de contratos que no permiten la modificación de los precios, es decir, no tienen flexibilidad para modificar los precios	▶ Cerrada
▶ Información insuficiente, en una doble vertiente: interna, es decir, históricos de demanda, estimaciones de demanda...; e información del mercado, es decir, de la competencia (o externa)	▶ Cerrada
▶ Alta movilidad del personal. El personal que se ha formado en YM, cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida	▶ Cerrada
▶ Dificultad de aplicación de tarifas distintas a bienes o servicios que no se pueden diferenciar	▶ Cerrada
▶ Capacidad demasiado pequeña	▶ Cerrada

Variable: Factores externos. De infraestructura

INDICADORES	TIPO
▶ Inexistencia de infraestructuras externas complementarias suficientes. La existencia de infraestructuras complementarias, como atracciones culturales, etc; permiten segmentar el mercado y diversificar la demanda	▶ Cerrada
▶ Software de YM, adaptado totalmente al sector, no disponible	▶ Cerrada
▶ Demanda estacional rígida (que imposibilita la segmentación del mercado)	▶ Cerrada

Variable: Factores externos. De regulación

INDICADORES	TIPO
▶ Restricciones legales a la variación de precios	▶ Cerrada

Bloque 4: Beneficios de la aplicación del YM / RM.

Variable: Beneficios económicos

INDICADORES	TIPO
▶ Utilizan indicadores económicos para medir los beneficios obtenidos de la utilización del YM/RM	▶ Cerrada
▶ Describa los indicadores económicos utilizados	▶ Abierta
▶ Desde cuando los utilizan	▶ Abierta
▶ Evolución de los mismos (valores)	▶ Abierta

Variable: Beneficios no económicos

INDICADORES	TIPO
▶ Utilizan indicadores para medir los beneficios no económicos obtenidos de la utilización del YM/RM	▶ Cerrada
▶ Describa los indicadores no económicos utilizados	▶ Abierta
▶ Desde cuando los utilizan	▶ Abierta
▶ Evolución de los mismos (valores)	▶ Abierta

Bloque 5: Aplicación del Yield / Revenue Management.

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DE LA DEMANDA

Variable: Segmentación

INDICADORES	TIPO
▶ Segmenta la demanda por grupos para aplicar distintas tarifas	▶ Cerrada
▶ Describa los distintos grupos en que segmenta su mercado y su denominación	▶ Abierta
▶ Cuál es el porcentaje de clientes que forman cada segmento en el momento actual (aproximadamente)	▶ Abierta
▶ Forma de obtención del dato (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ Cuál es el número de habitaciones disponibles para cada grupo o segmento de clientes en el momento actual (aproximadamente)	▶ Cerrada
▶ Forma de obtención del dato (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada

Variable: Tarifas

INDICADORES	TIPO
▶ Aplican distintos tipos de tarifas a los distintos grupos de clientes	▶ Cerrada
▶ Para aplicar las distintas tarifas a los distintos grupos de clientes analizan la evolución de la demanda por grupos	▶ Cerrada
▶ Explique brevemente el proceso de asignación de las distintas tarifas a grupos de clientes	▶ Abierta
▶ Forma de realización del proceso (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ ¿Cuál es el ingreso medio obtenido por habitación/noche?	▶ Cerrada
▶ Forma de obtención del dato (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ Tienen definidas tarifas del último minuto (<i>last minute rate</i>)	▶ Cerrada
▶ Cuál es la tarifa más elevada que aplican en este ejercicio (año)	▶ Cerrada
▶ Forma de obtención del dato (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ Cuál es la tarifa más baja que aplican en este ejercicio (año)	▶ Cerrada
▶ Forma de obtención del dato (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada

INDICADORES	TIPO
▶ ¿Tienen definida la estructura de descuentos a aplicar dependiendo del segmento de que se trate?	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ ¿Tienen definida la forma de aplicación de promociones especiales?	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ ¿Para la actualización de las tarifas a aplicar se tienen en cuenta las fluctuaciones cíclicas de la demanda?	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ ¿Para la actualización de las tarifas a aplicar se tienen en cuenta las la influencia de acontecimientos locales (fiestas locales, congresos, etc.)?	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada

Variable: Históricas de demanda

INDICADORES	TIPO
▶ ¿Registran los datos de la demanda histórica en general?	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ ¿Registran información acerca del período de tiempo que un cliente permanece en el hotel (longitud estancia en el hotel)?	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ ¿Disponen de datos acerca de los clientes que han estado en el hotel más de una vez?	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada

Variable: Control/utilización de los datos

INDICADORES	TIPO
▶ Con qué frecuencia se realiza un control-revisión de los datos especificados (diariamente, semanalmente, mensualmente, anualmente, nunca, NS/NC)	▶ Cerrada
▶ Con qué frecuencia se utilizan los datos especificados (diariamente, semanalmente, mensualmente, anualmente, nunca, NS/NC)	▶ Cerrada

4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

ASPECTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DE LA CAPACIDAD/RESERVAS

Variable: Disponibilidad

INDICADORES	TIPO
▶ N° de habitaciones no disponibles en el momento actual	▶ Abierta
▶ N° de camas no disponibles en el momento actual	▶ Abierta
▶ El número de habitaciones disponibles cambia por temporada	▶ Cerrada
▶ N° de habitaciones disponibles en temporada alta/baja	▶ Abierta
▶ N° de camas disponibles en temporada alta/baja	▶ Abierta

Variable: Registro datos reservas

INDICADORES	TIPO
▶ Registran los datos de aquellos clientes que aun reservando no respetan la reserva (<i>no-shows</i>)	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ Registran datos de <i>declines</i>	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ Se aceptan todas las reservas mientras existen plazas disponibles (relacionado con políticas de <i>upselling</i>)	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ Registran datos de las situaciones en que se le comunica al cliente que no existen habitaciones disponibles a la tarifa solicitada (aunque sí hay disponibilidades a otras tarifas) (<i>denials</i>)	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ Registran datos de las situaciones en las que se le comunica al cliente que no existen habitaciones disponibles a ninguna tarifa (el hotel está completo) (<i>sorry</i>)	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ Registran datos de los clientes que cancelan su reserva (<i>cancellations</i>)	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada

INDICADORES	TIPO
▶ Reservan por encima de la capacidad disponible del hotel (práctica de políticas de <i>overbooking</i>)	▶ Cerrada
▶ Registran los datos de los clientes que llegan al hotel sin realizar una reserva previa (<i>walk-ins</i>)	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ Registran los datos de los clientes que se quedan menos días de los reservados (<i>understays</i>)	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ Registran los datos de los clientes que se quedan más días de los reservados (<i>overstays</i>)	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada
▶ Disponen de datos de la evolución de las reservas en períodos anteriores a la llegada del cliente al hotel	▶ Cerrada
▶ Forma de registro de los datos (experiencia, formulario, soporte informático, programa informático -especificar-; otros –especificar-)	▶ Cerrada

Variable: Control/utilización datos

INDICADORES	TIPO
▶ Con qué frecuencia se realiza un control-revisión de los datos especificados (diariamente, semanalmente, mensualmente, anualmente, nunca, NS/NC)	▶ Cerrada
▶ Con qué frecuencia se utilizan los datos especificados (diariamente, semanalmente, mensualmente, anualmente, nunca, NS/NC)	▶ Cerrada

4.6.2.2. Niveles de medición de preguntas y escalas

Una vez asignado el tipo de pregunta (abierta o cerrada) a cada uno de los indicadores establecidos, hemos de concretar, para el caso de las escalas unidimensionales, el nivel de medición a utilizar. Así mismo, cuando para la medición de un determinado constructo se utilicen varios ítems o preguntas, tendremos que especificar también el nivel de medición de la escala agregada. Posteriormente, procederemos a evaluar la calidad de las escalas utilizadas mediante el análisis de su fiabilidad y validez.

Los niveles de medición pueden ser de cuatro tipos: nominal, ordinal, por intervalos y de razón. Durante esta fase se procedió a la asignación de un nivel concreto de medición a cada una de las preguntas cerradas incluidas en el apartado anterior. Los relativos a las preguntas abiertas no se establecieron hasta un momento posterior, puesto que no era posible realizar dicho proceso hasta que no se dispusiera de los datos (la cuestión se pospone hasta tanto no se codifiquen las preguntas abiertas).

Es frecuente la utilización de la escala Likert para la medición de estados subjetivos, no sólo en el caso de las investigaciones sociales, en general, sino también en el caso de las realizadas sobre Dirección de Producción/Operaciones (Sacristán Díaz, 2001), en particular. En este sentido, la autora anteriormente citada, tras una revisión de trabajos empíricos previos, concluye que la mayoría utiliza una escala de 1 a 7. Por otro lado, encontramos que en los estudios empíricos sobre YM desarrollados por Upchurch et al. (2002 y 2003), la escala utilizada toma valores entre 1 y 5. En nuestro caso, se optó por esta última escala en la que 1, indica que el sujeto estaba totalmente de acuerdo y 5, totalmente en desacuerdo, pues en nuestra opinión, y para nuestro estudio en concreto, nos permitía reflejar mejor la posible variabilidad de las respuestas¹⁰⁵. Además, siguiendo las recomendaciones de Ryan y Garland (1999) estimamos conveniente añadir la opción “no sabe/no contesta”.

Haciendo referencia a las escalas agregadas utilizadas en nuestro estudio, podemos decir que todas se calculan como media aritmética de las puntuaciones de los ítems que la componen. Al medirse estos con una escala Likert de cinco

¹⁰⁵ De hecho, en principio, se previó la formulación de estas preguntas de forma dicotómica (respuesta sí/no) pero, posteriormente, se estimó que la utilización de una escala Likert de 5 puntos podría enriquecer los resultados de la investigación, en tanto que el encuestado podría posicionarse a lo largo de la escala, o en los extremos.

puntos, la escala agregada resultante tomará valores comprendidos entre 1 a 5, ambos inclusive.

En concreto, se utilizan tres escalas agregadas de medición. Son éstas:

- ▶ *Dificultades o barreras actuales para la aplicación del YM/RM* (Bloque 3 del cuestionario). Dicho constructo estaría formado por los ítems que van desde el 3.1. a 3.14. incluidos en el bloque 3, apartados A y B de la versión final del cuestionario y en la columna “Dificultades actuales” en el apartado C (ver dicha versión en el Anexo 4)¹⁰⁶. También se pueden identificar como los ítems a3.1. a a3.14. conforme a su codificación definitiva (ver columna “variable” en el mismo anexo).
- ▶ *Dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM* (Bloque 3 del cuestionario). Constituido por los ítems 3.1. a 3.14. incluidos en el bloque 3, apartado C, columna “Dificultades al inicio”; identificados como los ítems b3.1. a b3.14. en la codificación definitiva (ver columna “variable” en el anexo correspondiente).
- ▶ *Aplicación del YM/RM* (Bloque 5 del cuestionario). Formado por los ítems 5.1. a 5.13. y 6.1. a 6.13. en la versión final del cuestionario.

En cuanto a los niveles de medición de los ítems unidimensionales, se determinaron en función de la posibilidad de anticipar la respuesta, y la precisión o profundidad requerida (Hernández Sampieri et al. (2003), teniendo presente, por

¹⁰⁶ La distinción entre los datos relativos a las dificultades actuales y al inicio, puede no quedar suficientemente clara tras observarse el cuestionario. Por eso, en caso de duda, aconsejamos acudir al Anexo 4 “Correspondencia entre las variables del cuestionario – codificación SPSS” para ver la equivalencia entre ambas numeraciones.

supuesto, los objetivos perseguidos con la investigación y la explotación de los resultados de la misma. En concreto, las preguntas incluidas en los bloques 3 y 5 del cuestionario, a excepción de la forma de registro de datos en el último de los mencionados, utilizan para su medición una escala Likert de 1 a 5. Todos los ítems que no se incluyeron en las escalas agregadas descritas anteriormente, son unidimensionales.

Por otro lado, una vez seleccionado un instrumento de medición había que evaluar su utilidad, es decir, su fiabilidad y validez. Aunque la evaluación sólo es posible una vez recopilados los datos, es frecuente hacer referencia a los mismos durante el proceso de diseño del cuestionario, pues las escalas no se podrán establecer definitivamente hasta que no se evalúen dichos aspectos (Sacristán Díaz, 2001). Por tanto los trataremos detenidamente a continuación los puntos incluidos en la Figura 4.5.

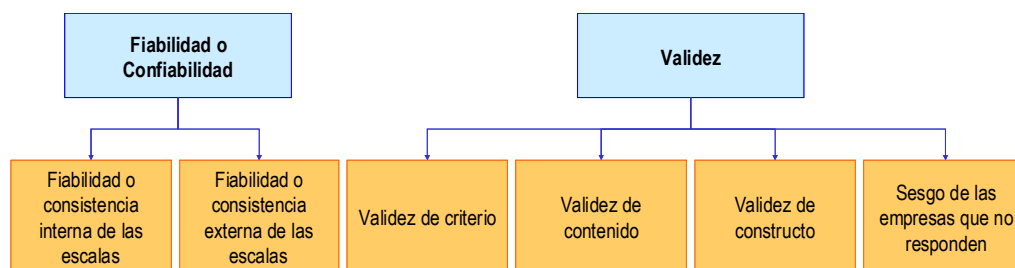


Figura 4.5: Aspectos tratados en el análisis de la fiabilidad y validez.

ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD O CONFIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN

La confiabilidad de un instrumento de medición hace referencia al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto proporcionará los mismos resultados. Constituye un requisito necesario para establecer la validez de la investigación (que abordaremos más adelante) aunque no suficiente. Es decir, que

una medida sea altamente confiable sólo indica que está midiendo algo con precisión o de forma consistente, aunque puede ocurrir que no esté midiendo lo que se cree que mide. Sinónimos de confiabilidad son estabilidad, fiabilidad, consistencia, reproductibilidad, predictibilidad y falta de distorsión (Kerlinger y Lee, 2002).

En lo referente a su medición podemos utilizar dos pruebas:

- a) Fiabilidad o consistencia interna de las escalas.
- b) Fiabilidad o consistencia externa entre las respuestas de diferentes personas en una misma empresa.

a) Fiabilidad o consistencia interna de las escalas.

En el caso de que se utilicen escalas agregadas, es decir, cuando para la medición de un constructo se utilizan un conjunto de ítems, se hace necesario evaluar en qué medida el comportamiento de todas las variables, individualmente consideradas, está relacionado con el comportamiento del constructo, esto es, de todas las variables conjuntamente. Es lo que se conoce como consistencia interna. En algunos estudios el análisis de la fiabilidad se reduce al estudio de la consistencia interna.

En términos generales, según Kerlinger y Lee (2002) existen tres formas para la medir la consistencia interna de un instrumento de medición: la confiabilidad por mitades, el coeficiente alfa, y las fórmulas 20 y 21 de Kuder-Richardson (KR-20, KR-21). En nuestro caso, hemos optado por utilizar el coeficiente alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de las escalas agregadas, hecho que justificamos como sigue:

- ▶ La administración de la prueba en dos mitades (confiabilidad por mitades), exige la división de la escala en dos partes. Su aplicación se recomienda para la valoración de la estabilidad de las medidas en el caso de pruebas test-retest y cuando existen dos formas paralelas de la misma escala, lo que no es habitual que se haga en este tipo de estudios, principalmente por el coste que supone, tanto en términos monetarios como de tiempo, exigidos.

Por otro lado, ya anotábamos previamente que la aplicación del test exige la división de la escala en dos partes. La forma en que se realice puede influir sobre los resultados, es decir, la fiabilidad obtenida (ver Crocker y Algina, 1986. Dado que en nuestro caso no se establecía, a priori, ninguna división paralela o equivalente entre dos grupos de ítems, optamos por la aplicación del coeficiente alfa de Cronbach cuya utilización, además, es frecuente en otros estudios analizados al respecto, tanto de producción/operaciones, en general, como de Yield/Revenue Management (Upchurch et al. 2002 y 2003), en particular.

- ▶ En relación con las fórmulas 20 y 21 de Kuder-Richardson, no sería de aplicación en nuestro caso ya que se utiliza cuando la medición se realiza mediante un sistema dicotómico o binario de calificación de respuesta (Kerlinger y Lee, 2002). Recuérdese que la medición de las escalas aludidas se realiza con una escala Likert.

De esta forma, procedimos a la medición de la fiabilidad interna de las escalas agregadas a través del coeficiente alfa de Cronbach. A continuación, exponemos los resultados obtenidos haciendo especial referencia a tres

aspectos: constructo analizado, ítems¹⁰⁷ que lo componen, alfa obtenido (incluidos en la Tabla 4.3) e interpretación de resultados.

Constructo: Barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM	
Ítems	“a3.1” a “a3.14”.
Alfa de Cronbach	$\alpha = 0.68$ Nº casos: 20 Ítems: 14
Constructo: Dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM	
Ítems	“b3.1” a “b3.14”.
Alfa de Cronbach	$\alpha = 0.67$ Nº casos: 10 Ítems: 14
Constructo: Aplicación del YM/RM.	
Ítems	“b5.1” a “b5.13” y “b6.1” a b”6.13”.
Alfa de Cronbach	$\alpha = 0.7656$ Nº casos: 39 Ítems: 26

Tabla 4.3: Alfa de Cronbach de las escalas agregadas.

Como puede observarse en la Tabla 4.3, los valores obtenidos están próximos a 0.7 en los dos primeros constructor, y superan dicho valor, en el último caso. A pesar de que el coeficiente varía entre 0 a 1, de menor a mayor fiabilidad respectivamente, los valores considerados aceptables pueden variar entre 0.4 y 0.7 (Sacristán Díaz, 2001). Sin embargo, Flynn et al. (1990) establecen un valor de 0.7, como mínimo aceptable, y de 0.6, para escalas de nuevo desarrollo, es decir, en trabajos exploratorios.

De esta forma, los valores obtenidos en los dos primeros constructos de nuestra investigación, 0.67 y 0.68, podrían considerarse aproximados a 0.7 a fin de obtener un nivel comparable a los valores descritos anteriormente, mientras que el de la tercera escala (0.76), podría considerarse como 0.8. Hemos observado, tras la revisión de estudios previos, que el redondeo es la

¹⁰⁷ Para más información acerca del desglose de las variables aquí mencionados puede verse el Anexo 4.

práctica habitual en estos casos (ver Sacristán Díaz, 2001; Upchurch et al., 2002 y 2003). De esta forma, podemos concluir que no fue necesario eliminar ningún ítem de sus respectivos constructos, por alcanzarse para nuestro estudio niveles de fiabilidad interna bastante aceptables.

b) Fiabilidad o consistencia externa de las escalas.

Esta mide la correlación existente entre las respuestas dadas por dos personas distintas de la misma organización. Como puede desprenderse de su definición, su medición implicaría cumplimentar el cuestionario (si es éste el método de recolección de datos utilizado), por dos personas distintas del mismo hotel (en nuestro caso), lo que puede llegar a ser inviable, no sólo en términos económicos, sino también debido a que el cuestionario debía cumplimentarse por personal con un perfil determinado, lo que, en función de la dimensión de la empresa, podría corresponderse con un número limitado de individuos. Por otro lado, no es muy frecuente el análisis de la consistencia externa de las escalas, quizás por la razón argumentada, hecho constatado por la observación de dicho aspecto exclusivamente por Jarvis et al. (1998), de los trabajos empíricos analizados sobre YM (ver epígrafe 4.3)¹⁰⁸.

La duración media de una entrevista en nuestro estudio (para rellenar un cuestionario) llegó a ser de 50 minutos. Esto es indicativo del grado de complejidad que requeriría la administración del cuestionario a dos personas distintas, dado que podría rebajar notablemente la tasa de respuesta. No obstante, sí podemos decir que en algunos casos el cuestionario se llegó a administrar a dos personas dentro de la misma organización. Esto se debió a

¹⁰⁸ También justificado para el caso de trabajos empíricos de Dirección de Producción/Operaciones por Sacristán Díaz (2001).

que al director/a del hotel se le aconsejaba cumplimentar la encuesta pero, en caso de que este no tuviera disponibilidad para atendernos, nos podía remitir a otra persona. En estas situaciones se le daba al entrevistado la posibilidad de entregar una copia del cuestionario al director, una vez cumplimentado, para su revisión y, en caso de ser necesario, que éste modificase las respuestas que considerase conveniente. Pues bien, de las 40 encuestas realizadas, sólo cuatro se acogieron a dicho proceso, y ello supuso la modificación de una única respuesta a uno de los ítems de un cuestionario.

No obstante, somos conscientes de que dicha información no podría servirnos para la medición de la fiabilidad externa porque está sujeto a dos limitaciones: de un lado, el proceso comprende, como se ha dicho, exclusivamente el 10% de las encuestas, y de otro, las conclusiones pueden estar sesgadas, puesto que el cuestionario es revisado por el director y no cumplimentado en dos ocasiones distintas.

ANÁLISIS DE LA VALIDEZ DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN

La validez se compone de tres elementos: la validez de contenido, la validez de constructo y la validez de criterio. Aconsejados por un psicómetra incluimos en este apartado, además, el sesgo de las empresas que no contestan.

a) De contenido.

Referido al grado en que el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide (Hernández Sampieri et al., 2003). Relacionado con la calidad de la revisión bibliográfica realizada y la opinión de expertos, en muchas ocasiones se reduce su análisis a estos aspectos (Flynn et al. 1990; Sacristán Díaz, 2001). En nuestro caso, los ítems incluidos en cada

4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

unos de los apartados investigados se han confeccionado conforme a un proceso de revisión bibliográfica (recogido en el capítulo 2) y completado con una revisión de los estudios empíricos realizados al respecto (ver epígrafe 4.3) para garantizar, en la medida de lo posible, la validez de contenido de la investigación. Además previamente a su administración, el cuestionario se sometió a un proceso de revisión por expertos.

b) De constructo.

También denominada de construcción, se define como el grado en que la escala desarrollada mide el constructo o concepto abstracto que pretende medir y además no mide otros. En nuestro estudio no podemos analizar la validez de constructo ya que, dada la dimensión del censo utilizado, relativamente pequeño, su medición podría ofrecer valores poco representativos.

c) De criterio.

Mide la correlación entre la medición y el criterio. Se define como la capacidad del instrumento para predecir el comportamiento real. Por predicción debe entenderse la estimación de una variable dependiente a partir de una independiente, la existencia o no de relación entre variables, un valor futuro o un valor pasado (Kerlinger y Lee, 2002), representando en esencia el contraste de hipótesis (Sacristán Díaz, 2001).

En nuestro caso, las hipótesis a contrastar, se verán con más detalle en el capítulo 5 (epígrafe 5.4). En algunas de ellas (ver la hipótesis H2.1), la existencia de estudios previos nos permitirá su comparación con los datos

obtenidos, en tanto que en otras, la carencia de estudios a nivel nacional, no nos lo permitirá.

d) Sesgo de las empresas que no responden.

Surge por las posibles diferencias existentes entre aquellas empresas que responden el cuestionario y aquellas otras que no lo han hecho. Con él se pretende determinar la posible influencia en los resultados de la no participación en el estudio de algunas empresas. Su medición suele realizarse analizando las posibles causas de la no participación y evaluando si ello podría haber influido en los resultados. Como se recordará algunos de los estudios empíricos analizados en nuestra investigación hacen referencia a dicho sesgo (Jarvis et al. 1998 y Upchurch et al. 2002).

En nuestro estudio, como podrá observarse en el epígrafe 4.7, decidimos encuestar al censo formado por todos los hoteles de Sevilla y provincia, de 4 y 5 estrellas, 45 en total. De estos, sólo 3 hoteles decidieron no participar en el estudio (lo que supone un 7% de la población). Los no participantes lo constituyen hoteles independientes, todos ellos de cuatro estrellas, con 12, 35 y 157 habitaciones, situados en Sevilla capital. En uno de los hoteles, el más pequeño, no nos expresaron la razón para no participar en el estudio, nuestra impresión es que fue debido a la sobrecarga de trabajo del director, y en los dos restantes, pertenecientes al mismo propietario, decían no querer participar por estar sometidos a continuas entrevistas.

Esta no participación de tres hoteles podría constituir una limitación de nuestro estudio por el sesgo que pudieran provocar estas empresas sobre el resto de datos. No obstante, juzgamos que dicha influencia podría ser escasa debido a las siguientes razones:

- ▶ El porcentaje de no respuesta es bajo, en relación con otros estudios realizados al respecto.
- ▶ Contamos con empresas con la misma dimensión a las que no participan, lo que podría asegurar su representación en el estudio.

Antes de dar por finalizado nuestro análisis, hemos de anotar que el sesgo de las empresas que no contestan es un problema de muestreo relacionado, por tanto, con la generalización de los resultados obtenidos con la investigación. Como se verá con posterioridad (ver epígrafe 4.7 dedicado a la muestra) en nuestro trabajo no aplicamos técnicas de muestreo sino que estudiamos un censo. La diferencia que presenta frente a la utilización de una muestra es que se obtendrá información suficiente para describir el comportamiento de toda la población, sin embargo, los resultados obtenidos no se pueden extrapolar.

4.6.2.3. *Análisis de la calidad y disposición de las preguntas*

Una vez seleccionadas las preguntas que formarían parte del cuestionario preliminar¹⁰⁹, se sometieron a diferentes pruebas que nos permitieran asegurar su calidad. Con esta revisión, tratábamos de identificar defectos en la redacción que pudieran influir negativamente en la fiabilidad y validez del instrumento de medición (Rojas Tejada et al. 1998). En concreto, nuestros ítems fueron sometidos a los requisitos sugeridos por Fink (1995a). A continuación, desglosamos dichas exigencias detallando, en su caso, algunas de las correcciones realizadas:

¹⁰⁹ Recuérdese que la fiabilidad y validez requieren de los datos para su medición, por lo que, conforme a la secuencia de desarrollo de actividades, a la selección de preguntas (epígrafe 6.2.1), le siguió el análisis de la calidad y disposición de las mismas (6.2.3).

- ▶ *Realizar preguntas relacionadas con los objetivos planteados.* En caso de que se aborden aspectos genéricos o anexos deberá aclararse. Siguiendo esta indicación, se incluyó, al principio de cada bloque del cuestionario, una frase resumen de los aspectos que se trataban de evaluar. Así mismo, se eliminaron algunas cuestiones que no eran fundamentales para el objeto de estudio, por ejemplo, las relativas a oferta de servicios adicionales en el hotel y la creación de equipos para la implantación de la técnica.
- ▶ *Realizar preguntas concretas.* Prescindimos de preguntas poco precisas o ambiguas como: “Describa los distintos grupos en que segmenta su demanda especificando su denominación”.
- ▶ *Utilizar períodos de tiempo relacionados con la importancia de la pregunta.* Conforme a ello, por ejemplo, se delimitaron las opciones de respuesta en preguntas como ¿Cuándo lo/s escuchó por primera vez? – refiriéndose a los términos YM y/o RM- (pregunta 2.4. versión preliminar del cuestionario, ver anexo 4) y ¿Desde cuándo han adoptado medidas que permitan decir que lo tienen implantado? (pregunta 2.6. en la misma versión).
- ▶ *Utilizar frases completas.*
- ▶ *Evitar el uso de abreviaturas.* La eliminación, en nuestro caso, de todas las abreviaturas en el cuestionario no se estimó necesaria, puesto que sabíamos que éste no sería auto-administrado, y que el entrevistador podía hacer referencia, en todo momento, a la descripción completa de la palabra abreviada.
- ▶ *Tener cuidado especial con las expresiones técnicas y la jerga utilizada.* Aspecto de especial relevancia y no exento de dificultades en el caso de

nuestra investigación. Ello es consecuencia de la utilización de amplia bibliografía en lengua inglesa y la frecuente utilización de anglicismos en las publicaciones nacionales. En la medida de lo posible, se consultó bibliografía adicional con objeto de conseguir traducciones adecuadas de los términos. No obstante, hemos de destacar que la generalización de ciertos vocablos en lengua inglesa es algo muy habitual en el sector hotelero, aunque esto no nos eximía de la labor ahora emprendida. Pese a toda la voluntad empeñada al respecto, nos vimos obligados a contar con la participación de profesionales del sector, durante el proceso de revisión de la primera versión del cuestionario. La labor emprendida no terminaría hasta la conclusión del proceso de realización de encuestas y nos permitió completar el glosario de términos que incluimos en el epígrafe 4.8.

- ▶ *Revisión de preguntas por encuestados potenciales.* Dicha comprobación se pospuso hasta no disponer de la primera versión del cuestionario.
- ▶ *Utilizar o adaptar preguntas utilizadas en otros estudios.* Este aspecto ya se abordó con mayor profundidad en el epígrafe 4.3.3, al que ahora remitimos.
- ▶ *Utilizar preguntas cortas cuando se pretenda ahorrar tiempo, rapidez en la lectura o sea suficiente una respuesta concisa.*
- ▶ *Utilizar con mucha cautela preguntas comprometidas en caso de ser necesario.* Se ha observado que otros autores resaltan la importancia de eliminar preguntas comprometidas (ver, por ejemplo, Crocker y Algina, 1986). Debido a esto, se renunció a preguntar, por ejemplo, la “Resistencia a registrar toda la información de la empresa”, previendo que podía

modificar la actitud del entrevistado afectando negativamente a la contestación del resto de preguntas del cuestionario.

- ▶ *Evitar palabras y frases que produzcan una respuesta sesgada.*
- ▶ *Evitar preguntas dobles.*
- ▶ *Evitar preguntas negativas.* A pesar de ser un aspecto que ha tratado de evitarse en todas las cuestiones planteadas, no fue posible hacerlo en las preguntas incluidas en el bloque 3 del cuestionario (ver versión final del cuestionario, en el Anexo 4). Recuérdese que todos los ítems incluidos en este área de contenido se habían obtenido de un estudio previo realizado por Arthur Andersen (1997). Con este apartado pretendíamos hacer una investigación longitudinal, que nos permitiese analizar la situación actual de los hoteles respecto a los resultados obtenidos en 1997. Se descartó, por tanto, su modificación a efectos de comparación de los resultados.

Queremos poner también de manifiesto que se utilizaron, durante el proceso de revisión, los criterios establecidos por Crocker y Algina (1986): análisis de la precisión, oportunidad o relevancia de las cuestiones, imperfecciones técnicas en la construcción de los ítems, gramática, cuestiones ofensivas o sesgadas y nivel de legibilidad.

La mayoría de las modificaciones realizadas durante esta fase, pueden observarse mediante la comparación de los indicadores incluidos en el epígrafe 4.6.2.1 (ver en p. 198) y los ítems incluidos en la primera versión del cuestionario (ver anexo 4).

De todos los aspectos analizados resulta de gran interés la revisión de las cuestiones por expertos, no sólo por su importancia para el análisis de la calidad y

disposición de las preguntas en el cuadernillo sino, sobre todo, por su influencia directa sobre la validez y fiabilidad del instrumento de medición. En nuestro caso, la actividad se desarrolló, como expondremos más adelante, sobre la primera versión del cuestionario y los ajustes, tras dicho examen, derivaron en su versión final.

4.6.2.4. *Primera versión del cuestionario*

Resultado de todo el proceso descrito anteriormente, obtuvimos la primera versión del cuestionario que presentamos en el Anexo 4. Puede observarse que su estructura refleja fielmente los apartados a los que hemos ido haciendo referencia a lo largo de todo el proceso de diseño, es decir, las áreas de contenido.

En la primera hoja, se presentaba una carta con información sobre el estudio a realizar con objeto de informar al futuro entrevistado e incitarle a la participación.

Resulta interesante, en nuestra opinión, el formato en que se presentan algunos de los ítems del cuestionario (ver su formato a color). La utilización de diversos colores responde a dos propósitos:

- ▶ De un lado, tratábamos de resaltar cuestiones que tras el proceso de revisión requerían, a nuestro juicio, una especial atención. Estos fueron resaltados con fondo amarillo (por ejemplo, antes de eliminar definitivamente una pregunta se consultó la opinión de expertos del sector), o en color de fuente rojo (aquellas preguntas cuya revisión se estimaba de especial relevancia).

- ▶ De otro, se trataba de facilitar la administración del cuestionario. Para ello se utilizan los siguientes colores de fuente:
 - ▶ *Negro*: cuando la pregunta debía ser contestada por todos los hoteles.
 - ▶ *Rojo oscuro*: La pregunta debía ser cumplimentada sólo por aquellos hoteles que cumplían determinados requisitos. Por ejemplo, en la página 3 del cuestionario, *si el hotel forma parte de una cadena o grupo* (1.2.), debían cumplimentarse las cuestiones que aparecen a continuación, 1.4. a 1.7. (*nivel al que opera, localización de la central, número de hoteles que la componen e independencia del proceso de toma de decisiones de comercialización*). Ocurre lo mismo para las cuestiones 2.1. y 2.2. (*conocimiento de los términos YM y/o RM, respectivamente*) en relación con la 2.3. y 2.4. (*medios a través de los que se conoce/n y desde cuando, respectivamente*), y con la 2.5. (*tienen implantada la técnica*) respecto a la 2.6. y 2.7. (*desde cuando y por qué*), entre otras.
 - ▶ *Azul* (sólo en el bloque 2). Identifica las preguntas a realizar exclusivamente a aquellos que han respondido “no” en las dos cuestiones previas relativas al *conocimiento de los términos YM y RM* (2.1. y 2.2.).
 - ▶ *Verde* (sólo en el bloque 5). Trataban de diferenciar los aspectos relativos al registro de datos. Por ejemplo, *¿cómo se obtiene el dato del ingreso medio obtenido por habitación y noche?, no se dispone de ese dato (7), se conoce por la experiencia pero no está*

registrado (8), aparece en un *formulario que no se incluye en el sistema informático* (9), se registra en un *formulario informático* (10), lo facilita el *software de YM* (11), lo proporciona el *software de gestión* (12), y/o lo obtenemos a través de *otros medios* (13).

Otro aspecto a destacar es el original diseño utilizado para la realización de lo que podríamos llamar preguntas dobles (ver bloque 3 del cuestionario, en anexo 4). Hacemos referencia a que, en este apartado, debíamos preguntar al hotel su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a una misma cuestión, pero en dos momentos de tiempo diferentes: actualmente y en el momento en que se implantó el YM. En ese caso, pensábamos que la utilización de dicho diseño nos permitiría realizar ambas preguntas de forma correlativa, tal y como se pretendía, disminuyendo además, el tiempo empleado, tanto en su formulación como en su registro, lo cual era de suma importancia en un cuestionario que incluía un máximo de 110 preguntas¹¹⁰). La misma estructura puede observarse en el bloque 5 del cuestionario donde, al tratarse de aspectos diferentes, el tiempo dedicado, tanto a la formulación de preguntas como a su cumplimentación, se reduciría de forma importante.

A pesar de que, desde un principio, teníamos el propósito de cumplimentar el cuestionario mediante la realización de una entrevista, puede observarse como se incluyeron ciertas normas para su administración. No se pretendía de esta forma que se tuvieran presentes, en todo momento, por el

¹¹⁰ Hablamos de un número máximo de preguntas puesto que su cuantía dependía de la pertenencia del hotel a una cadena, el conocimiento de los términos YM/RM, implantación de la técnica y utilización de un software de YM.

entrevistador (que ya las conocía), sino más bien que, en caso de ser necesario, quedase claro al entrevistado¹¹¹.

Al final de la encuesta se incluyeron los apartados “Tablas de evaluación utilizadas” e “Informe de la encuesta”. El primero de ellos nos permitía mostrar al encuestado el rango de puntuaciones, junto con sus descripciones, para los test medidos mediante una escala Likert. El segundo se destinaba, tal como recomiendan Rojas Tejada et al. (1998)¹¹², a la recogida de información adicional que pudiera resultar de interés por su influencia, tanto sobre los datos plasmados en el mismo, como para la explicación de algunos de los resultados que pudiéramos obtener durante el proceso de explotación¹¹³.

4.6.2.5. Ajustes a la primera versión: Elaboración de la versión final

Para la revisión del cuestionario se solicitó, en primer lugar, la participación del director de formación para directivos de la cadena Sol Meliá¹¹⁴. Con amplia experiencia en YM/RM, sabíamos que había impartido numerosos cursos al respecto y era conocedor de la técnica desde hacía más de 10 años. Además, también contamos con la revisión de un equipo multidisciplinar de profesores que nos permitió evaluarlo desde distintos puntos de vista. Para finalizar, aconsejados por un experto estadístico, comenzamos el proceso de realización de encuestas utilizando cuatro de ellas (10% del censo), seleccionadas de forma aleatoria del conjunto de establecimientos que se iban a encuestar, como una prueba piloto que permitiría elaborar la versión definitiva del cuestionario.

¹¹¹ Recuérdese que en ocasiones se les facilitó, una vez cumplimentado, una copia del mismo para la revisión por el director, en caso de que éste no nos hubiese podido atender.

¹¹² Utilizándose, por ejemplo, la hoja de resultados e incidencias y la ficha de campo.

¹¹³ Ver Versión preliminar del cuestionario en el Anexo 4.

¹¹⁴ En realidad se mantuvieron varias entrevistas con dicho profesional a lo largo de todo el proceso de diseño del cuestionario.

Durante el proceso se adoptaron los siguientes cambios (todas las cuestiones a las que se hace referencia a continuación se incluyen en el documento Versión Final del Cuestionario):

- ▶ Se estimó necesario *incluir* una *definición de YM/RM* en la carta de presentación del proyecto que permitiese, en caso de no conocer la técnica, una aproximación a la misma.
- ▶ Cambios realizados en el ***Bloque 1*** del cuestionario.
 - ▶ Respecto a la cuestión 1.2. “¿Cuál es el número de camas/plazas ofertadas?”, pareció preferible preguntar exclusivamente por el *número de habitaciones* (pregunta 1.1.) en lugar de “camas/plazas”, ya que ésta última podía ser calculada con facilidad, en caso de que se estimase conveniente, a partir de la primera.
 - ▶ En las cuestiones 1.5. a 1.7. (*nivel al que opera el grupo/cadena, localización de la central grupo/cadena y número de establecimientos grupo/cadena*), cada una de las cuales se desglosaban en dos para el caso de que el hotel perteneciera a un grupo o a una cadena, se descartó la distinción entre estas dos clases, puesto que la diferencia a nivel empresarial podía resultar imprecisa y llevar a error.
 - ▶ Profundizando en los aspectos que se pretendían medir, se planteó la necesidad de incluir una nueva pregunta (1.6.) que nos permitiera conocer la *independencia del hotel en lo relativo a la adopción de decisiones de comercialización*.

- ▶ Cambios realizados en el **Bloque 3** del cuestionario.
 - ▶ Se cambió la denominación de los bloques 3 y 4, sustituyendo posibles barreras y/o dificultades para la *utilización* del YM/RM, por *aplicación*, por parecer más clara ésta última.
 - ▶ Se eliminaron definitivamente las cuestiones 3.7. y 3.16. Ya hemos comentado nuestra opinión acerca de la eliminación de la primera de ellas. Debemos recordar que pensábamos que podía resultar comprometida para el encuestado (*resistencia a la formalización de la información*, es decir, si el hotel recogía toda la información acerca de su gestión o, por el contrario, se ocultaban algunos datos), y la 3.16. (*existencia de restricciones legales para la variación de precios*), no resultaba aplicable en el caso de nuestro país. Recuérdese que todas las preguntas de este bloque se incluyeron en un estudio realizado por la Arthur Andersen (1997).
- ▶ Cambios realizados en el **Bloque 4** del cuestionario.
 - ▶ Se previó la necesidad de *sustituir* en la pregunta 4.1. “*Utilización de indicadores para la medición de los “beneficios obtenidos de la utilización” del YM/RM, por “ingresos derivados de la aplicación” del YM/RM*, porque la primera podría inducir a error. De esta forma la nueva redacción alude a la medición de la técnica como el *cociente entre los ingresos potenciales y los ingresos reales*. Así mismo, en la pregunta 4.2. se estimó conveniente la inclusión de un ejemplo sobre su formulación, el que acabamos de apuntar.

- ▶ Respecto a las cuestiones 4.5. a 4.8. *relativas a la utilización de indicadores no económicos para evaluar los beneficios de la aplicación del YM/RM*, dado que eran, previsiblemente, aspectos escasamente tratados en la práctica, se consideró oportuno refundirlos en dos preguntas: 4.5. “Según su experiencia la aplicación del YM/RM ha reportado a su organización algún tipo de beneficio no económico”, y 4.6. “En caso afirmativo, descríbalos”.
- ▶ Además, se incluyeron dos nuevas preguntas, 4.7. y 4.8. (“la aplicación de la técnica ha derivado en algún tipo de inconveniente” y “descríbalos”, respectivamente), que nos permitieran explorar, en su caso, sobre los inconvenientes de la aplicación del YM/RM.
- ▶ Cambios realizados en el **Bloque 5** del cuestionario.
 - ▶ La mayoría de las modificaciones realizadas en este bloque estaban encaminadas a la reducción de la longitud de determinadas preguntas y/o de las expresiones utilizadas, de forma que asegurasen una mejor y más clara comprensión por parte del encuestado. Pueden verse, por ejemplo, las cuestiones 5.1. (“Para aplicar las distintas tarifas segmentamos la demanda por grupos” se eliminó “por grupos” al final de la pregunta), 5.3. (“Disponemos de información actualizada acerca del beneficio medio obtenido por habitación/noche” se sustituyó “beneficio obtenido por habitación/noche”, por “ingreso medio obtenido por habitación/noche”), 5.9. (“Para actualizar las tarifas a aplicar se tienen en cuenta las fluctuaciones cíclicas de la demanda”, donde

“*actualizar las tarifas*” quedó sustituido por “*revisar las tarifas*”); entre otras.

La gran mayoría de las modificaciones introducidas se debieron a la revisión del cuestionario por parte del profesional de Sol Meliá. No obstante, como se comentó con anterioridad, posteriormente se realizaron algunas revisiones por expertos que fueron, además, completadas con la realización de las cuatro encuestas consideradas como prueba piloto del cuestionario.

Durante el proceso que siguió, sólo se incluyó una modificación adicional en el cuestionario definitivo. Las cuestiones 2.11 “*¿Utilizan un software de gestión hotelera?*” y 2.12. “*Especifique la denominación del software utilizado*”. El motivo de dicha inclusión fue nuestro convencimiento de que posibilitaría cumplimentar de forma más rápida y simplificada las cuestiones incluidas en el bloque 5 y, concretamente, de los aspectos relacionados con la forma de registro de datos. Ello nos permitiría hacer referencia a su propio sistema de registro durante la entrevista. Así, con el código 11 (ver “Versión Final del Cuestionario”, en el Anexo 4), en el caso de que el hotel utilizara un software de gestión, en lugar de hacer referencia genérica a un “*programa informático*” se utilizaba la denominación exacta de dicho software, para cada hotel en concreto. La reducción sobre la duración de la entrevista fue importante, suponiendo, por ejemplo, pasar de 105 minutos a 60 entre la primera y segunda encuesta. Pese a ello, somos conscientes de que la reducción del tiempo no podemos atribuirla exclusivamente al aspecto analizado.

4.7. SELECCIÓN DE LA MUESTRA: CENSO DE HOTELES DE SEVILLA Y PROVINCIA

A continuación desglosamos y justificamos el proceso seguido para la selección de la muestra que formaría parte del estudio. En primer lugar, se hace

referencia al ámbito geográfico de estudio para, posteriormente, analizar la categoría de los hoteles analizados. Continuamos con la confección de un listado con los hoteles incluidos en el censo y finalizamos con un análisis de las cadenas hoteleras representadas en nuestro estudio.

SEVILLA Y PROVINCIA

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.
- ▶ La entrevista, además, nos permitía recopilar información cualitativa con vistas a introducir las mejoras necesarias para la ampliación posterior del estudio a otro ámbito.
- ▶ La baja tasa de respuesta de estudios similares al que ahora pretendíamos no hacía sino reafirmar la necesidad de entrevistar uno por uno a los hoteles que formarían parte del proceso.
- ▶ La disponibilidad de recursos, sin duda un aspecto a valorar en cualquier investigación, tanto en términos monetarios como de

tiempo, apoyaba la dirección del mismo al colectivo que geográficamente estuviese más próximo al centro de investigación.

Aunque los aspectos anteriormente descritos podrían considerarse como limitaciones del estudio, hemos de resaltar que en nuestro caso nos permitían ajustarnos mejor a los objetivos planteados. Nos referimos a que:

- ▶ 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, salvo por las frecuentes reuniones mantenidas con un directivo del sector (hecho comentado con anterioridad).
- ▶ El enfocar el estudio en Sevilla y provincia no se justificaba exclusivamente en los recursos necesarios para realizar la investigación, sino que además la ciudad se erige como referente a tener en cuenta en el estudio de capitales españolas de turismo cultural¹¹⁵.
- ▶ El análisis en profundidad incluyendo sólo el caso de Sevilla y provincia podría limitar la extrapolación de resultados, sin embargo, con nuestra investigación no se pretendía dicho propósito.
- ▶ En cuanto al área geográfica de estudio (ver Tabla 4.4), es frecuente que las tesis españolas se centren en el análisis de una localidad, zona o área de un país (Ortega Martínez y Rodríguez Herráez, 2003).

¹¹⁵ Mazars (2003), por ejemplo, para hacer un análisis de la evolución del mercado turístico y hotelero en el caso de Sevilla, incluye, 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.

Ámbito geográfico objeto estudio de las tesis de turismo (1990-2002)	
Localidad, zona o área de un país	58.5
Todo un país	16.9
Dos o más países	3.4
No se refiere a ámbito geográfico	21.2

Tabla 4.4: Ámbito geográfico objeto de estudio de las tesis de turismo en España (1990-2002)

Fuente: Ortega Martínez y Rodríguez Herráez, 2003.

CENSO HOTELES 4 Y 5*

Por otro lado, también había que decidir acerca de los hoteles de Sevilla y provincia que formarían parte del estudio. En primer lugar, optamos por la utilización de un censo, en lugar de seleccionar una muestra porque así podríamos describir la situación exacta de la provincia respecto a las variables estudiadas, en tanto que la investigación se podría considerar viable en términos de coste.

En segundo lugar, tras el análisis bibliográfico realizado se observó que, en la mayoría de los casos, los hoteles estudiados se correspondían con una categoría de tres estrellas o superior. En nuestro caso, optamos por realizarla a hoteles de cuatro y cinco estrellas porque, en nuestra opinión, resultaba más probable que fueran estos los que utilizarasen la técnica.

LISTADO DE HOTELES

El listado de hoteles que formarían parte del estudio fue facilitado por la dirección de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Sevilla del que disponían para el desarrollo del programa de prácticas de los alumnos de la Diplomatura de Turismo. Dicho listado fue a su vez proporcionado por la Asociación de Hoteles de Sevilla.

El censo inicial estaba compuesto por cuarenta hoteles que incluimos a continuación (por categoría y en orden alfabético):

- ★ 5 estrellas:
 - ▶ Westin Alfonso XIII
 - ▶ Meliá Colón
 - ▶ BC. Gran Hotel Renacimiento
 - ▶ Hacienda Benazuza
 - ▶ La Boticaria
- ★ 4 estrellas:
 - ▶ AC Santa Justa
 - ▶ Alabardero
 - ▶ Al-Andalus Palace
 - ▶ Alcázar de la Reina
 - ▶ Alcora
 - ▶ Andalusi Park
 - ▶ AC Ciudad de Sevilla
 - ▶ Bécquer
 - ▶ Doña María
 - ▶ Eursosuites Sevilla
 - ▶ Fernando III
 - ▶ Catalonia Giralda
 - ▶ Gran Hotel Lar
 - ▶ Gran Hotel Solúcar
 - ▶ Hacienda San Ygnacio
 - ▶ Hesperia Sevilla
 - ▶ Inglaterra
 - ▶ Islacartuja
 - ▶ La Motilla
 - ▶ Las Casas Rey de Baeza
 - ▶ Los Seises
 - ▶ Meliá Lebreros
 - ▶ Meliá Macarena - TRYP Macarena
 - ▶ Meliá Sevilla
 - ▶ N.H. Viapol
 - ▶ Novotel
 - ▶ Occidental Sevilla
 - ▶ Palacio Marqués Gomera
 - ▶ Parador Alcázar Rey D. Pedro
 - ▶ Pasarela
 - ▶ Rey Alfonso X

4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

- ▶ San Gil
- ▶ Sevilla Congresos
- ▶ Vértice
- ▶ Vincci La Rábida
- ▶ Zenit Sevilla

Durante el proceso de administración de las encuestas se detectó que dicho listado no estaba completo, puesto que no todos los hoteles dentro del ámbito de estudio eran miembros de la Asociación de Hoteles de Sevilla. De esta forma, el listado original se completó con la realización de nuevas consultas que incluyeron:

- ▶ Guía de hoteles editada por la Secretaría de Estado de Economía y Turismo (Turespaña, 2002).
- ▶ Guía de hoteles de EdiHotel (en <http://www.edihotel.com>)
- ▶ Listado de hoteles ofrecido por Turespaña (en <http://www.tourspain.es>, apartado alojamientos, hoteles).

La revisión de los listados adicionales supuso la incorporación de cuatro hoteles al listado original:

- ▶ Emperador Trajano (4*).
- ▶ Villa de la Palmera (4*).
- ▶ Casa Palacio Casa Carmona (5*)
- ▶ Cortijo Aguila Real (4*)

CADENAS REPRESENTADAS

En la Tabla 4.5 se incluye el listado de cadenas hoteleras representadas en el estudio, así como la participación que representan sobre el total de hoteles de la cadena a nivel nacional.

	Sevilla y Provincia	Es paña	%
ACHOTELS	2	38	5,2
AGUA DESEVILLA	1	1	100,0
ALCORA HOTELES	3	5	60,0
BARCELO 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 MELIA	4	155	2,5
STARWOOD HOTELS	1	8	12,5
VERTICE HOTELES	1	1	100,0
VINCCI HOTELES	1	6	16,6
ZENIT HOTELES	1	13	7,6
Total	30	674	

Tabla 4.5: 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.

Respecto a la tabla anterior 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 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

4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

un apartahotel), respondieron a un único cuestionario, pues los establecimientos contaban con una persona responsable de la aplicación de la técnica, o *yield manager*.

4.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL YM/RM

Inglés	Español	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 (según información adicional recopilada en nuestro estudio empírico).
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.
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 (según información adicional recopilada en nuestro estudio empírico).
Early bird		Descuento aplicable que premia a los clientes que realizan su reserva con mucha antelación.
Last minute rate	Tarifa de último minuto (hora)	Tarifa aplicable a los clientes que reservan a última hora.
No-shows	<i>No-shows</i>	Cuando el cliente no respeta la reserva realizada, es decir, pese a reservar no se presenta en el hotel. Además, el cliente no avisa de que no llegará, en cuyo caso se consideraría cancelación. Normalmente se utiliza el término en inglés para referirse a los no-shows (según información adicional recopilada en nuestro estudio empírico).

Inglés	Español	Descripción
Overbooking	<i>Overbooking</i>	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 overbooking derive en un "overbooking 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 rack	Tarifa más alta aplicable por el hotel.
Sorry		Cuando se rechaza una petición del cliente porque el hotel está completo. Denominadas, en ocasiones, no disponibles (según información adicional recopilada en nuestro estudio empírico s).
Understays / early departures	Salidas imprevistas o anticipadas	Cuando los clientes se quedan en el hotel menos días de los reservados, es decir, reducen su estancia.
Upselling		Cuando existiendo habitaciones disponibles se trata de vender al cliente a las tarifas superiores.
Walk-in	De paso	Clientes que no realizan reserva previa al día de llegada al hotel.

5.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo expondremos los resultados obtenidos del estudio empírico realizado, aunque previamente realizaremos un resumen sobre el proceso de recolección de datos y la codificación de variables. Analizaremos, a continuación, los estadísticos descriptivos obtenidos para las principales variables objeto de estudio y, a continuación, procederemos a mostrar el contraste de las hipótesis de investigación formuladas en el capítulo 4 y los logros alcanzados.

A lo largo de este capítulo se hará referencia a los archivos generados durante el proceso de análisis de datos con el programa estadístico SPSS (versión 11.5). Todos ellos se han incluido en un disco compacto para evitar el uso excesivo de tablas a la hora de exponer los resultados. El CD-ROM consta de dos carpetas:

- ▶ **R.** Incluye los archivos relativos al análisis descriptivo expuesto en la página 248.
- ▶ **H.** Recoge los archivos relacionados con el proceso de contraste de hipótesis de investigación que se expone en el apartado 5.4.

En la Figura 5.1, incluye las referencias de todos los archivos contenidos en la carpeta R del CD-ROM, así como los apartados concretos donde se presentan¹¹⁶. Tal como se verá más adelante, la simbología mostrada en la citada figura, se utilizará para hacer referencia (margen derecho) al archivo o documento empleado en cada apartado.

¹¹⁶ El Anexo 5 incluye un resumen de la información contenida en cada uno de los archivos y apartados.

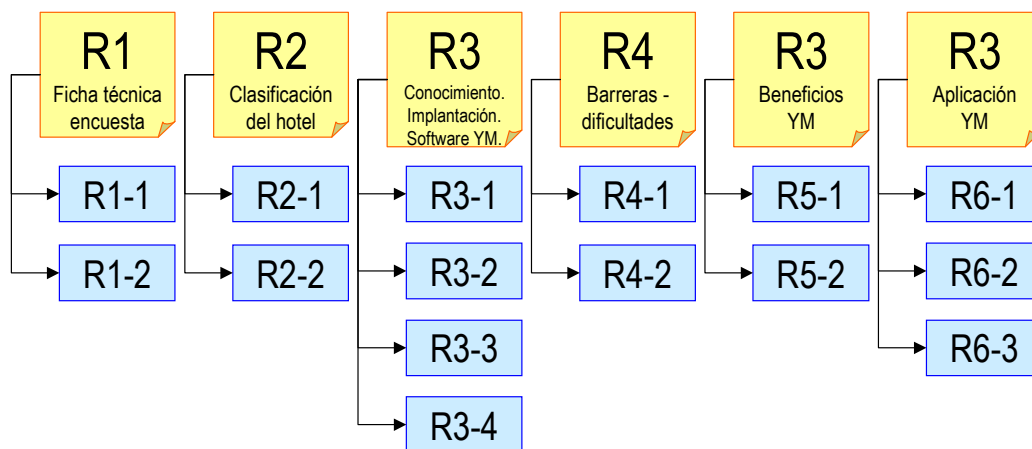


Figura 5.1: Contenido del CD-ROM. Relación de archivos y documentos contenidos en la carpeta “R”.

5.2. TRATAMIENTO DE DATOS

- 5.2.1. Recolección de datos
- 5.2.2. Codificación

El proceso de tratamiento de datos comenzó con la recopilación de los mismos en consonancia con la técnica seleccionada (el cuestionario en nuestro caso), y finalizó con su codificación y preparación para el análisis estadístico.

Tras las oportunas revisiones del cuestionario (comentadas con detalle en el capítulo anterior) dimos paso al proceso de encuestado. En su conjunto, la recopilación de datos tuvo una duración de tres meses, abarcando desde octubre hasta diciembre de 2003.

5.2.1. RECOLECCIÓN DE DATOS

La primera actividad desarrollada (ver Figura 5.2) consistió, siempre que fue posible, en una toma de contacto telefónica con el director del hotel, al que se informaba de la investigación y se proponía su participación en el estudio.

Además, en la primera llamada, se trató de establecer una fecha para la realización de la entrevista que nos permitiría cumplimentar el cuestionario.

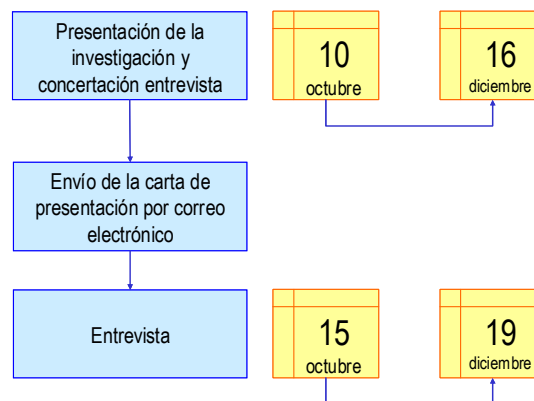


Figura 5.2: Evolución temporal del proceso de recopilación de datos.

Una vez informado sobre las características principales de nuestro estudio, enviamos por correo electrónico la carta de presentación elaborada al efecto (ver Anexo 4), concluyendo el proceso con la realización de la entrevista y la administración del cuestionario.

Siempre que contamos con el permiso del encuestado, la entrevista se grabó en casete con el objetivo, por un lado, de una posterior revisión de los datos recopilados y, por otro, del registro de información adicional que nos permitiera una mejor comprensión de los resultados obtenidos. Una vez realizada la entrevista, y en forma de agradecimiento, se hacía referencia a su participación en una página web personal¹¹⁷.

Durante todo el proceso de encuestación se fueron recopilando datos en relación con tres aspectos: duración del proceso, duración de la entrevista y perfil del encuestado. Se trató, de esta forma, de recoger información que pudiera resultar de interés para futuras investigaciones. Es lo que



¹¹⁷ <http://www.personal.us.es/esther/Investigacion/investigacion.htm>.

hemos denominado “Ficha técnica de la encuesta” e incluye el análisis descriptivo de las variables b0.4. a b0.7, ambas inclusive¹¹⁸. A continuación recogemos los principales resultados obtenidos:

▶ **Duración del proceso y de la entrevista.**

Podemos decir que en total se realizaron 111 llamadas, con una R1-1 media de 3 llamadas por hotel. El período medio invertido en la concertación de una entrevista fue de una semana (aproximadamente) y, por término medio, las entrevistas se concertaban unos cinco días después de la última llamada realizada. Todas las entrevistas se realizaron en la fecha prefijada a excepción de dos que fueron canceladas, aunque se realizaron en un momento posterior. Dichos datos son sólo informativos, dado que ofrecen una gran variabilidad como puede observarse en el archivo R1-1 (ver CD-ROM con resultados estadísticos, en archivo R1 Ficha Técnica Encuesta).

Por último, la duración de la mayoría de las entrevistas fue de una hora, aunque este dato fue muy variable dependiendo de las características de cada empresa. Recuérdese, por ejemplo, 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 R1-2 las ocasiones (ver Resultado R1-2) coincidió con el director del hotel (65 %), seguido por el jefe de recepción (12,5%) y el yield manager (10%).

¹¹⁸ Para ver detalle completo de las mismas puede acudir al Anexo 5.

Esta última categoría nos llamó bastante la atención, pues, como puede recordarse (ver Capítulo 2), el YM es un aspecto escasamente tratado a nivel académico y, sin embargo, el 10% de los hoteles cuentan con una persona responsable de su aplicación. Los jefes de recepción 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.

Por otro lado, atendiendo al género, del total de entrevistados el 57,5% fueron hombres y el 42,5% mujeres. Un aspecto llamativo fue 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 el Gráfico 5.1 recogemos una comparativa de los cargos desempeñados en función del género¹¹⁹. La distribución para el sexo masculino presenta una asimetría positiva mientras que la femenina es aparentemente más simétrica, lo que podría evidenciar un menor acceso de la mujer a cargos directivos. Sin embargo, dicha diferencia no se muestra como significativa tras aplicar el contraste de proporciones a excepción del puesto de *Yield Manager*, tal como se ha comentado anteriormente.

La edad media de los entrevistados se sitúa en torno a los 31-35 años, lo que, considerando que la mayoría de ellos son directivos, supone, a nuestro juicio, una población muy joven.

¹¹⁹ En el archivo R1-3 se recoge información adicional al respecto.

5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

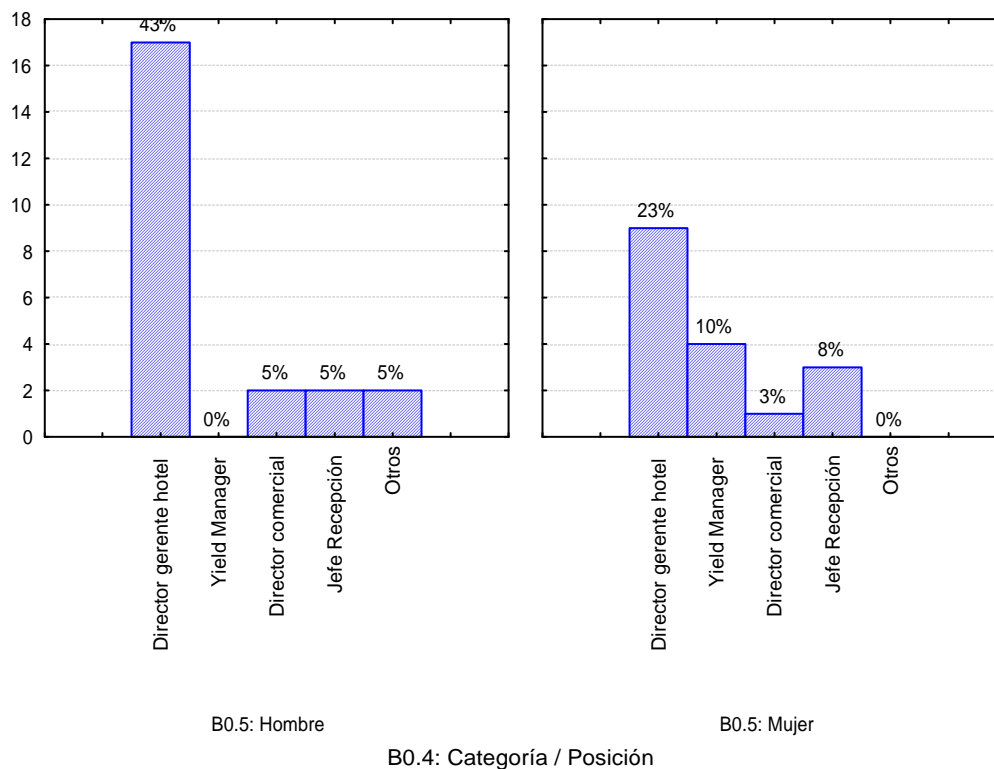


Gráfico 5.1: Porcentaje de entrevistados atendiendo al puesto que ocupan sobre el total, distinguiendo en función del género (ver archivo R1-3).

5.2.2. CODIFICACIÓN

Partiendo de los ítems del cuestionario procedimos a la codificación de las variables para su procesamiento en un programa estadístico de datos (paquete SPSS en su versión 11.5). En el documento “Correspondencia variables cuestionario – codificación SPSS” (ver Anexo 4) puede observarse la relación de los ítems incluidos en el cuestionario y su respectiva identificación en el programa estadístico. A modo de resumen podemos decir que los 108 ítems incluidos en el cuestionario supusieron la generación de un total de 350 variables (incluidas las recodificadas) para su tratamiento estadístico.

La codificación de variables cerradas se realizó de acuerdo con las categorías establecidas en el cuestionario, mientras que las abiertas¹²⁰ se sometieron durante dicho proceso a diferentes pasos:

- ▶ Recopilación de las distintas opciones aportadas por los entrevistados.
- ▶ Elaboración de un listado de categorías básicas.
- ▶ Asignación de la información recopilada a cada una de las categorías, permitiéndose la posibilidad de crear alguna categoría adicional. Esta fase fue realizada por distintas personas para evitar cualquier sesgo en el tratamiento de los datos.
- ▶ Determinación, codificación y registro de las categorías definitivas. Una vez seleccionados los posibles valores, se procedió a la codificación de las correspondientes variables y al registro de la información de cada encuesta en el programa SPSS.

Para cada uno de los cuestionarios se elaboró un documento que contenía información adicional aportada por el entrevistado, además de la relativa al apartado “Informe de la encuesta” (ver versión final del cuestionario en el Anexo 4). Esta información resultó de gran ayuda durante el proceso de codificación de las variables de tipo abierto y en la explicación de los resultados obtenidos.

Al finalizar el proceso de digitalización de datos se procedió a su revisión para la detección de posibles errores en su registro, con lo que dimos por concluidas las actividades previas al análisis.

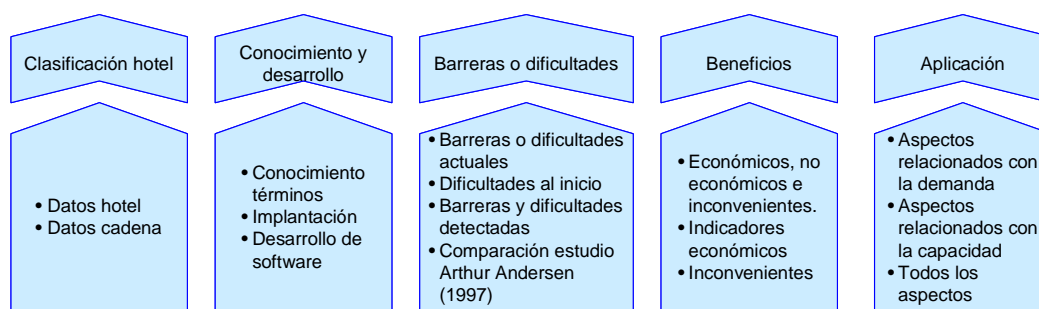
¹²⁰ El tipo de variable se definió en el capítulo anterior.

5.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS: DESCRIPTIVO

- 5.3.1. Clasificación del hotel
- 5.3.2. Conocimiento y desarrollo del YM
- 5.3.3. Posibles barreras o dificultades para su aplicación
- 5.3.4. Beneficios de la aplicación del YM
- 5.3.5. Grado de aplicación del YM

Durante todo el proceso de análisis de datos seguiremos el esquema planteado en el capítulo 4 (apartado 4.5). Ahora bien, distinguiremos los resultados descriptivos, al que dedicaremos el presente apartado, de los contrastes estadísticos de hipótesis realizados (incluidos en el epígrafe 5.4). En este sentido, seguimos los bloques fundamentales que conforman el cuestionario, haciendo referencia, además, a los objetivos perseguidos en cada caso. Sin embargo, haremos una excepción con la hipótesis H2.1, que trata de contrastar la existencia de relación entre los resultados obtenidos en nuestro estudio y los alcanzados por Arthur Andersen (1997). La incluiremos en este apartado para no alterar lo que, en nuestra opinión, sería el orden lógico de su exposición.

En la Figura 5.3 hemos recogido, a modo de resumen, cada una de las dimensiones estudiadas¹²¹.



¹²¹ Éstas fueron determinadas después del proceso de revisión bibliográfica y ampliadas durante la revisión de los estudios empíricos previos.

Figura 5.3: Aspectos abordados en el análisis descriptivo.

5.3.1. CLASIFICACIÓN DEL HOTEL

5.3.1.1. Datos hotel (R2-1)

5.3.1.2. Datos cadena (R2-2)

Como se recordará, con este apartado no se pretendía la consecución de ningún objetivo, aunque sí su interacción con otros bloques del cuestionario. Concretamente nos referimos a los subobjetivos 5, 6 y 7 que serán abordados en epígrafes posteriores.

R2
Clasificación
del hotel

Ahora bien, los datos obtenidos sí son *per se* interesantes, por lo que procederemos a realizar una descripción de los mismos. Para ello, utilizaremos distintos estadísticos descriptivos en función de las variables implicadas. Analizaremos aquí, de un lado, la variable b0.2¹²² (categoría del hotel), y de otro, las variables b1.1 a b1.6 que recopilan información sobre determinados aspectos del hotel y la cadena. Estructuraremos nuestro análisis en dos apartados en función según se trate de datos referentes al hotel o datos de la cadena.

5.3.1.1. Datos hotel (R2-1)

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%).

R2-1

Por otro lado, la dimensión de los hoteles, medida en función del número de habitaciones, es muy variable, como puede observarse en el Gráfico 5.2 (valor

¹²² Recuérdese que en el Anexo 5 aparece el desglose de cada una de las variables creadas, así como su codificación.

mínimo de 7 frente al máximo de 623), presentando la muestra un valor medio de 134 habitaciones.

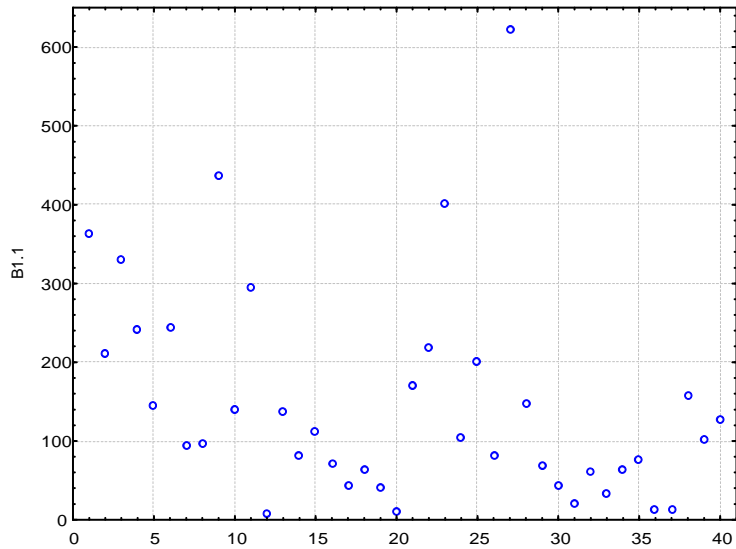


Gráfico 5.2: Número de habitaciones de los 40 hoteles entrevistados.

5.3.1.2. Datos cadena (R2-2)

De los 40 hoteles encuestados, el 70% pertenece a una cadena y, de éstos, el 60,7% opera a nivel internacional (ver Tabla 5.1). Ahora bien, en la R2-2 interpretación de estos datos debemos tener en cuenta una consideración: dos hoteles dicen pertenecer a una cadena formada por un único establecimiento y, en otros dos casos, la cadena está compuesta por 3 hoteles. Por tanto, si éstos no fuesen considerados, el número de hoteles que forman parte de una cadena se reduce al 60% de los casos.

En cuanto a la independencia de los hoteles respecto al proceso de toma de decisiones de comercialización, 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 a la cadena (el 40%) o

compartida (11%). Se observa, además, que los hoteles pertenecientes a cadenas que operan a nivel nacional poseen más independencia a la hora de abordar este tipo de decisiones¹²³ (64%) que los que operan a nivel internacional (41%), aunque dicha diferencia dista de ser significativa según se desprende del resultado obtenido en el contraste de proporciones (significación de 0,24).

		Hoteles	Porcentaje
B1.2. Forma parte de una cadena (40)	SI	28	70,0%
	NO	12	30,0%
B1.3. Nivel al que opera la cadena (28)	Internacional	17	60,7%
	Nacional	11	39,3%
B1.6. Responsabilidad interna / externa de las decisiones de comercialización (28)	Responsabilidad Interna	14	50,0%
	Responsabilidad externa	11	39,3%
	50% Resp. interna y 50% externa	3	10,7%

Tabla 5.1: Datos cadena.

En el Gráfico 5.3 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%).

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

¹²³ Ver R2-2 en CD-ROM de datos estadísticos, archivo R2 Clasificación del hotel.

5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

mínimo de un hotel, en los casos de Agua de Sevilla y Vértice, y un máximo de 4000, de la cadena Accor.

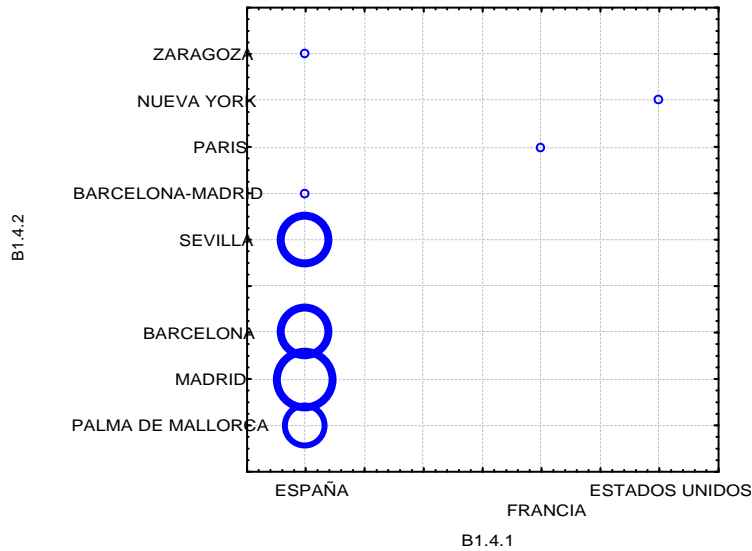


Gráfico 5.3: Localización de la central de la cadena.

5.3.2. CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL YM

- 5.3.2.1. Conocimiento de los términos YM y RM (R3-1)
- 5.3.2.2. Implantación del YM/RM (R3-2)
- 5.3.2.3. Utilización de un software de YM/RM (R3-3)
- 5.3.2.4. Causas de la implantación (R3-4)

Con el análisis que presentamos a continuación tratamos de dar cumplimiento al subobjetivo 1: “*Determinar el conocimiento de los términos YM y RM, su implantación y la utilización de software específico*”. Además, de forma indirecta, permite la consecución de los subobjetivos 5, 8 y 9 cuyos resultados presentaremos con posterioridad.



Las variables implicadas en el análisis incluyen las codificadas como b2.1. a b2.12¹²⁴. De éstas, la variable b2.7. (referente a las causas de implantación del YM) recibirá un tratamiento especial por tratarse de una pregunta abierta. Estructuraremos la presentación de resultados en los siguientes apartados: conocimiento de los términos YM y RM, implantación del YM/RM, desarrollo de un software de YM/RM y, por último, causas de la implantación del YM.

A modo de resumen, el Gráfico 5.4 ofrece 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).

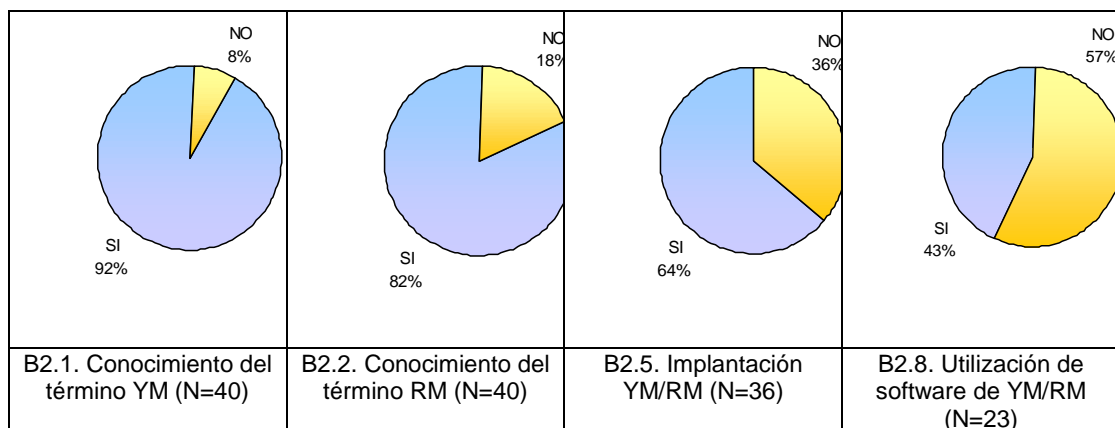


Gráfico 5.4: Porcentaje de hoteles que conocen los términos YM y RM, lo tienen implantado y utilizan un software.

5.3.2.1. Conocimiento de los términos YM y RM (R3-1)

Respecto al *conocimiento de los términos YM y RM* por parte de R3-1 los profesionales del sector, llama la atención la gran difusión del término *Yield Management*, que conoce el 92% de los entrevistados, aunque cuando se habla del término *Revenue Management*, el porcentaje disminuye en 10 puntos. Estos

¹²⁴ Estas variables se identifican con las preguntas incluidas en el bloque 2 del cuestionario (ver versión final en el Anexo 4).

resultados contrastan con el escaso tratamiento recibido por la técnica a nivel académico, tal y como hemos resaltado en numerosas ocasiones a lo largo de este trabajo.

No obstante, 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 datos 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 clara la equivalencia entre los conceptos YM y RM, de ahí la diferencia de porcentajes obtenida.

Atendiendo al *origen a través del cual se conoce la técnica*¹²⁵, llámese YM o RM, en caso de considerarse cada uno de los medios de forma independiente, 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%).

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, ya que no se preguntaba acerca del

¹²⁵ El encuestado podía señalar más de una opción en este apartado.

recurso concreto utilizado. Entre las fuentes de información externas citadas por los encuestados, destacan las *charlas o encuentros informales* con otros directivos/ compañeros del sector o, incluso, la *experiencia* adquirida en otras empresas.

Nos resultaba interesante 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 tabla¹²⁶, 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.

5.3.2.2. Implantación del YM/RM (R3-2)

Es de destacar el elevado porcentaje de hoteles que dicen tener R3-2 implantada la técnica (64%), siendo además interesante el hecho de que la mayoría 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

¹²⁶ En el Anexo 5, se puede observar el documento que contiene la necesaria recodificación de variables que nos permite observar la coincidencia entre las seis variables (63 casos posibles), b2.3.1. a b2.3.6., elaborada por el Dr. José Luis Pérez de los Ríos.

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 determinación¹²⁷.

5.3.2.3. Utilización de software de YM/RM (R3-3)

De los 22 hoteles que responden afirmativamente a la pregunta R3-3 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 ellos facilitase la información necesaria para aplicar el YM.

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

¹²⁷ Ya se hizo referencia a éstos como “siete pasos para el éxito del YM”.

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.

En el diseño de nuestra investigación se previó también la necesidad de recopilar información sobre la utilización de software de gestión hotelera (variables b2.11 y b2.13). El resultado muestra que el software utilizado por los hoteles analizados es muy variopinto (su totalidad puede observarse en el CD-ROM de resultados), siendo los más utilizados: Millenium (18%), Prestige (10%), Tesipro (10%), Uti Hotel y Fidelio (ambos un 5%).

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. Para ello hemos creado la Tabla 5.2, donde se observa que:

- ▶ Tan sólo para cuatro de los nueve programas de gestión incluidos en la tabla, el 100% de los encuestados asegura disponer de software de YM.
- ▶ Dos de ellos son utilizados por empresas, dispongan o no de un 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, Optims 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%
	UTI HOTEL	0,0%	100%

Tabla 5.2: Comparación entre la denominación del software de gestión hotelera y la utilización de un software de YM cuando el hotel tiene implantada la técnica.

5.3.2.4. Causas de la implantación (R3-4)

Como se comentó con anterioridad, estas causas se analizaron a R3-4 través de la variable b2.7., de tipo abierto, generándose los ítems b2.7.1. a b2.7.7. durante el proceso de codificación. Para ello, tras la lectura de los cuestionarios cumplimentados, se confeccionó un listado con las posibles alternativas de respuesta. A continuación, utilizando dicho listado, se revisaron los cuestionarios asignando las respuestas a los distintos valores. Con esta información se procedió a elaborar una tabla de frecuencias de la que se seleccionaron y codificaron

aquellos valores que observaban puntuaciones superiores a dos, mientras que los sobrantes se asignaron a la categoría “otros”.

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). En este valor (variable b2.7.1.) 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 por parte de la cadena o del propio hotel* (en el caso de que éste fuera independiente).

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

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, en 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*.

5.3.3. POSIBLES BARRERAS O DIFICULTADES PARA LA APLICACIÓN DEL YM

- 5.3.3.1. Barreras o dificultades para la aplicación del YM (R4-1)
- 5.3.3.2. Dificultades al inicio del proceso de implantación del YM/RM (R4-2)
- 5.3.3.3. Barreras y dificultades actuales y al inicio adicionales a las incluidas en el estudio de la Comisión Europea
- 5.3.3.4. Comparación entre barreras o dificultades actuales respecto a las obtenidas en el estudio de la Comisión Europea (H2.1)

Con la exposición que realizaremos a continuación trataremos de dar cumplimiento al *subobjetivo 2*, consistente en la *identificación de barreras o dificultades para la aplicación del YM*, tanto actualmente como al inicio del proceso de implantación. Además, el análisis conjunto del comportamiento de las variables que aquí se relacionan, junto con las de otros apartados del cuestionario, nos permitirán la consecución de los subobjetivos 6 y 8.

Respecto a este apartado se previó analizar de forma diferenciada (ver capítulo anterior) las *barreras* (cuando el hotel no conoce la técnica) y las *dificultades* (el hotel sí la conoce) para la aplicación del YM. Sin embargo, tras el análisis de los datos, constatamos que sólo tres hoteles desconocen el término YM y RM, por lo que durante la exposición de los resultados que siguen incluiremos de forma conjunta ambos aspectos. Además, la influencia del conocimiento de los términos YM o RM sobre las barreras o dificultades será objeto de estudio a través del contraste de la Hipótesis H8.1.

Abordaremos a continuación, por tanto, los siguientes aspectos: *barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM* (variables a3.1. a a3.15.), *dificultades al inicio del proceso de implantación* (variables b3.1. a b3.15) y *comparación entre barreras o dificultades actuales respecto a las obtenidas en el*

estudio de Arthur Andersen (1997) –variables a3.1. a a3.15-. Recuérdese que el tercero de los puntos mencionados está sujeto al contraste de la Hipótesis H2.1, que será analizado en este apartado por razones de claridad expositiva¹²⁸.

Por otro lado, al igual que en el apartado anterior, tendrán una consideración especial las variables a3.15. (*Otras dificultades actuales no especificadas*) y b3.15. (*Otras dificultades al inicio del proceso de implantación no especificadas*), al haber sido planteadas como preguntas abiertas en el cuestionario.

5.3.3.1. Barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM (R4-1)

En términos generales podemos afirmar que las barreras o R4-1 dificultades para la aplicación del YM puestas de manifiesto en el estudio realizado por Arthur Andersen (1997)¹²⁹, han sido superadas por los hoteles estudiados en nuestro trabajo. Esta afirmación está sustentada en el hecho de que todas las variables analizadas presentan una asimetría negativa, es decir, reflejan un grado de desacuerdo elevado y además, está avalada por la media de 4,38 obtenida por la escala agregada formada por todos los ítems de este apartado¹³⁰. Ahora bien, un análisis con mayor profundidad de las frecuencias obtenidas para cada uno de los valores de la escala nos permitirá ver en qué aspectos se ha producido un mayor avance.

¹²⁸ Las demás hipótesis serán tratadas en el epígrafe 5.4.

¹²⁹ Utilizado como base en este apartado del cuestionario.

¹³⁰ Recuérdese que las puntuaciones tomaban valores en una escala de 1 (totalmente de acuerdo) a 5 (totalmente en desacuerdo).

En este sentido, se puede comprobar que un elevado porcentaje de los entrevistados está “totalmente de acuerdo”¹³¹ con las siguientes afirmaciones: *disponen de competencia para el establecimiento de precios (93%), pueden aplicar tarifas distintas a habitaciones que no se pueden diferenciar (93%) y disponen de información externa, es decir, de los competidores (83%)*. Parecen, por tanto, aspectos ampliamente superados. 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 acuerdo no es tan elevado con respecto a:

- *El personal del hotel ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica (47%).*
- *Existe en el mercado software de YM adaptado totalmente al sector hotelero (52%),*
- *El YM deriva en una guerra de precios siendo, por tanto, perjudicial para el hotel (54%).*

Con respecto a 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*, 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*, seleccionado por

¹³¹ Como se puede recordar (ver capítulo 4), los ítems incluidos en este apartado están formulados de forma negativa. Se hizo así para evitar problemas a la hora de comparar los resultados obtenidos con los incluidos en el estudio realizado por la Arthur Andersen (1997). Pese a ello y, en la medida de lo posible, la exposición de resultados se hará en términos positivos, entendiendo que, de esta forma, se refleja la situación con mayor claridad.

el 19%. En el primero de estos ítems, parece ponerse de manifiesto la escasa formación sobre el YM de los trabajadores de hotelería, lo que va en detrimento de la implantación de la técnica en el momento actual y, sin duda, dificultará su aplicación futura. 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, podría deberse a un escaso conocimiento sobre el mismo, e incluso a un desconocimiento completo sobre qué es el YM o la disponibilidad programas para el caso concreto de las PYMES.

Siguiendo con el análisis del estudio realizado por Arthur Andersen, los obstáculos (barreras o dificultades) se pueden desglosar 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 5.3, 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.

Recuérdese que durante el proceso de selección de las variables del cuestionario se descartaron las preguntas relativas a obstáculos normativos (sobre la existencia de restricciones legales a la variación de precios), de ahí que no se hayan incluido en la tabla. Tampoco se incorporó una pregunta sobre el registro de toda la información de la empresa¹³².

¹³² Ver capítulo 4.

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 5.3 su desviación típica y sus valores extremos).

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Factores internos. De actitud (N=37) Media variables: a3.7., a3.8., a3.9., a3.11.	1,75	5,00	4,0856	0,84927
Factores internos. De operaciones (N=40) Media variables: a3.1., a3.2., a3.3., a3.4., a3.10., a3.12., a3.13.	3,57	5,00	4,6033	0,46103
Factores externos. De infraestructura (N=40) Media variables: a3.5., a3.6., a3.14.	1,00	5,00	4,2292	1,09238

Tabla 5.3: Barreras y dificultades actuales conforme a clasificación de obstáculos realizada por Arthur Andersen (1997).

5.3.3.2. Dificultades al inicio del proceso de implantación del YM (R4-2)

Con el análisis de las dificultades observadas al inicio del R4-2 proceso de implantación tratamos de evaluar, de un lado, la impresión de las empresas sobre los obstáculos descritos en el momento de la implantación, y de otro, la comparación entre estos y las dificultades actuales¹³³.

La media de la escala formada por las variables incluidas en este apartado (b3.1 a b3.14) es de 3,93, esto es, inferior a la obtenida en el caso de las barreras y

¹³³ Este análisis se ha realizado solamente para aquellas empresas que conocen el término YM y/o RM y han implantado la técnica.

dificultades actuales, lo que supone una mejora en la situación de los hoteles respecto a los obstáculos analizados. Se observa, además, una mayor variabilidad de los datos, presentando una desviación típica de 0,62 (frente a 0,58 en el caso anterior) y una distribución de frecuencias bimodal, para los valores 3,25 y 4,45. En definitiva, la distribución de valores observada en este caso presenta importantes diferencias respecto al caso anterior (ver Gráfico 5.5), aunque para un estudio más detallado sobre su significación remitimos al contraste de la hipótesis H2.1.

Las variables que presentan un mayor grado de desacuerdo (valor 5 de la escala), hacen referencia a la *competencia del hotel para el establecimiento de precios* y a que su *capacidad es demasiado pequeña para aplicar el YM*, con el 83% y 86% de las observaciones, respectivamente. Esto viene a decir que, en los momentos iniciales, ambos aspectos no suponían una dificultad especial para la aplicación de la técnica.

Continuando el análisis de frecuencias para el valor 5 de la escala, presentan un grado de desacuerdo menor los ítems relativos a la *disponibilidad de software de YM adaptado al sector* (36%), la *disponibilidad de información interna* (35%), y la *formación del personal para la aplicación de la técnica* (18%). Respecto al primero de los ítems aludidos, ha de tenerse en cuenta que el número de observaciones es inferior (N=11) al de los otros dos (N=23 y 22, respectivamente)¹³⁴. Podemos concluir, por tanto, que aquellas empresas que intenten aplicar la técnica deberán prestar una atención especial a estas tres variables.

¹³⁴ Se debe a que, como puede recordarse, este ítem era administrado exclusivamente a aquellos que decían tener implantada la técnica (respuesta “sí” a la pregunta “a3.5.”) y no utilizaban software para su aplicación (respuesta “no” a la pregunta “a3.8.”). La diferencia de respuesta respecto a los dos últimos ítems se debe a que un encuestado seleccionó la opción “NS/NC”.

Resulta enriquecedor también analizar las cuestiones cuyo grado de acuerdo es máximo (valor 1 de la escala). Así, encontramos que *la no disponibilidad de información externa* (22%) y *la imposibilidad de aplicación de tarifas distintas a productos que no se pueden diferenciar* (18%) son las que presentan una frecuencia superior. Esto nos permite destacar la importancia de estas variables como barreras iniciales que han tenido que superar las empresas que se han atrevido a implantar el YM.

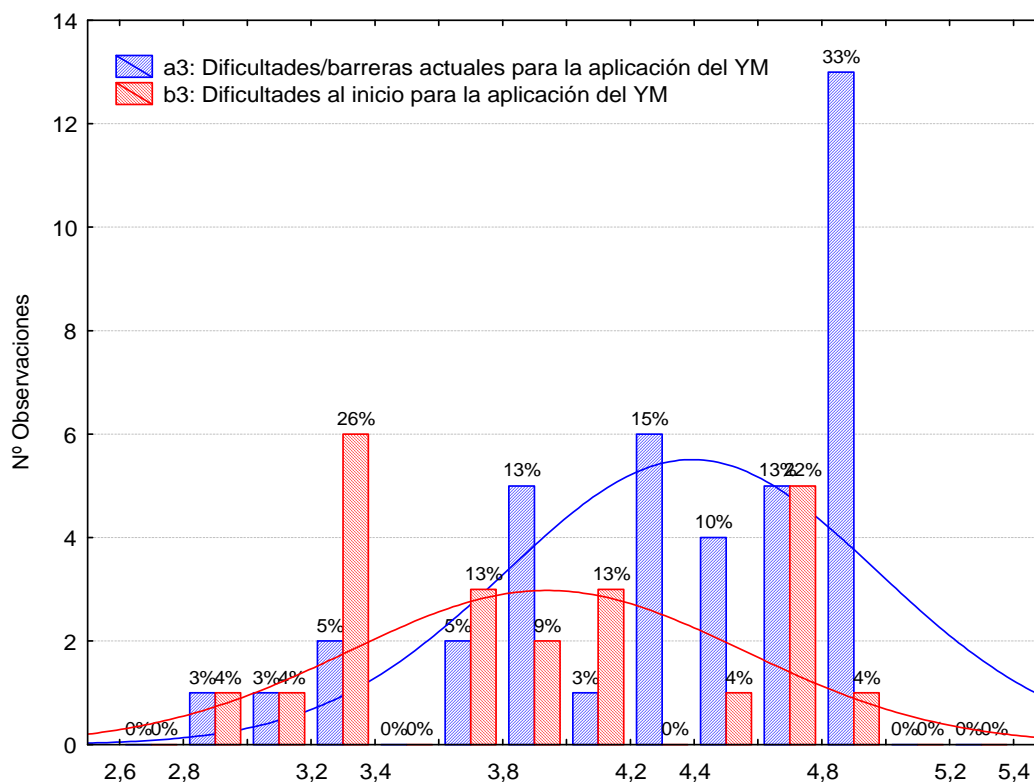


Gráfico 5.5: Comparación entre las escalas agregadas a3 (*dificultades/barreras actuales para la aplicación del YM*) y b3 (*dificultades al inicio para la aplicación del YM*).

Por otro lado, como ya se hizo con anterioridad en el caso de las barreras y dificultades actuales, decidimos analizar, de forma agrupada, cada una de las categorías incluidas en el estudio de Arthur Andersen (1997). En la Tabla 5.4

pueden observarse los valores de los estadísticos descriptivos de cada una de las variables y de las escalas a las que se asocian.

Mientras que para las *dificultades actuales* los *factores de infraestructura* se situaban en segundo lugar (4,23), para las *dificultades al inicio* obtienen la media más alta (4,15). Le siguen los relativos a *operaciones* (4,04), y en tercer lugar, se sitúan los *factores de actitud* (3,66) que, al igual que para las dificultades actuales, presentan la media más baja. Recuérdese que este último aspecto está relacionado con el conocimiento de la técnica. En todos los factores, por tanto, se observan valores medios inferiores a los presentados para las dificultades actuales, lo que confirma nuestra impresión de que ha mejorado la situación de los hoteles desde el inicio del proceso de implantación de la técnica (para las variables analizadas).

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
b3.0.1. Factores internos. De actitud (N=22) Media variables: b3.7., b3.8., b3.9., b3.11.	2,00	5,00	3,6591	0,73818
B3.0.2. Factores internos. De operaciones (N=23) Media variables: b3.1., b3.2., b3.3., b3.4., b3.10., b3.12., b3.13.	2,71	5,00	4,0435	0,70043
B3.0.3. Factores externos. De infraestructura (N=22) Media variables: b3.5., b3.6., b3.14.	2,00	5,00	4,1515	0,99058

Tabla 5.4: Dificultades al inicio conforme a la clasificación de obstáculos realizada por Arthur

Andersen (1997)

5.3.3.3. Barreras y dificultades actuales y al inicio adicionales a las incluidas en el estudio de la Comisión Europea

En este apartado nos detendremos a analizar las preguntas abiertas incluidas en el Bloque 3 del cuestionario, es decir, las cuestiones a3.15 y b3.15,

que hacen referencia a *otras barreras y dificultades* (en el momento actual o al inicio) no aludidas durante la administración de las encuestas.

Entendemos que la importancia de este apartado radica en la posibilidad de ampliar los ítems del estudio de Arthur Andersen, incluyendo aquellos que han identificado los propios encuestados lo que beneficiará a futuras investigaciones al respecto.

Factores internos		Factores externos
De actitud (D.A.)	De operaciones (D.O.)	De infraestructura (D.I.)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Resistencia al cambio. ▶ Cambio de cultura. ▶ Necesidad de formación. ▶ Desconfianza por parte del cliente. ▶ Desconocimiento. ▶ Cuando la oferta supera la demanda: tendencia a la disminución de precios. ▶ Falta de información en español. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Necesidad de planificar. ▶ Rotación de personal. ▶ No disponibilidad de históricos de precios. ▶ Exige actualización continua de datos, contemplando nuevas situaciones no previstas. ▶ Históricos no fiables. ▶ Exige revisiones continuas al principio. ▶ Se necesita más tiempo para controlar. ▶ No se dispone de personal con dedicación exclusiva. ▶ Falta de tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Complejidad del software. ▶ Inexistencia de software. ▶ Inexistencia de software para PYMES exige aplicación manual. ▶ Localización del hotel. ▶ Software. ▶ Problemas informáticos.

Tabla 5.5: Barreras y dificultades, actuales y al inicio, para la aplicación del YM adicionales a las incluidas en el estudio de Arthur Andersen (1997)

Para su análisis, se procedió a la codificación de las respuestas ofrecidas, asignándolas a los tres grupos de factores utilizados anteriormente y desarrollados en el estudio citado. Estos son: factores de actitud (D.A.), de operaciones (D.O.) y de infraestructura (D.I.).

En la Tabla 5.5 (incluida anteriormente) recogemos las dificultades aportadas por los encuestados. Podemos observar que algunos de los aspectos mencionados ya estaban incluidos en el estudio (se han resaltado en negrita en la tabla), pero hemos optado por incluirlos porque, en nuestra opinión, podría tratarse de aspectos que las empresas consideran de especial interés¹³⁵. Con respecto a las aportaciones realizadas nos gustaría destacar lo siguiente:

Factores internos. De actitud. Encontramos que algunas de las dimensiones citadas ya se incluían en los estudios de algunos autores a nivel académico. Así, en algunos trabajos se hace referencia a la *necesidad de formación* (Jones y Hamilton, 1992; Jarvis *et al.*, 1998; Jones, 1999); Donaghy *et al.* (1997) mencionan la *gestión del cambio* y la *desconfianza de los clientes*, derivada de la aplicación de tarifas múltiples para el mismo servicio, es abordada en numerosas ocasiones por Kimes (1994 y 2002); e incluso el estudio de Arthur Andersen (1997) hacía referencia a aspectos relativos a la *necesidad de difusión de la información relativa al YM*. Por el contrario, resulta novedosa la alusión al *exceso de capacidad sobre los precios*. Este factor preocupa sobremanera a los profesionales del sector en la actualidad y podría ser consecuencia de un conocimiento limitado sobre YM, ya que con frecuencia se piensa que la técnica consiste, exclusivamente, en la aplicación de descuentos sobre el precio.

Como se ha mencionado, algunas de las aportaciones ya habían sido consideradas en estudios académicos previos, sin embargo no se incluyeron en nuestro caso, debido al deseo de comparar los resultados de nuestro estudio con los presentados por Arthur Andersen¹³⁶.

¹³⁵ De hecho puede comprobarse que las dificultades que aparecen en negrita han sido resaltadas durante el análisis descriptivo desarrollado previamente en otros puntos.

¹³⁶ Ver capítulo 4.

Factores internos. De operaciones. Podemos agruparlos en, *necesidad de planificación*, de un lado, y *control continuo de los registros* (ya sean históricos y actuales), de otro, lo que exige disponibilidad de tiempo y personal adecuado que además sea responsable de estas actividades.

No obstante, la información recopilada, nos ha permitido observar que no existe unanimidad respecto a la *necesidad de personal adicional*, cuando sí existe, como era de esperar, en torno a la *disponibilidad de históricos* fiables. Estos últimos se erigen como uno de los pilares básicos para la aplicación del YM. La fiabilidad de los datos viene determinada no sólo por la calidad y cantidad de los registros, sino también, por la disponibilidad de todos los datos necesarios (variedad). No en vano, en nuestro trabajo ya se ha hecho referencia a la necesidad de recoger, tanto datos internos como externos. Para un estudio más detallado sobre la “variedad” de los datos que serían necesarios para la aplicación del YM, remitimos a los apartados siguientes.

Factores externos. De infraestructura. La mayoría de las razones incluidas en este punto hacen referencia directa al *software*, a excepción de la *localización del hotel*. Al primero de los aspectos ya se ha dedicado un apartado, por lo que no estimamos necesario hacer ninguna anotación adicional, mientras que al segundo se hace alusión en trabajos previos como el de Jarvis et al. (1998)¹³⁷.

5.3.3.4. Comparación entre barreras o dificultades actuales respecto a las obtenidas en el estudio de Arthur Andersen (H2.1)

La comparación con el estudio de Arthur Andersen (1997) se ha H2.1 realizado en base a un listado donde se pone de manifiesto, país a país, si un

¹³⁷ Este trabajo se analiza en profundidad en el capítulo 4.

obstáculo es considerado relevante o no para la aplicación del YM. En el Anexo 5 se recoge de forma resumida la valoración para cada uno de los países incluidos en el estudio, donde se ha asignado el valor “2” para indicar que un obstáculo es, en términos generales, no relevante y “1” cuando sí lo es. Observando dicha tabla podemos ver que el caso de España presenta coincidencias importantes con Italia, Portugal y Grecia. Por el contrario, Inglaterra, Francia y Alemania ostentan un menor número de obstáculos, lo que puede ser indicativo de un mayor desarrollo de la técnica respecto al grupo anterior.

Como acabamos de mencionar hemos codificado como dicotómicas las variables presentadas en Arthur Andersen (1997). Sin embargo, debemos recordar que, en nuestro caso, utilizamos una escala Likert de cinco puntos. Este hecho nos obligaba a recodificar dicha escala simplificándola a una dicotómica. En la Tabla 5.6 se recogen los valores de la escala antes y después de la recodificación de las variables.

Valores previos de la escala	Valores tras la recodificación
1. Totalmente de acuerdo	1 (SI)
2. De acuerdo	
3. Ni de acuerdo /ni en desacuerdo	0 (Perdido por el sistema)
4. En desacuerdo	2 (NO)
5. Totalmente en desacuerdo	

Tabla 5.6: Valores para la recodificación de las variables conforme a resultados del estudio de Arthur Andersen (1997)

La recodificación se ha realizado, por tanto, contemplando exclusivamente los dos extremos de la escala Likert (valores 1, 2, 4 y 5), dado que en el estudio de referencia únicamente se considera un obstáculo cuando es generalmente relevante (1) o no (2). El punto intermedio de la escala (3) no haría sino desvirtuar el resto de observaciones, por lo que le hemos otorgado la consideración de valor perdido.

En cuanto a las variables incluidas, en el Anexo 5 también se indica la codificación utilizada en nuestro estudio. De esta forma, aunque la investigación de referencia incluya más variables de las que aparecen ahora¹³⁸, sólo se ha podido cotejar la situación de a3.1, a3.2, a3.3, a3.5, a3.6, a3.10, a3.11, a3.14 (ver Tabla 5.7), que toman como valor de comparación “1”, y a3.7, a3.8 y a3.9¹³⁹ (ver Tabla 5.8), que tomarían valor “2”.

Una vez realizados los ajustes descritos anteriormente, formulamos la hipótesis de investigación H2.1. para verificar la existencia de relación entre los resultados obtenidos en ambos estudios¹⁴⁰:

H2.1. *Las dificultades actuales para la aplicación del YM/RM difieren significativamente de las establecidas en el estudio de la Comisión Europea.*

Para realizar el contraste se utilizó la Prueba t de Student para una muestra. El estadístico obtenido no exige probar la normalidad de los datos, pues es lo suficientemente robusto para tamaños muestrales que superen los 20 casos. En concreto, se realizaron dos contrastes, uno para las variables que tomaban el valor 1 y otro para las que tomaban el valor 2.

¹³⁸ Esto es debido a que, por una parte, durante el proceso de codificación se eliminaron algunas variables del estudio original (ver capítulo 4), y por otra, el listado reproducido en el Anexo 4, difiere en algunos puntos del listado general de Arthur Andersen (1997), ya que los autores resaltan, en su resumen por países, sólo aquellos obstáculos que consideran relevantes o no para cada país.

¹³⁹ La codificación de estas variables conforme a la nueva escala mantiene la denominación original añadiendo una “r” al final. Por ejemplo, la variable a3.1. se transformará en la a3.1.r.

¹⁴⁰ Todas aquellas hipótesis para las que se demuestre una relación significativa se mostrarán con este color de fuente.

Contraste para las variables en las que el obstáculo es considerado relevante en términos generales, es decir, con valor de referencia 1 (ver H2.1-1).

En la Tabla 5.7, se recogen los resultados obtenidos. Su observación nos permite concluir que *existen diferencias muy significativas* (nivel de confianza del 99%) *entre los resultados de la Comisión Europea y los obtenidos en nuestro estudio* respecto a las variables a3.1, a3.2, a3.3, a3.5, a3.6, a3.10, a3.11 y a3.14, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula de coincidencia de la media muestral con la media poblacional. De esta forma, se confirma el avance comentado en epígrafes anteriores respecto a la situación plasmada en el estudio de referencia, al menos en las variables incluidas en el contraste.

	Media	t	gl	Sig. (bilateral)
A3.1r. El hotel no tiene competencia para el establecimiento de precios (N=40)	1,9000	12,894	39	0,000
A3.2r. El hotel no dispone de información interna (N=40)	1,8250	10,422	39	0,000
A3.3r. El hotel no dispone de información externa (N=40)	1,8000	8,327	39	0,000
A3.5r. En el área en el que operamos no hay infraestructuras que permitan la segmentación (N=40)	1,7750	10,218	39	0,000
A3.6r. Estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación (N=40)	1,8000	10,902	39	0,000
A3.10r. El YM/RM supone un coste en términos de tecnología inviable para el hotel (N=37)	1,6757	5,795	36	0,000
A3.11r. El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica (N=37)	1,4865	5,295	36	0,000
A3.14r. No se dispone de software de YM/RM adaptado totalmente al sector (N=37)	1,4074	3,051	26	0,005

Tabla 5.7: Prueba T para una muestra sobre la hipótesis H2.1, valor de prueba 1.

Contraste para las variables en las que el obstáculo no es considerado relevante en términos generales, es decir, con valor de referencia 2 (ver H2.1-2)

En este caso, los resultados no son tan halagüeños, puesto que algunas de las dimensiones que se entendían superadas en el estudio de la Comisión Europea (variables a3.8 y a3.9 –ver Tabla 5.8-), no lo están en nuestro censo¹⁴¹. Estas variables se catalogan como *factores internos de actitud*, los cuales obtuvieron la media más baja de los tres tipos analizados en el caso de las *barreras y dificultades actuales para la aplicación del YM*.

Aunque se ha podido verificar la existencia de diferencias significativas en las variables a3.8 y a3.9 (ver Tabla 5.8), no podemos rechazar la hipótesis nula en el caso de la variable a3.7, con lo que se mantiene la posición positiva sobre la *creencia de que el YM permite la consecución de los objetivos a nivel empresarial*.

	Media	t	gl	Sig. (bilateral)
A3.7r. El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial (N=37)	1,8649	-1,709	36	0,096
A3.8r. El YM/RM deriva en una guerra de precios siendo perjudicial para el hotel (N=37)	1,6216	-3,601	36	0,001
A3.9r. El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes empresas (N=37)	1,8378	-2,233	36	0,032

Tabla 5.8: Prueba T para una muestra sobre hipótesis H2.2 valor de prueba 2.

Otras consideraciones en relación con la hipótesis H2.1.

A la vista de los resultados obtenidos, podemos revalidar la hipótesis de investigación, estableciendo que *las dificultades actuales difieren*

¹⁴¹ Hemos verificado una diferencia entre la media muestral y la tomada como referencia para la población, esto es, el valor 2

significativamente de las contempladas en el estudio de la Comisión Europea, para todas las variables en las que el obstáculo era considerado generalmente relevante, pero no ocurre lo mismo para todos los factores considerados no relevantes.

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 menos obstáculos 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).

5.3.4. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL YM

- 5.3.4.1. Beneficios económicos, no económicos e inconvenientes de la aplicación del YM/RM (R5-1)
- 5.3.4.2. Indicadores económicos para medir los ingresos derivados de la aplicación del YM/RM
- 5.3.4.3. Obtención de Beneficios no económicos con la aplicación del YM/RM (R5-2)
- 5.3.4.4. Inconvenientes derivados de la aplicación del YM/RM

Ya se comentó, en relación con el bloque del cuestionario al que se asocia este apartado (ver capítulo 4), que a pesar de denominarse “beneficios de la aplicación del YM”, también se evaluarían en el mismo aspectos relativos a los inconvenientes derivados de su aplicación. Su estudio se corresponde con el intento de consecución del *subobjetivo 4: Identificar los beneficios obtenidos con la aplicación del YM*.

De esta forma, abordamos ahora el análisis de los ítems b4.1. a b4.8, dedicados 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. Debe recordarse, además, que se incluían en este bloque del cuestionario preguntas de tipo abierto que, como en casos anteriores, se tratarán en un apartado independiente. Comenzaremos por tanto por las cuestiones cerradas (epígrafes 5.3.4.1) para, posteriormente, continuar con el tratamiento de las abiertas (5.3.4.2 a 5.3.4.4).

5.3.4.1. *Beneficios económicos, beneficios no económicos e inconvenientes de la aplicación del YM/RM (R5-1)*

Como se ha comentado con anterioridad, de los 40 hoteles que R5-1 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. Este último aspecto resulta de gran relevancia puesto que no ha sido tratado con anterioridad en estudios previos.

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, a nuestro juicio, 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.

5.3.4.2. Indicadores económicos para medir los ingresos derivados de la aplicación del YM/RM

Tras la revisión de las respuestas ofrecidas por los entrevistados, 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/RM. Nos referimos, en concreto a que:

- ▶ La falta de consenso sobre los indicadores utilizados, que se demuestra por la gran variedad de alternativas ofrecidas, puede hacernos dudar sobre la definición de los mismos por parte de los hoteles.
- ▶ 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.
- ▶ En ocasiones, parece no quedar claro para los encuestados, el término “indicador”. Este hecho ya se puso de manifiesto por uno de los profesionales que participó en el proceso de revisión del cuestionario el mismo que, además, aconsejó incluir algún ejemplo (y así se hizo)

para cumplimentar la pregunta. Con frecuencia, durante el desarrollo de la entrevista, el encuestado afirmaba no utilizar ningún indicador y, tras mostrarle un ejemplo, exponía la utilización de varios.

- ▶ Algunos de los indicadores ofrecidos por los entrevistados son utilizados, a menudo, para realizar análisis económicos del hotel, ya sea en publicaciones periódicas de carácter profesional o en informes elaborados por terceros para estas empresas¹⁴². Entre ellos, podríamos enumerar: *precio medio*, *ocupación media*, *RevPAR (Revenue per Available Room)*¹⁴³.
- ▶ En la mayoría de las ocasiones ha resultado imposible cumplimentar la pregunta sobre el período de medición de los indicadores anotados y la evolución de los valores obtenidos a lo largo del tiempo. En algunas ocasiones ello fue debido a la carencia de dicha información, en tanto que en otras el entrevistado no parecía sentirse cómodo a la hora de aportarlos.
- ▶ En general, los datos facilitados parecen coincidir más con los analizados para aplicar el YM¹⁴⁴, que con aquellos necesarios para evaluar el incremento de los ingresos atribuible a su aplicación.

En la Tabla 5.9 se incluyen todos los indicadores mencionados, agrupados en cuatro categorías:

- ▶ **Demanda.** Incluye aspectos relativos a precios y segmentación.

¹⁴² Consultar, por ejemplo, los informes ofrecidos por Mazars (<http://www.mazars.es>) o Exceltur (<http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/default.htm>).

¹⁴³ En castellano: Ingreso obtenido por Habitación Disponible. Para más información puede verse en el Capítulo 3.

¹⁴⁴ Es decir, los que se incluyen en el Bloque 5 del cuestionario (ver versión final del cuestionario en el Anexo 4).

- ▶ **Capacidad / Reservas.** Hace lo propio para factores relacionados con la ocupación.
- ▶ **Ingresos.** Resultan ser los más relacionados con la evaluación de los ingresos proporcionados por la utilización de la técnica. Además, si exceptuamos la *previsión de mayor venta*, todos requieren la comparación de dos magnitudes.
- ▶ **Otros.** Recogen aquellos aspectos que no se han podido asignar a los apartados anteriores.

Demanda	Capacidad / Reservas	Ingresos	Otros
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Precio medio. ▶ Precios de los competidores. ▶ Precio medio de la competencia. ▶ Segmentos de clientes. ▶ Previsión del IPC. ▶ Demanda en general. ▶ Precios medios para fines de semana, días entre semana y por clientes. ▶ Precios medios por segmento de mercado (alojamiento-restauración). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Porcentaje de ocupación. ▶ Ocupación media. ▶ Históricos. ▶ <i>Bookings</i> (reservas). ▶ Comensales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ RevPAR. ▶ Previsión mayor venta. ▶ Ingreso por habitación ocupada. ▶ Ingresos del hotel por habitación ocupada. ▶ Ingresos por alojamiento / alimentación y bebidas. ▶ Ingresos medios por restauración. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estudios de mercado. ▶ Punto muerto. ▶ Situación de los competidores. ▶ Eventos de la ciudad. ▶ Gastos por alojamiento / alimentación y bebidas. ▶ Costes de restauración.

Tabla 5.9: 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 para 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 y es 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), no tiene por qué alcanzar siempre ese nivel¹⁴⁵.

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

¹⁴⁵ 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.

como nos han indicado, la ampliación del YM incluyendo este tipo de actividades. Sucede así, exclusivamente, en 2 casos.

- ▶ **Ingresos.** Podríamos decir que en realidad éste sería el único caso en que efectivamente se trata de obtener una evaluación de los beneficios económicos obtenidos con la aplicación de la técnica. Así, por ejemplo, el *RevPAR* es utilizado, aunque no exclusivamente¹⁴⁶, 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, estos se encuentran más en la línea de medición del YM que en la del RM, entendiendo el primero como medición del beneficio o rendimiento, en tanto que el último como medición del ingreso¹⁴⁷.

¹⁴⁶ También se utiliza en el ámbito financiero...incluir alguna referencia al respecto.

¹⁴⁷ Ver capítulo 3, epígrafe YM/RM teórico.

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 potencial¹⁴⁸). Recuérdese que dicha formulación fue obtenida en el proceso de revisión bibliográfica realizado y sí permite la evaluación de la aplicación del YM. Este hecho confirma, a nuestro juicio, la necesidad de una difusión profunda de la técnica entre los hoteleros, la cual permite el conocimiento de las herramientas de que disponen para 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.

De esta forma podemos decir que existe un desconocimiento bastante generalizado (a excepción de un número pequeño de hoteles) sobre qué

¹⁴⁸ Ver “Medición del YM”, en el Capítulo 3.

indicadores permiten medir los ingresos derivados de la aplicación de la técnica. No obstante, somos optimistas ya que, como hemos podido comprobar, en el sector no sólo se dispone de toda (o parte) de la información necesaria para ello, sino que además se percibe una cierta disposición de los profesionales al análisis de la misma, lo que no tendría por qué ser habitual.

5.3.4.3. *Obtención de beneficios no económicos con la aplicación del YM/RM (Ver resultado R5-2)*

En los estudios previos analizados sobre la aplicación del YM no se hacía referencia a los posibles *beneficios no económicos* obtenidos. Tal como se puso de manifiesto en el Capítulo 4, pensamos que podría resultar de interés profundizar en ellos, con un marcado alcance exploratorio, lo que supondría, además, una aportación original de nuestro trabajo. Para el análisis de las respuestas obtenidas hemos creado las variables b4.6.1.1. a b4.6.3.3.

En términos generales, las respuestas ofrecidas presentan una mayor homogeneidad que en el caso anterior, comportando su agrupación, por tanto, menores dosis de dificultad. Al igual que se hizo en ocasiones anteriores para codificar las preguntas abiertas, procedimos en primer lugar a elaborar un listado de respuestas que ahora presentamos clasificadas en tres categorías: *beneficios no económicos relacionados con el personal*, *con el proceso de segmentación* y *con la gestión*. Todas las respuestas proporcionadas se han incluido en la Tabla 5.10.

Una vez codificadas las variables 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 las relativas a la *segmentación* (4).

Personal	Segmentación	Gestión
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Incrementa la motivación. ▶ Incrementa la experiencia. ▶ Aumenta la flexibilidad y rapidez de reacción. ▶ Incrementa la formación. ▶ Incrementa la colaboración del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permite abarcar nuevos segmentos. ▶ Permite fidelizar la clientela. ▶ Incrementa la satisfacción del cliente. ▶ Proporciona un mejor conocimiento de los segmentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Permite un mejor conocimiento de la plaza, demanda y competencia. ▶ Mejora el proceso de toma de decisiones. ▶ Permite flexibilizar la plantilla. ▶ Mejora la imagen del hotel.

Tabla 5.10: Beneficios no económicos obtenidos con la aplicación del YM.

En cuanto a las puntuaciones individuales obtenidas (Gráfico 5.6), 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.

En nuestra opinión, 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. La evaluación de estos beneficios, como se ha comentado con anterioridad, no se ha evaluado en ningún estudio previo, por lo que puede resultar de gran interés para la comunidad científica, en general, y para los

practicantes de la técnica, en particular. En este sentido, hemos podido ver que el YM no sólo reporta beneficios económicos a aquellas empresas que lo aplican. Debe entenderse, además, que los que aquí se exponen son argumentos que, dado el carácter exploratorio del apartado que ahora tratamos, permitirán la obtención de resultados futuros conforme se vaya profundizando en cada uno de ellos.

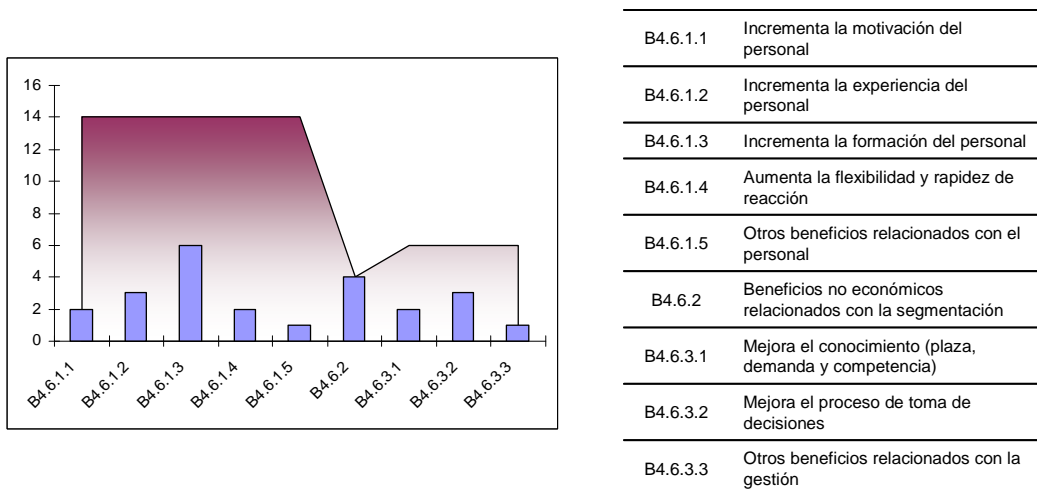


Gráfico 5.6: Beneficios no económicos percibidos con la aplicación del YM/RM.

5.3.4.4. 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 estadístico similar a los presentados en puntos anteriores. No obstante, la revisión de las respuestas ofrecidas nos ha permitido clasificarlas conforme a tres patrones:

- ▶ ***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 los 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 demanda, 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 la tarifa conveniente a cada tipo de cliente.

- ▶ ***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*.

Como puede recordarse, éste 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, se hacía referencia al mismo como desconocimiento de la técnica.

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 permita la aplicación de la misma.

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).

Por otro lado, 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.

5.3.5. APLICACIÓN DEL YM/RM

- 5.3.5.1. Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la Demanda (R6-1)
- 5.3.5.2. Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la Capacidad / Reservas (R6-2)
- 5.3.5.3. Aplicación del YM/RM. Análisis conjunto de aspectos relacionados con la Demanda y la Capacidad / Reservas (R6-3)

La determinación de la aplicación del YM, en sus vertientes de gestión de la demanda y de gestión de la capacidad/reservas, se planteó en el subobjetivo 3.

Además, el bloque 5 del cuestionario¹⁴⁹ destinado a la recopilación de la información que comentaremos a continuación, junto con otros apartados del mismo, permitirán la consecución de los subobjetivos 7 (*Determinar la influencia de la dimensión del hotel en la aplicación del YM en su doble vertiente, como técnica de gestión de la demanda y de la capacidad*) y 9 (*Determinar la influencia del conocimiento de los términos YM y RM en su aplicación*). Los aspectos tratados abarcan los ítems b5.1 a b5.14 y b6.1 a b6.14.

A continuación trataremos dichos aspectos de forma separada para, posteriormente, abordarlos de forma conjunta. Así mismo, los resultados relativos a la forma de registro de los datos (variables b5.1.x a b5.13.x y b6.1.x a b6.13.x, para valores de “x” entre 0 y 6¹⁵⁰) se abordarán en el mismo apartado al que hagan referencia, esto es, en los dedicados a la Demanda, de un lado, y Capacidad o reservas, de otro.

5.3.5.1. Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la Demanda (R6-1)

En general, podemos decir que la mayoría de los aspectos R6-1 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*¹⁵¹ (b5.6) aplicadas a lo largo del ejercicio, y con la *revisión de tarifas teniendo en cuenta la influencia de*

¹⁴⁹ Ver versión final del cuestionario en el Anexo 4.

¹⁵⁰ Por ejemplo, la variable b5.1.x se identifica con los ítems b5.1.0. a b5.1.6, inclusivos.

¹⁵¹ También denominada “tarifa rack” en el argot hotelero.

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.

En el otro extremo, nos encontramos con que los porcentajes más altos alcanzados para el valor 5 de la escala (totalmente en desacuerdo) se consiguen para la afirmación de que *tienen definida la tarifa de último minuto*¹⁵² (33%) y la *exigencia del cumplimiento de requisitos previos para la aplicación de promociones* (23%). 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 así¹⁵³); 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, aunque sí podría tenerse en cuenta para futuras investigaciones.

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”) nos hace prever deficiencias en el proceso de segmentación de demanda. Una de las fases 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

¹⁵² También referenciada como tarifa de última hora.

¹⁵³ 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, en caso de que las previsiones de demanda sean inferiores a la demanda actual y se disponga de alguna plaza ésta cotizará al alza y viceversa.

cliente a un segmento concreto y que finaliza con la selección de la tarifa que proporcione el máximo beneficio posible.

Control/revisión de los datos registrados

Por otro lado, dedicamos las variables b5.14.1 a b5.14.3 al análisis de la frecuencia con la que, en general, se procedía al control/revisión de los datos anteriores. Aunque se trataba de una pregunta cerrada¹⁵⁴, la aportación, por parte de los entrevistados, de otras alternativas no contempladas *a priori*, exigió su recodificación. Así mismo, algunos de los encuestados decían realizar varias revisiones de datos con distinta frecuencia. Esto nos obligó a definir nuevos ítems que tuvieran en cuenta las múltiples respuestas aportadas; de ahí que ahora aparezcan tres ítems en lugar de uno.

Al facilitar cada uno de los encuestados entre una y tres respuestas, decidimos realizar un análisis que tuviera en cuenta la frecuencia de la combinación de las distintas alternativas de respuesta posibles (similar al presentado para la variable b2.3.1 y b2.3.6). Conforme a los resultados obtenidos (ver Tabla 5.11) el 23% de las respuestas coinciden en revisar los datos una única vez con periodicidad mensual, el 20% realizan una revisión diaria y el 10% de forma semanal. El resto de respuestas ofrecidas es muy variopinta (como se puede observar en la misma tabla), por lo que sólo se han resaltado los casos más comunes. Podemos decir, a tenor de los resultados obtenidos, que los datos recopilados en relación con la gestión de la demanda son revisados asiduamente por los encuestados. En todo caso, la periodicidad deseada estaría en torno a la revisión diaria.

¹⁵⁴ En términos generales, las categorías ofrecidas eran: mensual, anual, nunca, o marcar la opción NS/NC.

1ª Revisión	2ª Revisión	3ª Revisión	Recuento	% Columna	% Acumulado
NS/NC			1	2,5%	2,5%
Diaria			8	20,0%	22,5%
Semanal			4	10,0%	32,5%
Cada 15 días			1	2,5%	35%
Mensual			9	22,5%	57,5%
Bimestral			1	2,5%	60%
Trimestral			1	2,5%	62,5%
Semestral			1	2,5%	65%
Anual			2	5,0%	70%
Diaria	Semanal		1	2,5%	72,5%
Diaria	Mensual		3	7,5%	80%
Semanal	Mensual		1	2,5%	82,5%
Cada 15 días	Mensual		1	2,5%	85%
Diaria	Trimestral		1	2,5%	87,5%
Cada 15 días	Trimestral		1	2,5%	90%
Diaria	Semestral		1	2,5%	92,5%
Mensual	Anual		1	2,5%	95%
Trimestral	Anual		1	2,5%	97,5%
Diaria	Cada 15 días	Mensual	1	2,5%	100%

Tabla 5.11: Frecuencia del control-revisión de los datos registrados sobre Demanda.

Forma de registro de datos

En cuanto al registro de los datos podemos aseverar que la mayoría de la información se incluye en el software de gestión utilizado por el hotel (ver anexo 5), obteniéndose porcentajes de utilización que van del 58% para los ítems b5.1 (*información para el proceso de segmentación*) y b5.2 (*información para asignar tarifas a los distintos segmentos*), al 75% para b5.13 (*registro de datos de los clientes que han estado en el hotel más de una vez*), a excepción del registro de la *tarifa de último minuto a aplicar* (b5.4.5) y *el establecimiento de requisitos para la aplicación de promociones* (b5.8.5), que presentan unos porcentajes del 26% y 52%, respectivamente.

No obstante lo dicho, dependiendo del dato de que se trate se otorga una mayor importancia a una u otra forma de registro. Así, por ejemplo, encontramos que *la tarifa más alta aplicable a lo largo de un ejercicio* se publica en papel (b5.5.2), aunque también se pueda consultar en el software de gestión. Ocurre lo mismo con la *aplicación de promociones* que se suelen publicar en papel para que el personal tenga constancia de los requisitos de una reducción de precios especial (b5.8.2).

Por último, conviene destacar que tanto para realizar el *proceso de segmentación* (b5.1) como para la *asignación de tarifas a los distintos segmentos* (b5.2), la mayoría de los entrevistados, 76% y 61% respectivamente, aseguran apoyarse en su experiencia más que en la información recopilada a través de otros medios.

5.3.5.2. *Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la Capacidad/Reservas (R6-2)*

La aplicación de los aspectos relativos a la capacidad parece R6-2 mostrar, en términos generales, 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%).

De estos resultados parece deducirse que aquellos datos que configuran lo que se denomina demanda imprevista 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 históricos¹⁵⁵. Además, ya se comentó con anterioridad (ver capítulo 4) que, en algunas de las investigaciones empíricas revisadas, se exige 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%), las *peticiones cuando el hotel está completo* (55%) y las *ofertas rechazadas por clientes* (53%), 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. Esto nos puede dar una idea de la importancia que se atribuye en algunos hoteles a la negociación de grupos frente a la realizada con clientes individuales.

Control-revisión de los datos registrados

Tras analizar, como se hizo con los datos relacionados con la gestión de demanda, la frecuencia de revisión de éstos, hemos comprobado que el control se suele realizar, en la mayoría de ocasiones, una única vez (acumulando el 72,5% de las respuestas ofrecidas), siendo ésta diaria o mensual en el 20% de los casos, y semanal o trimestral en el 10%. También en este caso, estimamos que la frecuencia de revisión de datos debería ser diaria o superior (ver Tabla 5.12).

1ª Revisión	2ª Revisión	3ª Revisión	Recuento	% Columna	% Acumulado
NS/NC			1	2,5%	2,5%
Diaria			8	20,0%	22,5%
Semanal			4	10,0%	32,5%
Cada 15 días			2	5,0%	37,5%
Mensual			8	20,0%	57,5%
Trimestral			4	10,0%	67,5%
Semestral			1	2,5%	70%
Anual			1	2,5%	72,5%
Diaria	Semanal		3	7,5%	80%
Diaria	Mensual		2	5,0%	85%
Semanal	Mensual		1	2,5%	87,5%
Cada 15 días	Mensual		2	5,0%	92,5%
Cada 15 días	Trimestral		1	2,5%	95%
Mensual	Anual		1	2,5%	97,5%
Diaria	Mensual	Anual	1	2,5%	100%

Tabla 5.12: Frecuencia del control-revisión de los datos registrados sobre Capacidad/Reservas.

Forma de registro de datos

¹⁵⁵ Necesarios para realizar el proceso de segmentación de la demanda.

Podemos decir que, en términos generales, al igual que ocurría con el registro de datos relacionados con la gestión de demanda, son muchos los que se incluyen en el *software de gestión utilizado por la empresa*, siendo seleccionado este medio entre un 52%, para el caso del ítem b6.13 (*antelación media con que se realizan las reservas para cada segmento*), y un 78%, para los ítems b6.1 (*número de habitaciones disponibles*) y b6.8 (*registro de cancelaciones de clientes*). Sin embargo, dicha afirmación no se hace extensiva al registro de *las peticiones de clientes que han sido denegadas (declines, b6.3)*, a las *rechazadas por los clientes (denials, b6.6)* y a las *realizadas cuando el hotel está completo (b6.7)*, cuya forma de registro más utilizada es un *formulario no informatizado* (83%, 71% y 67%, respectivamente).

También hemos de notar la ausencia generalizada de la *experiencia* como forma de conocimiento de los datos, excepto para determinar la *antelación media con que cada uno de los segmentos de mercado realiza su reserva (b6.13.1)*, cuyo porcentaje es de tan sólo el 15%.

5.3.5.3. Aplicación del YM/RM. Análisis conjunto de aspectos relacionados con la Demanda y Capacidad/Reservas (R6-3)

Como se ha adelantado con anterioridad, los aspectos R6-3 relacionados con la demanda son más observados que los relativos a la capacidad, tal como se ve reflejado en el Gráfico 5.7, dado que las observaciones están más concentradas en torno al valor 1 de la escala. Recuérdese que la escala presentaba valores de 1 a 5, donde el primero de ellos indicaba que el individuo estaba totalmente de acuerdo con la afirmación planteada.

Así mismo, el valor medio y más frecuente en la escala agregada formada por los distintos ítems, relativos tanto a aspectos de demanda como de capacidad, es 2 (b7 en el Gráfico).

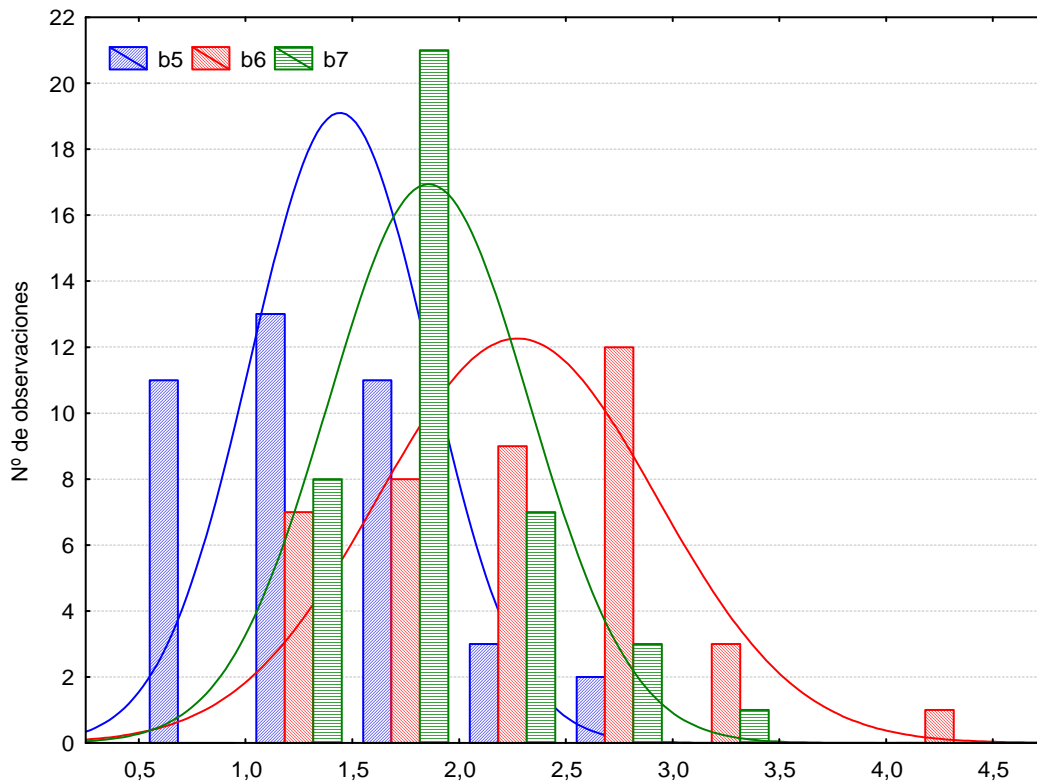


Gráfico 5.7: Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la demanda (b5), con la capacidad (b6) y comportamiento conjunto (b7)¹⁵⁶.

El análisis de la asimetría y curtosis de las tres curvas representadas nos proporciona además información sobre la diferencia entre éstas. Así, *los aspectos relativos a demanda* (b5) y la representación conjunta de *aspectos de demanda y reservas* (b7) presentan una asimetría positiva, es decir, las observaciones se concentran en torno a los valores más pequeños de la escala, como ya se ha

¹⁵⁶ La variable b5 se ha obtenido como media aritmética de las puntuaciones de las variables b5.1 a b5.13, operándose de la misma forma para la obtención de las variables b6 (formada por b6.1 a b6.13) 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.

comentado. Sin embargo, la curva relativa a aspectos de capacidad (b6) puede considerarse simétrica, ya que presenta un coeficiente de asimetría de 0,4¹⁵⁷.

Por otro lado, tanto la curva de aspectos relacionados con la demanda (b5) como la que muestra los valores conjuntos (b7) presentan una distribución leptocúrtica (menor dispersión), mientras que la de reservas aparece como platicúrtica (mayor dispersión).

En definitiva, podemos decir, tras el análisis de los histogramas del Gráfico 5.7, que existe un mayor consenso entre las respuestas obtenidas en los aspectos relativos a la demanda, por ofrecer éstos un mayor grado de acuerdo (valores próximos a 1) y una menor dispersión. No ocurre lo mismo para aspectos relacionados con la capacidad o reservas, cuyas observaciones se distribuyen de forma simétrica a lo largo de la escala y, además, presentan una mayor dispersión.

5.4. ANÁLISIS DE LOS DATOS: CONTRASTE DE HIPÓTESIS

- 5.4.1. Hipótesis derivadas de la interrelación de los bloques 1 (Clasificación del hotel) y 2 (Conocimiento y desarrollo del YM) del cuestionario
- 5.4.2. Hipótesis derivadas de la interrelación de los bloques 1 (Clasificación del hotel) y 3 (Posibles barreras o dificultades para la aplicación del YM) del cuestionario
- 5.4.3. Hipótesis derivadas de la interrelación de los bloques 1 (Clasificación del hotel) y 5 (Aplicación del YM) del cuestionario
- 5.4.4. Hipótesis derivadas de la interrelación de los bloques 2 (Conocimiento y desarrollo del YM) y 3 (Posibles barreras y dificultades para su aplicación) del cuestionario
- 5.4.5. Hipótesis derivadas de la interrelación de los bloques 2 (Conocimiento y desarrollo del YM) y 5 (Aplicación del YM) del cuestionario

¹⁵⁷ Una distribución se considera simétrica cuando el índice de asimetría está comprendido entre -0,5 y 0,5 (ver, por ejemplo, Gil Flores y otros, 1995).

En este apartado incluiremos los contrastes asociados a las hipótesis de investigación formuladas¹⁵⁸ en el capítulo 4 realizando, además, un estudio de los resultados obtenidos. Durante el proceso de análisis se elaboró el documento “Hipótesis, variables implicadas y estadístico de contraste utilizado”, que hemos incluido en el Anexo 5. En éste se pueden observar los contrastes utilizados en concreto para cada una de las hipótesis planteadas. Dichos contrastes han sido seleccionados en función del tipo de hipótesis (correlacional o de diferencia de grupos, en nuestro caso¹⁵⁹) y de la naturaleza de las variables implicadas (nominal, ordinal o escala). En total se han contrastado 54 hipótesis.

5.4.1. HIPÓTESIS DERIVADAS DE LA INTERRELACIÓN DE LOS BLOQUES 1 (CLASIFICACIÓN DEL HOTEL) Y 2 (CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL YM) DEL CUESTIONARIO

- 5.4.1.1. Influencia de la dimensión en el conocimiento de los términos YM y RM (H5.1 a H5.6)
- 5.4.1.2. Influencia de la dimensión en la implantación del YM (H5.7 a H5.12)
- 5.4.1.3. Influencia de la dimensión en la utilización de software de YM/RM (H5.13 a H5.18)

Las hipótesis que se analizan a continuación tratan de dar cumplimiento al subobjetivo 5, con el que se pretende verificar la existencia de relación entre los distintos aspectos que hemos englobado bajo la denominación de *dimensión del hotel respecto al conocimiento y desarrollo del YM*. El primero, *dimensión del hotel*, incluye las variables *categoría*, *dimensión* (medida como número de habitaciones), *pertenencia a una cadena*, *nivel al que opera la cadena* (nacional e internacional), *dimensión de la cadena* (número de hoteles) y *proceso de toma de*

¹⁵⁸ A excepción de la hipótesis H2.1. que se ha comentado en el epígrafe 5.3, por hacer referencia a un apartado cuyo análisis era mayoritariamente de carácter descriptivo.

¹⁵⁹ En el capítulo 4, epígrafe 4.5. “Formulación de hipótesis” se hace referencia a la clasificación de éstas.

decisiones de comercialización (decisiones internas o tomadas por el hotel, externas o de la cadena y decisiones mixtas). El segundo aspecto, conocimiento y desarrollo del YM, hace referencia al *conocimiento* en sí mismo *de los términos YM y RM*, a la *implantación de la técnica* y a la *utilización de software* específico para su aplicación.

En lo concerniente a las hipótesis, mostramos las pruebas realizadas y los valores alcanzados para cada una de ellas, así como el análisis de los resultados obtenidos.

5.4.1.1. *Influencia de la dimensión en el conocimiento de los términos YM y RM (H5-1 a H5-6)*

Para el contraste de las hipótesis incluidas en este apartado se utiliza el Coeficiente de Contingencia, como prueba de asociación de datos nominales. Como es sabido, dicho coeficiente toma valores entre 0 y 1, donde 0 indica ausencia de relación y 1 existencia de la misma. Se suele considerar que valores iguales o superiores a 0,6 suponen la existencia de relaciones muy fuertes entre variables (Muria Albiol y Gil Saura, 1998). No obstante, disponemos de un nivel de significación aproximado que nos permite aceptar o rechazar la hipótesis nula de existencia de relación entre variables, siempre y cuando su valor sea menor que 0,05 (para un nivel de confianza del 95%).

H5.1
a
H5.6

En este caso, debemos contrastar las hipótesis H5.1 a la H5.6:

H5.1. | *Existe relación entre la categoría del hotel y el conocimiento de los términos YM y RM.*

- H5.2.** *Existe relación entre la dimensión del hotel (medida como número de habitaciones) y el conocimiento de los términos YM y RM.*
- H5.3.** *Existe relación entre la pertenencia a una cadena y el conocimiento de los términos YM y RM.*
- H5.4.** *Existe relación entre el ámbito en el que opera la cadena (nacional – internacional) y el conocimiento de los términos YM y RM.*
- H5.5.** *Existe relación entre la dimensión de la cadena (número de hoteles) y el conocimiento de los términos YM y RM.*
- H5.6.** *Existe relación entre el proceso de toma de decisiones de comercialización y el conocimiento de los términos YM y RM.*

Hemos de decir, además que, para cada una de las hipótesis seleccionadas, se han realizado dos contrastes: uno relacionado con el conocimiento del término YM y otro referido al RM. Así, por ejemplo, para la hipótesis H5.1. se realizará los contrastes H5.1-1 y H5.1-2, respectivamente¹⁶⁰.

Los resultados obtenidos se resumen en la Tabla 5.13, donde se hace referencia, además, a la codificación de cada una de las variables implicadas. Para realizar el contraste se crearon las variables b1.1.r2 y b1.5r¹⁶¹, de forma que se agruparan, de un lado, el número de habitaciones del hotel y, de otro, el número de hoteles de la cadena¹⁶². Esta exigencia de creación de conjuntos relativamente homogéneos derivó en la separación entre hoteles con menos de 100 habitaciones de los que superaban dicho número (variable b1.1r2). En cuanto a la dimensión de

¹⁶⁰ Con esta denominación aparecen en el CD-ROM de resultados estadísticos.

¹⁶¹ Donde “r” denota que se trata de variables “recodificadas”.

¹⁶² Así fue aconsejado por un experto estadístico.

la cadena (b1.5r), se estableció como criterio de división el estar por encima o por debajo de los 50 hoteles.

Los resultados obtenidos confirman la *ausencia de relación entre el conocimiento de los términos YM y RM y las siguientes variables: categoría del hotel (H5.1), pertenencia a una cadena (H5.3), nivel al que opera la cadena (H5.4), dimensión de la cadena (H5.5) y responsabilidad (interna o externa) respecto a las decisiones de comercialización (H5.6).*

	N válido	B2.1. Conocimiento YM		B2.2. Conocimiento RM	
		Coef. Contingencia	Sig. aproximada	Coef. Contingencia	Sig. aproximada
B0.2. Categoría hotel (H5.1-1; H5.1-2)	40	0,119	0,449	0,190	0,221
B1.1.r2. Dimensión del hotel (nº habitaciones) (H5.2-1; H5.2-2)	40	0,109	0,489	0,332	0,026
B1.2. Forma parte de una cadena (H5.3-1; H5.3-2)	40	0,222	0,150	0,128	0,414
B1.3. Nivel al que opera la cadena (H5.4-1; H5.4-2)	28	0,233	0,206	0,286	0,114
B1.5r. Dimensión de la cadena (nº hoteles) (H5.5-1; H5.5-2)	26	0,182	0,345	0,033	0,867
B1.6. Responsabilidad interna / externa de las decisiones de comercialización (H5.6-1; H5.6-2)	28	0,233	0,449	0,233	0,447

Tabla 5.13: Coeficiente de Contingencia para verificar la influencia de la dimensión en el conocimiento de los términos YM y RM (H5.1 a H5.6)

Por otro lado, se ha demostrado que *la dimensión del hotel* (medida como número de habitaciones) *no está relacionada con el conocimiento del término YM (H5.2-1) pero sí con el del término RM (H5.2-2).* Respecto a esta segunda variable nos interesaba, una vez demostrada la relación, verificar el tipo de asociación

existente entre ambas. Para ello utilizamos el Coeficiente de Apuestas como prueba de asociación en el caso de tablas de contingencia “dos por dos”.

Este coeficiente (α) es el resultado del producto de los valores de la diagonal principal ($n_{11} \times n_{22}$) dividido por el producto de los valores de la diagonal secundaria ($n_{12} \times n_{21}$). Si el total es inferior a 1, diremos que la relación entre variables es positiva, es decir, existe relación entre la variable que se sitúa en la primera fila y la de la primera columna; y cuando es superior a 1 (relación negativa) asociaremos la variable de la segunda fila con la de la segunda columna.

Como resultado de dicha prueba obtenemos un valor α de 0,65 (inferior a 1), por lo que concluimos que existe una relación positiva entre variables, es decir, los hoteles de mayor dimensión (con más de 101 habitaciones) presentan un mayor conocimiento del término RM¹⁶³.

Otras consideraciones en relación con las hipótesis H5.1. a H5.6.

Cuando definimos los objetivos de la investigación empírica (ver capítulo 4) conocíamos, gracias al proceso de revisión bibliográfica realizado, el escaso tratamiento académico que se había otorgado al YM. Más aún, se habían realizado investigaciones bibliográficas previas que nos habían llevado a la misma conclusión¹⁶⁴. Todo ello nos hacía pensar que a nivel empresarial podía existir el mismo desconocimiento, hecho que además era consistente con los resultados obtenidos en el estudio realizado por Arthur Andersen (1997). Las hipótesis planteadas, por tanto, se justificaban en la creencia de que la mayoría de los hoteles desconocía la técnica, al menos desde el punto de vista teórico.

¹⁶³ Para verificar la situación de las variables remitimos al CD-ROM que contiene los resultados estadísticos obtenidos (ver Tabla de contingencia de H5.2-2 en el archivo Hipótesis 5 1-6.spo).

¹⁶⁴ Ver Chávez Miranda (2002), Chávez Miranda y Ruiz Jiménez (2003) y), Chávez Miranda y Ruiz Jiménez (2004).

El análisis descriptivo puso de manifiesto el conocimiento de los términos YM y RM por gran parte de los encuestados. Tras contrastar las hipótesis formuladas en este apartado hemos podido comprobar que, en general, los factores considerados como definatorios de la dimensión del hotel (categoría, número de habitaciones, pertenencia a una cadena, nivel de operación de la cadena, dimensión de la cadena e independencia del proceso de toma de decisiones de comercialización) no están relacionados con el conocimiento de los términos YM y RM, como era de esperar. Sólo la relación entre la dimensión del hotel (establecida en función del número de habitaciones) y el conocimiento del término RM, supone una excepción.

El término RM goza de menor difusión en el sector pese a la gran similitud entre éste y el YM. En la bibliografía analizada a nivel internacional se utilizan indistintamente ambos términos, aunque en las publicaciones más antiguas predomina el término YM. Así mismo, en las escasas publicaciones a nivel nacional, se suele utilizar este último término.

Puesto que los propios encuestados no han comentado la utilización de revistas del entorno académico, esto no tendría por qué ser la causa del menor conocimiento del término RM. Lo que sí se ha demostrado es que son los hoteles con menos de 100 habitaciones los que menos conocen el término RM. No obstante, en nuestra opinión, necesitaríamos información adicional que nos permitiera vislumbrar el por qué la dimensión del hotel influye en el conocimiento del término RM, a lo que sin duda ayudarán el análisis de otras posibles relaciones entre variables y, en definitiva, el contraste de otras hipótesis planteadas en nuestra investigación.

5.4.1.2. *Influencia de la dimensión en la implantación del YM/RM (H5-7 a H5-12)*

Al igual que en el caso anterior, el análisis de la relación entre variables se realiza a través del Coeficiente de Contingencia. Las hipótesis objeto de contraste en este apartado son:

H5.7
a
H5.12

- H5.7.** *Existe relación entre la categoría del hotel y la implantación del YM/RM.*
- H5.8.** *Existe relación entre la dimensión del hotel (número de habitaciones) y la implantación del YM/RM.*
- H5.9.** *Existe relación entre la pertenencia a una cadena y la implantación del YM/RM.*
- H5.10.** *Existe relación entre el ámbito en el que opera la cadena (nacional – internacional) y la implantación del YM/RM.*
- H5.11.** *Existe relación entre la dimensión de la cadena (número de hoteles) y la implantación del YM/RM.*
- H5.12.** *Existe relación entre el proceso de toma de decisiones de comercialización y la implantación del YM/RM.*

Se ha podido demostrar (ver Tabla 5.14) la *existencia de relación entre la implantación del YM/RM y las siguientes variables: la dimensión del hotel – H5.8.- (número de habitaciones), la pertenencia a una cadena (H5.9) y el nivel en el que opera la cadena –H5.10- (nacional e internacional).*

El cálculo del coeficiente α del Cociente de Apuestas nos permite comprobar, tal como se hizo anteriormente, el tipo de relación existente entre estas variables. Conforme a los valores obtenidos, podemos concluir que los hoteles con dimensión superior a 101 habitaciones ($\alpha=0,19$), que forman parte de

una cadena ($\alpha=5,71$) y cuya cadena opera a nivel internacional ($\alpha=7,5$) se relacionan positivamente con los que tienen implantado el YM¹⁶⁵.

	B2.5. Implantación YM/RM		
	N válido	Coef. Contingencia	Sig. aproximada
B0.2. Categoría hotel (H5.7)	36	0,128	0,438
B1.1.r2. Dimensión del hotel (nº habitaciones) (H5.8-1)	36	0,351	0,024
B1.2. Forma parte de una cadena (H5.9)	36	0,345	0,028
B1.3. Nivel al que opera la cadena (H5.10)	27	0,388	0,029
B1.5r. Dimensión de la cadena (nº hoteles) (H5.11)	25	0,270	0,161
B1.6. Responsabilidad interna / externa de las decisiones de comercialización (H5.12)	27	0,346	0,160

Tabla 5.14: Coeficiente de Contingencia para verificar la influencia de la dimensión en la implantación del YM/RM (H5.7 a H5.12)

Por otro lado, *las variables categoría del hotel (H5.7), dimensión de la cadena (H5.11) y proceso de toma de decisiones de comercialización (H5.12) aparecen incorreladas con la implantación de la técnica.*

Otras consideraciones en relación con las hipótesis H5.7. a H5.12.

En investigaciones previas realizadas por otros autores (Jarvis et al., 1998) se evaluaba la relación de la adopción de la técnica con la dimensión del hotel y con la pertenencia a una cadena, aunque en un entorno diferente (Inglaterra, Escocia y Gales)¹⁶⁶. En dicho trabajo se demostró la incorrelación con la primera

¹⁶⁵ Recuérdese que para su cálculo partimos de la información incluida en la Tabla de Contingencia que, para el caso, se incluye en el archivo del CD-ROM (Anexo estadístico).

¹⁶⁶ Para más información, ver apartado dedicado a este aspecto, en el Capítulo 4.

de las variables y su relación con la segunda, lo que supone una divergencia con las conclusiones ahora presentadas. No obstante, dicho trabajo presenta algunas diferencias respecto al nuestro, pues a la hora de considerar que un hotel había implantado el YM, se exigía el cumplimiento de unos requisitos específicos, mientras que en nuestro caso se considera que un hotel lo ha hecho cuando el entrevistado así lo afirma¹⁶⁷.

A lo largo de la presente tesis doctoral (sobre todo en la parte dedicada al estudio empírico descriptivo) se ha hecho referencia a la impresión, por parte de los hoteles, de la influencia de la dimensión sobre la adopción de la técnica (según información adicional aportada por algunos de los entrevistados). Sin embargo, estas cuestiones no fueron resaltadas por los entrevistados al hablar de las barreras o dificultades para la implantación del YM. En este sentido, puede observarse que los ítems a3.9. (*el YM sólo se puede aplicar a las grandes empresas*) y a3.12. (*la capacidad del hotel es demasiado pequeña para aplicar la técnica*) no ofrecieron elevados grados de acuerdo (en comparación con el resto de cuestiones).

Aunque la *dimensión del hotel* no sea determinante a la hora de aplicar la técnica, sí es cierto que proporciona unas condiciones que podrían aconsejarla¹⁶⁸: rentabilización de las instalaciones fijas, mayores posibilidades de segmentación de la demanda, aplicación de técnicas como el overbooking¹⁶⁹, etc. Esto podría explicar la relación entre dichas variables.

¹⁶⁷ Ya fueron abordados estos aspectos en el Capítulo anterior.

¹⁶⁸ En el capítulo 3, se hizo referencia a la condiciones para la aplicación efectiva del YM, al que remitimos para más información.

¹⁶⁹ En hoteles pequeños cualquier error a la hora de calcular el nivel de overbooking a aplicar, es decir, número de reservas a realizar por encima de la capacidad, puede resultar catastrófico. De ahí la tendencia a aplicar penalizaciones sobre reservas no cumplidas antes que el tradicional overbooking.

En cuanto a la correlación entre la pertenencia a una cadena y la implantación del YM, ésta parece lógica, debido, sobre todo, a la reducción de costes por la obtención de economías de escala. Esta reducción vendría de la mano de la formación, e, incluso, de la disponibilidad de información (aspecto muy importante para la aplicación de la técnica), lo que permite a la compañía contar con los datos, no sólo de un hotel concreto con una ubicación específica, sino de distintos mercados o plazas. Los hoteles independientes, por el contrario, tendrían que pagar para conseguir información acerca de los competidores o en todo caso hacer uso de su tiempo para disponer de ella. Más aún, también en el informe realizado por Arthur Andersen (1997) se resaltaba la importancia de la agrupación de hoteles en sus recomendaciones para el caso concreto de España.

Por último, el objeto de evaluar la relación entre *el nivel de operación de la cadena y la aplicación del YM* se fundamenta en las grandes diferencias en cuanto a aplicación y difusión de la misma en los países europeos y, por qué no decirlo, respecto a los hoteles estadounidenses (cuna del YM). Los valores de significación obtenidos para el Coeficiente de Correlación y del alfa del Cociente de Apuestas nos han permitido verificar dicha relación.

5.4.1.3. *Influencia de la dimensión en la utilización de un software de YM/RM (H5-13 a H5-18)*

Las hipótesis sometidas a contraste en este apartado sugieren, una vez más, la utilización del Coeficiente de Contingencia para demostrar la existencia o no de relación entre variables.

H5.13
a
H5.18

H5.13. | *Existe relación entre la categoría del hotel y la utilización de software de YM/RM.*

H5.14. *Existe relación entre la dimensión del hotel (número de habitaciones) y la utilización de software de YM/RM.*

H5.15. *Existe relación entre la pertenencia a una cadena y la utilización de software de YM/RM.*

H5.16. *Existe relación entre el ámbito en el que opera la cadena y la utilización de software de YM/RM.*

H5.17. *Existe relación entre la dimensión de la cadena (número de hoteles) y la utilización de software de YM/RM.*

H5.18. *Existe relación entre el proceso de toma de decisiones de comercialización y la utilización de software de YM/RM.*

Los resultados obtenidos (ver Tabla 5.15) no permiten, en ningún caso, rechazar la hipótesis nula, por lo que podemos decir que *no existe relación entre la utilización de software de YM/RM y las otras variables implicadas: la categoría del hotel (H5.13), dimensión del hotel (H5.14), pertenencia a una cadena (H5.15), nivel al que opera la cadena (H5.16), dimensión de la cadena (H5.17), proceso de toma de decisiones de comercialización (H5.18).*

Otras consideraciones en relación con las hipótesis H5.13. a H5.18

Antes de realizar nuestra investigación nos parecía lógica la influencia de las variables estudiadas sobre la utilización de software de YM. No obstante, los datos recopilados demuestran la independencia entre dichas variables. En cualquier caso, hemos de recordar que la aplicación del YM no depende de la disponibilidad de software, pues el proceso puede acometerse de forma manual tras la recopilación de los datos necesarios. En este sentido, a lo largo del proceso

de análisis descriptivo ya se puso de manifiesto que no todas las empresas que tienen implantada la técnica disponen de un programa específico para su aplicación.

	B2.8. Utilización de software de YM/RM		
	N válido	Coef. Contingencia	Sig. aproximada
B0.2. Categoría hotel (H5.13)	23	0,178	0,385
B1.1.r2. Dimensión del hotel (nº habitaciones) (H5.14)	23	0,363	0,062
B1.2. Forma parte de una cadena (H5.15)	23	0,322	0,103
B1.3. Nivel al que opera la cadena (H5.16)	20	0,327	0,121
B1.5r. Dimensión de la cadena (nº hoteles) (H5.17)	20	0,289	0,178
B1.6. Responsabilidad interna / externa de las decisiones de comercialización (H5.18)	20	0,391	0,164

Tabla 5.15: Coeficiente de Contingencia para verificar la influencia de la dimensión en la utilización de software de YM/RM (H5.13 a H5.18)

5.4.2. HIPÓTESIS DERIVADAS DE LA INTERRELACIÓN DE LOS BLOQUES 1 (CLASIFICACIÓN DEL HOTEL) Y 3 (POSIBLES BARRERAS O DIFICULTADES PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM) DEL CUESTIONARIO

- 5.4.2.1. Relación entre la dimensión y las barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM (H6.1 a H6.6)
- 5.4.2.2. Relación entre la dimensión y las dificultades al inicio del proceso de implantación del YM (H6.7 a H6.12)

Con las hipótesis planteadas tratamos de dar cumplimiento al objetivo de *determinar la existencia o no de influencia de la dimensión del hotel sobre las*

barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM (subobjetivo 6 del estudio empírico).

Podemos agrupar dichas hipótesis en función de dos tipos de relaciones:

- ▶ Influencia de la dimensión sobre las barreras o dificultades actuales (H6.1 a H6.6).
- ▶ Influencia de la dimensión sobre las dificultades observadas al inicio del proceso de implantación (H6.7 a H6.12)

Los contrastes se han realizado aplicando la prueba U de Mann-Whitney, a excepción de las hipótesis H6.6 y H6.12, que exigen la utilización del test H de Kruskal-Wallis. El primero de ellos es un test no paramétrico que permite comprobar si las muestras proceden de poblaciones idénticas (hipótesis nula). Esta prueba se aplica en el caso de dos muestras independientes y se suele utilizar en sustitución de la prueba t sobre diferencia de medias cuando los datos son ordinales, o cuando no se han demostrado los supuestos de normalidad y homocedasticidad. Cuando el número de muestras es superior dos se emplea la prueba de Kruskal-Wallis.

5.4.2.1. Relación entre la dimensión y las barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM (H6.1 a H6.6)

En primer lugar analizaremos las hipótesis de investigación relacionadas con las *barreras* para la aplicación del YM, es decir, en el caso de que el hotel no conozca la técnica, o *dificultades actuales*, cuando sí la conoce. Las preguntas formuladas (codificadas como a3.1 a a3.14) se incluyen en el Bloque 3 del cuestionario¹⁷⁰. Los valores de las pruebas U de

H6.1
a
H6.6

¹⁷⁰ Ver versión final del cuestionario en el Anexo 4.

Mann-Whitney (para H6.1 a H 6.5) y H de Kruskal-Wallis (H6.6), con sus respectivos niveles de significación, se incluyen en la Tabla 5.16.

- | | |
|--------------|--|
| H6.1. | <i>La categoría del hotel influye significativamente en las barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM.</i> |
| H6.2. | <i>La dimensión del hotel (número de habitaciones) influye significativamente en las barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM.</i> |
| H6.3. | <i>La pertenencia a una cadena influye significativamente en las barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM.</i> |
| H6.4. | <i>El ámbito en el que opera la cadena influye significativamente en las barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM.</i> |
| H6.5. | <i>La dimensión de la cadena (número de hoteles) influye significativamente en las barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM.</i> |
| H6.6. | <i>El proceso de toma de decisiones de comercialización influye significativamente en las barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM.</i> |

5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

	U de Mann-Whitney	B0.2 Categoría H6.1	B1.1.12 Dimensión hotel H6.2	B1.2 Cadena H6.3	B1.3 C. nacional/int. H6.4	B1.5r Dimensión cad. H6.5	H de Kruskal-Wallis	B1.6. Dec. Comerc. H6.6
A3.1 El hotel no tiene competencia para el establecimiento de precios	U	93.000	191.500	150.000	82.500	66.00	χ^2	1.962
	Sig. E.	0,754	0,830	0,610	0,611	0,374	Sig. As.	0,375
A3.2 El hotel no dispone de información interna	U	96.000	136.000	164.000	89.500	76.00	χ^2	1.592
	Sig. E.	0,839	0,088	0,919	0,853	0,705	Sig. As.	0,451
A3.3 El hotel no dispone de información externa	U	99.000	147.500	162.000	92.500	82.00	χ^2	1.142
	Sig. E.	0,926	0,161	0,873	0,963	0,940	Sig. As.	0,565
A3.4 No podemos aplicar tarifas distintas a habitaciones que no se pueden diferenciar	U	93.000	168.000	146.000	85.000	78.00	χ^2	8.333
	Sig. E.	0,754	0,405	0,531	0,711	0,781	Sig. As.	0,016
A3.5 En el área en el que operamos no hay infraestructura que permitan la segmentación	U	96.000	154.000	147.000	80.500	72.00	χ^2	0.830
	Sig. E.	0,839	0,226	0,550	0,547	0,560	Sig. As.	0,660
A3.6 Estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación	U	79.500	135.000	155.500	67.000	66.00	χ^2	3.615
	Sig. E.	0,404	0,083	0,716	0,225	0,374	Sig. As.	0,164
A3.7 El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial	U	63.000	165.500	108.000	73.000	60.00	χ^2	4.936
	Sig. E.	0,231	0,892	0,371	0,570	0,347	Sig. As.	0,085
A3.8 El YM/RM deriva en una guerra de precios siendo perjudicial para el hotel	U	42.000	148.500	80.000	49.000	49.50	χ^2	1.025
	Sig. E.	0,035	0,517	0,062	0,074	0,123	Sig. As.	0,599
A3.9 El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes empresas	U	81.000	151.000	100.500	85.000	61.50	χ^2	0.651
	Sig. E.	0,644	0,577	0,242	1,00	0,376	Sig. As.	0,722
A3.10 El YM/RM supone un coste, en términos de tecnología, inviable para el hotel	U	54.000	141.000	101.500	71.000	36.00	χ^2	2.169
	Sig. E.	0,114	0,390	0,257	0,505	0,022	Sig. As.	0,338
A3.11 El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica	U	81.000	86.000	43.000	57.000	47.50	χ^2	0.804
	Sig. E.	0,725	0,018	0,01	0,241	0,160	Sig. As.	0,669

U: U de Mann-Whitney; **Sig. E.:** Sig. Exacta; χ^2 : Chi-cuadrado; **Sig.As.:** Sig. Asintótica.

Tabla 5.16 (continúa): Prueba U de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis para verificar la relación entre la dimensión y las barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM (H6.1 a H6.6).

	U de Mann-Whitney	B0.2 Categoría	B1.1r2 Dimensión hotel	B1.2 Cadena	B1.3 C. nacional /int.	B1.5r Dimensión cad.	H de Kruskal-Wallis	B1.6. Dec. Comerc.
		H6.1	H6.2	H6.3	H6.4	H6.5		H6.6
A3.12 El personal que se forma en YM/RM cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida	U	86.500	133.000	115.000	82.000	56.50	χ^2	3.098
	Sig. E.	0,885	0,404	0,830	0,902	0,247	Sig. As.	0,212
A3.13 La capacidad del hotel es demasiado pequeña para aplicar el YM/RM	U	81.000	117.000	105.500	71.500	54.00	χ^2	0.921
	Sig. E.	0,644	0,110	0,319	0,505	0,205	Sig. As.	0,631
A3.14 No se dispone de software de YM/RM adaptado totalmente al sector	U	30.500	43.500	45.000	13.500	9.50	χ^2	0.827
	Sig. E.	0,763	0,464	0,554	0,485	0,412	Sig. As.	0,661
A3. Barreras o dificultades actuales	U	94.500	106.000	99.500	59.500	33.00	χ^2	2.991
	Sig. E.	0,782	0,011	0,042	0,111	0,008	Sig. As.	0,224

U: U de Mann-Whitney; **Sign. E.:** Sig. Exacta; χ^2 : Chi-cuadrado; **Sig.As.:** Sig. Asintótica.

Tabla 5.16 (continuación): Prueba U de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis para verificar la relación entre la dimensión y las barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM (H6.1 a H6.6)

A tenor de los resultados obtenidos podemos decir que:

- ▶ *La categoría del hotel no influye de forma significativa en las dificultades actuales para la aplicación del YM/RM (H6.1). Analizando, de forma independiente, cada una de las variables que componen las dificultades actuales se ha demostrado que dicha afirmación es extensible a todas ellas, a excepción de la variable a3.8 (el YM deriva en una guerra de precios resultando perjudicial para la empresa) sobre la que sí ejerce una influencia significativa. Los resultados obtenidos parecen razonables, en tanto que los hoteles de 5 estrellas suelen estar sometidos a una menor influencia de la bajada de precios que los de 4 estrellas; de ahí que estos últimos otorguen una mayor importancia a dicha variable. Se trata de un aspecto considerado*

como *factor interno* y, concretamente, *de actitud*¹⁷¹, que supone un obstáculo para la aplicación de la técnica. Además, las condiciones del entorno económico en el que se desarrolla la investigación también podrían ser la causa de la importancia asignada a este factor, pues a lo largo del proceso de encuestación se ha hecho referencia continua, por parte de los entrevistados, a que el exceso de capacidad hotelera está provocando una bajada de precios generalizada en el sector.

- ▶ *La dimensión del hotel, medida como número de habitaciones, influye muy significativamente en las dificultades actuales para la aplicación del YM/RM (H6.2).* Conforme a los niveles de significación obtenidos por cada una de las variables que componen las dificultades actuales, *se ha demostrado la existencia de una influencia significativa de la dimensión del hotel tanto en la escala agregada (a3), como en el ítem a3.11 (el personal no ha recibido la formación oportuna).* En este caso, se obtienen puntuaciones más altas para hoteles con dimensión superior a 101 habitaciones, lo que indica un nivel de desacuerdo superior en dicho aspecto. Por tanto, podemos decir que los hoteles con un número de habitaciones inferior a 100 deberán prestar especial atención a la formación de su personal si deciden implantar el YM.
- ▶ *La pertenencia a una cadena influye significativamente en las dificultades actuales para la aplicación del YM/RM (H6.3).* En cuanto al análisis detallado de los obstáculos que la conforman, se ha demostrado *que la pertenencia a una cadena influye muy significativamente (obteniéndose un nivel de confianza del 99%) en relación con la afirmación de que el personal no ha recibido la*

¹⁷¹ Conforme a la clasificación de obstáculos realizada por Arthur Andersen (1997) donde se hace un análisis de cada uno de los aspectos.

formación oportuna para aplicar la técnica (a3.11). Nuevamente se ha comprobado que los hoteles no pertenecientes a cadenas obtienen una menor puntuación en la variable citada (han recibido menos formación), por lo que cobra especial importancia para éstos.

- ▶ *El nivel en el que opera la cadena* (nacional o internacional) *no influye significativamente en las dificultades actuales para la aplicación del YM/RM* (H6.4). Las conclusiones obtenidas resultan, a nuestro juicio, positivas en tanto que las cadenas nacionales presentan dificultades similares a las sufridas por las que operan a nivel internacional.
- ▶ *La dimensión de la cadena* (medida en función del número de hoteles) *influye muy significativamente* (nivel de confianza del 99%) *en las dificultades actuales para la aplicación del YM/RM* (H6.5). El estudio detallado de su relación con cada una de las dificultades nos permite concluir que sólo se ha demostrado que *la dimensión de la cadena influye significativamente en la creencia de que el YM supone un coste, en términos de tecnología, inviable para el hotel* (a3.10). Al respecto, podemos decir que son los hoteles pertenecientes a cadenas con menos de 51 hoteles los que han reconocido tener más dificultades (puntuaciones tanto para la variable 3.10, como a3, inferiores), por lo que queda demostrado que las cadenas más grandes cuentan con ventajas a la hora de aplicar la técnica.
- ▶ *El proceso de toma de decisiones de comercialización no influye significativamente en las dificultades actuales* (H6.6). La excepción a esta generalidad la encontramos en *la influencia de este tipo de decisiones respecto a la sentencia de que no se pueden aplicar tarifas distintas a habitaciones que no se pueden diferenciar* (a3.4).

Haciendo referencia a la relación demostrada, el análisis de los rangos promedios obtenidos por cada uno de los grupos no arroja información suficiente que nos permita explicar de forma lógica dicha relación. Así encontramos que los hoteles cuyas decisiones de comercialización son responsabilidad tanto interna como externa (ambos grupos) están más de acuerdo con la afirmación sobre que pueden aplicar tarifas distintas a habitaciones que no se pueden diferenciar. Por el contrario, los que toman decisiones compartidas muestran un mayor desacuerdo (presentan puntuaciones más bajas de la variable). Recuérdese que ésta era una variable de actitud que, en definitiva, trataba de averiguar si el hotel entendía que, pese a ofrecerse al cliente el mismo servicio (habitación), se pueden aplicar precios distintos¹⁷². Para profundizar un poco más en la relación demostrada, se aplicó la prueba U de Mann-Whitney con la corrección de Bonferroni, considerando los grupos dos a dos. Dicha corrección supone que la relación entre variables se considerará significativa cuando el nivel crítico obtenido, para el caso de tres comparaciones, sea menor que 0,017¹⁷³. En este caso debemos comparar los siguientes grupos:

1. Responsabilidad interna – Responsabilidad externa.
2. Responsabilidad interna – Responsabilidad compartida (50% interna, 50% externa).
3. Responsabilidad externa - Responsabilidad compartida (50% interna, 50% externa).

¹⁷² Previamente a la aplicación del YM, oferentes y clientes deben traspasar la barrera psicológica, de que el mismo servicio puede ser adquirido a un precio diferente.

¹⁷³ Es decir, 0.05/3, ver Pardo Merino y Ruiz Díaz (2001, pp. 575-576).

En ninguno de los tres casos se obtuvo un nivel de significación inferior al de referencia. Por eso, en nuestra opinión, para poder explicar los resultados obtenidos necesitaríamos disponer de información adicional.

Otras consideraciones relacionadas con las hipótesis H6.1 a H6.6

Según nuestro parecer, los resultados obtenidos son especialmente importantes y dignos de tener en cuenta por parte de los hoteles independientes, de pequeña o mediana dimensión (con menos de 100 habitaciones), así como por aquellos otros que pertenecen a cadenas cuyo número de establecimientos no supera los cincuenta, puesto que en estas situaciones se aprecia una influencia sobre las dificultades que se pueden encontrar a la hora de aplicar el YM.

Además, con el estudio realizado hemos podido comprobar cuáles son los factores a los que dichas empresas deberán prestar una atención especial. Como vías para reducir la influencia de dichos factores proponemos la agrupación de los hoteles (que ya fue anotada con anterioridad), de un lado, y la promoción de cursos de formación dirigidos al personal de estas empresas por iniciativa pública¹⁷⁴, de otro. La necesidad de insistir en este segundo aspecto se ha puesto de manifiesto al demostrarse la influencia tanto de la dimensión del hotel como de la pertenencia a una cadena en la afirmación de que el personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar el YM.

¹⁷⁴ Aconsejamos estas dos medidas basándonos en la limitación de recursos de los hoteles que han resultado más vulnerables, esto es, los de menor dimensión. Por otro lado nos gustaría destacar la iniciativa de Turismo de Sevilla que, consciente de la importancia de la difusión del YM a las empresas del sector, se ha comprometido a la publicación de nuestro trabajo.

5.4.2.2. *Relación entre la dimensión y las dificultades al inicio del proceso de implantación del YM/RM (H6.7 a H6.12)*

Como puede recordarse, porque así se expuso en el Capítulo 4, en nuestro estudio denominaremos *barreras* a aquellos factores que impiden la aplicación del YM en el caso de que el hotel no lo conozca o no lo haya implantado, mientras que utilizamos el término *dificultades* para hacer referencia a aquellos casos en los que el hotel lo tenga implantado. Las hipótesis que se contrastan a continuación conciernen a las dificultades iniciales, es decir, las que tuvieron al inicio del proceso de aplicación de la técnica. Por tanto, estas cuestiones sólo fueron planteadas a aquellos hoteles que han afirmado tener implantado el YM.

H6.7
a
H6.12

Al igual que en el punto anterior, el tipo de hipótesis a contrastar, así como las variables involucradas, aconsejan la utilización de las pruebas U de Mann-Whitney para las hipótesis H6.7 a H6.11, y las de Kruskal-Wallis para H6.12 (ver Tabla 5.17).

- H6.7. | *La categoría del hotel influye significativamente en las dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM.*
- H6.8. | *La dimensión del hotel (número de habitaciones) influye significativamente en las dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM.*
- H6.9. | *La pertenencia a una cadena influye significativamente en las dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM.*
- H6.10. | *El ámbito en el que opera la cadena influye significativamente en las dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM.*

H6.11. *La dimensión de la cadena (número de hoteles) influye significativamente en las dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM.*

H6.12. *El proceso de toma de decisiones de comercialización influye significativamente en las dificultades al inicio para la aplicación del YM/RM.*

	U de Mann-Whitney	B0.2 Categoría	B1.1r2 Dimensión hotel	B1.2 Cadena	B1.3 C. nacional /int.	B1.5r Dimensión cad.	H de Kruskal-Wallis	B1.6. Dec. Comercial.
		H6.7	H6.8	H6.9	H6.10	H6.11		H6.12
B3.1 El hotel no tiene competencia para el establecimiento de precios	U	24.000	42.000	24.000	37.500	37.500	χ^2	0.852
	Sig. E.	0,635	0,376	0,635	1,000	0,370	Sig. As.	0,653
B3.2 El hotel no dispone de información interna	U	20.500	50.500	14.500	34.000	40.500	χ^2	3.751
	Sig. E.	0,404	0,720	0,166	0,800	0,503	Sig. As.	0,153
B3.3 El hotel no dispone de información externa	U	20.500	55.000	18.500	26.000	26.000	χ^2	2.537
	Sig. E.	0,404	0,974	0,309	0,349	0,080	Sig. As.	0,281
B3.4 No podemos aplicar tarifas distintas a habitaciones que no se pueden diferenciar	U	34.000	45.500	25.500	29.500	39.000	χ^2	1.134
	Sig. E.	1,000	0,858	0,787	0,622	0,661	Sig. As.	0,567
B3.5 En el área en el que operamos no hay infraestructura que permitan la segmentación	U	15.500	47.000	27.000	34.500	38.500	χ^2	0.632
	Sig. E.	0,226	0,971	0,929	0,964	0,604	Sig. As.	0,729
B3.6 Estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación	U	12.000	36.500	18.000	33.500	37.500	χ^2	0.665
	Sig. E.	0,132	0,407	0,356	0,893	0,549	Sig. As.	0,717

U: U de Mann-Whitney; **Sign. E.:** Sig. Exacta; χ^2 : Chi-cuadrado; **Sig.As.:** Sig. Asintótica.

Tabla 5.17 (continúa): Prueba U de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis para verificar la relación entre la dimensión y las dificultades al inicio del proceso de implantación del YM/RM (H6.7 a H6.12)

5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

	U de Mann-Whitney	B0.2 Categoría H6.7	B1.1r2 Dimensión hotel H6.8	B1.2 Cadena H6.9	B1.3 C. nacional /int. H6.10	B1.5r Dimensión cad. H6.11	H de Kruskal-Wallis	B1.6. Dec. Comercial. H6.12
B3.7 El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial	U	16.500	25.000	12.500	28.000	42.000	χ^2	2.059
	Sig. E.	0,307	0,240	0,467	0,559	0,842	Sig. As.	0,357
B3.8 El YM/RM deriva en una guerra de precios siendo perjudicial para el hotel	U	24.000	30.500	6.500	21.000	35.500	χ^2	1.512
	Sig. E.	0,814	0,445	0,152	0,219	0,447	Sig. As.	0,469
B3.9 El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes empresas	U	15.500	45.500	21.000	25.500	37.500	χ^2	1.699
	Sig. E.	0,226	0,858	0,523	0,391	0,549	Sig. As.	0,428
B3.10 El YM/RM supone un coste en términos de tecnología inviable para el hotel	U	16.500	47.000	26.500	16.000	10.000	χ^2	2.318
	Sig. E.	0,265	0,971	0,857	0,087	0,003	Sig. As.	0,314
B3.11 El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica	U	25.500	42.500	12.000	27.000	28.000	χ^2	0.755
	Sig. E.	0,787	0,693	0,132	0,500	0,182	Sig. As.	0,685
B3.12 El personal que se forma en YM/RM cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida	U	26.500	45.000	24.000	25.000	44.000	χ^2	0.837
	Sig. E.	0,857	0,858	0,718	0,391	0,968	Sig. As.	0,658
B3.13 La capacidad del hotel es demasiado pequeña para aplicar el YM/RM	U	24.000	34.500	22.500	30.000	35.000	χ^2	1.535
	Sig. E.	0,718	0,329	0,586	0,687	0,447	Sig. As.	0,464
B3.14 No se dispone de un software de YM/RM adaptado totalmente al sector	U	4.500	13.000	9.500	5.000	5.000	χ^2	0.778
	Sig. E.	0,909	0,792	0,630	0,571	0,571	Sig. As.	0,378
B3 Barreras o dificultades actuales	U	25.500	43.000	16.500	27.500	32.000	χ^2	4.937
	Sig. E.	0,698	0,413	0,230	0,395	0,201	Sig. As.	0,085

U: U de Mann-Whitney; **Sign. E.:** Sig. Exacta; χ^2 : Chi-cuadrado; **Sig.As.:** Sig. Asintótica.

Tabla 5.17 (continuación): Prueba U de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis para verificar la relación entre la dimensión y las dificultades al inicio del proceso de implantación del YM/RM (H6.7 a H6.12)

El análisis de los valores obtenidos nos permite asegurar que *ninguna de las variables agrupadas bajo la denominación de dimensión del hotel ejerce una*

influencia significativa en las dificultades observadas al inicio del proceso de implantación del YM. Las variables aludidas incluyen: *la categoría del hotel (H6.7), su dimensión (H6.8), el nivel al que opera la cadena (H6.9), el ámbito de operación de la cadena (H6.10), la dimensión de la cadena (H6.11) y el proceso de toma de decisiones de comercialización (H6.12).*

Una vez revisadas las relaciones individuales entre estas variables, únicamente se ha podido demostrar la *influencia muy significativa* (asumiendo un error del 1%) *de la dimensión de la cadena en relación con la creencia de que el YM supone un coste en términos de tecnología inviable para el hotel* (b3.10, hipótesis H6.11). Podemos destacar también que los hoteles pertenecientes a cadenas con un número de establecimientos menor o igual a 50 presentan un rango promedio inferior en relación con este factor, lo que viene a significar que muestran un mayor grado de acuerdo con la sentencia.

Otras consideraciones en relación con las hipótesis H6.7 a H6.12

Hemos de hacer notar, en lo referente a las hipótesis incluidas en este apartado, la disminución de la muestra, ya que este apartado del cuestionario sólo era administrado a aquellos hoteles que aseguraban tener implantado el YM, es decir, el 64%¹⁷⁵.

Conforme a la opinión que tienen los entrevistados sólo se ha confirmado la influencia de la dimensión de la cadena en el coste de adquisición de la tecnología. A nuestro juicio, ésta puede considerarse una dificultad pero, en todo caso, franqueable, pues, como ya se ha resaltado en más de una ocasión, la aplicación del YM puede ser más efectiva con la utilización de software, pero la

¹⁷⁵ Para más información ver capítulo 4.

disponibilidad del mismo no limita su adopción. Destaca, sin embargo, la diferencia que presentan los resultados de las dificultades iniciales respecto a las actuales, ya que, para estas últimas, varias de las hipótesis planteadas sí se han verificado.

5.4.3. HIPÓTESIS DERIVADAS DE LA INTERRELACIÓN DE LOS BLOQUES 1 (CLASIFICACIÓN DEL HOTEL) Y 5 (APLICACIÓN DEL YM/RM) DEL CUESTIONARIO

- | |
|--|
| 54.3.1. Relación entre la dimensión y la aplicación del YM. Aspectos relacionados con la demanda (H7.1 a H7.6) |
| 54.3.2. Relación entre la dimensión y la aplicación del YM. Aspectos relacionados con la capacidad / reservas (H7.7 a H7.12) |

Con la formulación del subobjetivo 7 pretendíamos determinar la existencia o no de influencia de la dimensión del hotel en la aplicación del YM/RM. Como puede recordarse, con el concepto *aplicación del YM* hacemos referencia a cada una de las técnicas involucradas en el proceso de su puesta en práctica. Estas técnicas fueron agrupadas en dos categorías: de un lado los *aspectos relacionados con la demanda*, que serán contrastados con las hipótesis H7.1 a H7.6, y *aspectos relativos a la gestión de la capacidad y reservas*, al que dedicamos las hipótesis H7.7 a H7.12.

Todas las hipótesis objeto de contraste en este apartado suponen una comparación de grupos, lo que, unido al tipo de variables implicadas, nos lleva a la aplicación del estadístico U de Mann-Whitney, a excepción de las hipótesis H7.6 y H7.12 en las que, al dividirse la muestra en tres grupos, precisará la aplicación de la prueba de Kruskal-Wallis.

5.4.3.1. *Relación entre la dimensión y la aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la demanda (H7.1 a H7.6)*

Las hipótesis H7.1 a H7.6 tratan de comprobar la influencia de la dimensión, en términos generales, sobre cada una de las técnicas necesarias para la *aplicación del YM/RM en su vertiente de gestión de la demanda*.

H7.1
a
H7.6

- H7.1.** *La categoría del hotel influye significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la demanda.*
- H7.2.** *La dimensión del hotel (número de habitaciones) influye significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la demanda.*
- H7.3.** *La pertenencia a una cadena influye significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la demanda.*
- H7.4.** *El ámbito en el que opera la cadena influye significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la demanda.*
- H7.5.** *La dimensión de la cadena (número de hoteles) influye significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la demanda.*
- H7.6.** *El proceso de toma de decisiones de comercialización influye significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la demanda.*

Como se puede observar en la Tabla 5.18, los valores de significación obtenidos nos permiten concluir que *la categoría (H7.1), la dimensión del hotel (H7.2), la pertenencia a una cadena (H7.3), el nivel al que opera la cadena (H7.4), la dimensión de la cadena (H7.5) y la independencia respecto al proceso*

de toma de decisiones de comercialización (H7.6) no influyen significativamente en la aplicación del YM en su vertiente de gestión de la demanda.

No obstante, también nos interesaba conocer cuál es la influencia individual de cada una de las variables (que de forma global hemos agrupado bajo la denominación de dimensión del hotel) sobre las distintas técnicas de gestión de demanda. De esta forma, se ha comprobado que:

- ▶ *La dimensión del hotel (b1.1.r2) influye de forma significativa en la opinión de que se tiene definida la tarifa de último minuto a aplicar (b5.4). Se ha verificado que los hoteles con más de 100 habitaciones expresan un mayor grado de acuerdo con la definición de esta tarifa, de ahí que el rango promedio sea inferior para este grupo¹⁷⁶.*
- ▶ *La pertenencia a una cadena (b1.2) influye muy significativamente (con un nivel de confianza del 99%) en la afirmación de que, para aplicar distintas tarifas a los distintos segmentos, se realiza un análisis de la evolución de la demanda de cada segmento (b5.2). En este caso, las empresas que forman parte de una cadena son las que muestran un mayor grado de acuerdo con la realización de dicho proceso.*

Cuando la empresa lleva a cabo una segmentación de su mercado, el siguiente paso para la aplicación del YM consiste en el análisis previo de la demanda (revisión de históricos de reservas) de cada uno de los segmentos de mercado, de forma que, al asignar las distintas tarifas, se consiga obtener el máximo rendimiento (ingreso o beneficio) posible.

¹⁷⁶ Recuérdese que las cuestiones b5.1. a b5.13 exigían el posicionamiento del entrevistado conforme a una escala Likert de 5 puntos, donde 1 indicaba que el sujeto estaba totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo.

Si no se realiza una revisión de los históricos, las decisiones adoptadas podrían derivar en resultados inesperados (en tanto que no los hemos previsto con anterioridad) y, en todo caso, intuitivos (no derivados de un proceso de análisis estructurado). Es probable que los hoteles no pertenecientes a cadenas no dispongan de información sobre los históricos de las reservas realizadas por cada uno de los segmentos de mercado, aunque es algo que no podemos confirmar, dado que nuestro estudio no incluye ninguna pregunta al respecto.

- ▶ *La independencia del proceso de toma de decisiones de comercialización (b1.6) influye significativamente en la disponibilidad de información actualizada acerca del ingreso medio obtenido por habitación y noche (b5.3).* La revisión de los rangos promedios obtenidos por cada uno de los grupos nos permite afirmar que, tanto los hoteles con independencia a la hora de abordar las decisiones de comercialización, como los dependientes, parecen ofrecer respuestas similares. Son aquellos hoteles cuyas decisiones son compartidas al 50% con la cadena los que presentan diferencias con los dos grupos anteriores. Las puntuaciones, en el caso de estos últimos, indican un grado de acuerdo inferior respecto a la disponibilidad de dicha información. Esto podría deberse a distintas circunstancias, pero una de ellas podría ser que en las empresas con decisiones compartidas, dicha información sólo sea accesible a nivel de cadena. En todo caso, con los datos recopilados no podemos vaticinar cuál es la causa inherente a los resultados obtenidos.

Concluimos este apartado analizando la posible influencia entre la independencia en el proceso de toma de decisiones respecto a la variable b5.3 (disponibilidad de información sobre el ingreso medio

5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

por habitación y noche), considerando la relación de los grupos dos a dos, tal como hicimos en otro caso anteriormente, aplicando la prueba de Mann-Whitney con la corrección de Bonferroni. En este caso también se demuestra la inexistencia de relación entre cada par de variables.

	U de Mann-Whitney	B0.2 Categoría	B1.1r2 Dimensión hotel	B1.2 Cadena	B1.3 C. nacional /int.	B1.5r Dimensión cad.	H de Kruskal-Wallis	B1.6. Dec. Comercial.
		H7.1	H7.2	H7.3	H7.4	H7.5		H7.6
B5.1 Para aplicar las distintas tarifas segmentamos la demanda	U	96.000	198.000	140.000	93.500	84.000	χ^2	0.000
	Sig. E.	0,839	0,979	0,422	1,000	1,000	Sig. As.	1,000
B5.2 Para aplicar las distintas tarifas a los distintos segmentos analizamos la evolución de cada segmento	U	81.000	166.500	88.500	85.000	78.000	χ^2	0.000
	Sig. E.	0,447	0,376	0,017	0,711	0,781	Sig. As.	1,000
B5.3 Disponemos de información actualizada acerca del ingreso medio obtenido por habitación y noche	U	88.000	178.500	160.000	85.000	78.000	χ^2	8.333
	Sig. E.	0,618	0,573	0,827	0,711	0,781	Sig. As.	0,016
B5.4 Tenemos definida la tarifa de último minuto a aplicar	U	63.000	118.000	162.000	90.000	80.000	χ^2	2.602
	Sig. E.	0,148	0,027	0,873	0,890	0,860	Sig. As.	0,272
B5.5 Disponemos de información acerca de la tarifa más elevada que se ha aplicado en este ejercicio	U	102.000	199.500	168.000	93.500	84.000	χ^2	0.000
	Sig. E.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	Sig. As.	1,000

U: U de Mann-Whitney; **Sign. E.:** Sig. Exacta; χ^2 : Chi-cuadrado; **Sig.As.:** Sig. Asintótica.

Tabla 5.18 (continúa): Prueba U de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis para verificar la relación entre la dimensión y la aplicación del YM/RM, aspectos relacionados con la demanda (H7.1 a H7.6)

	U de Mann-Whitney	B0.2 Categoría	B1.1r2 Dimensión hotel	B1.2 Cadena	B1.3 C. nacional /int.	B1.5r Dimensión cad.	H de Kruskal-Wallis	B1.6. Dec. Comercial.
		H7.1	H7.2	H7.3	H7.4	H7.5		H7.6
B5.6 Disponemos de información acerca de la tarifa más baja que se ha aplicado en este ejercicio	U	102.000	199.500	168.000	93.500	84.000	χ^2	0.000
	Sig. E.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	Sig. As.	1,000
B5.7 Tenemos definida la estructura de descuento a aplicar en función del segmento de que se trate	U	93.000	177.000	160.500	66.000	77.000	χ^2	4.309
	Sig. E.	0,835	0,728	0,964	0,294	0,979	Sig. As.	0,116
B5.8 Para aplicar promociones (reducciones de precios especiales) se exige el cumplimiento de requisitos preestablecidos (como la estancia de un mínimo de noches...)	U	80.000	156.000	154.000	60.000	75.000	χ^2	2383
	Sig. E.	0,425	0,247	0,694	0,122	0,667	Sig. As.	0,304
B5.9 Para revisar las tarifas a aplicar se tienen en cuenta las fluctuaciones cíclicas de la demanda	U	91.000	168.000	150.000	82.000	83.000	χ^2	3.240
	Sig. E.	0,698	0,405	0,610	0,611	0,980	Sig. As.	0,198
B5.10 Para revisar las tarifas a aplicar se tiene en cuenta la influencia de acontecimientos locales (fiestas, congresos...)	U	102.000	199.500	168.000	93.500	84.000	χ^2	0.000
	Sig. E.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	Sig. As.	1,000
B5.11 En general registramos los datos de la demanda histórica	U	99.000	190.000	154.000	93.500	84.000	χ^2	0.000
	Sig. E.	0,926	0,810	0,694	1,000	1,000	Sig. As.	1,000
B5.12 Registramos siempre información acerca del período de tiempo que un cliente permanece en el hotel	U	81.000	167.000	148.500	88.500	60.000	χ^2	1.828
	Sig. E.	0,447	0,390	0,570	0,817	0,231	Sig. As.	0,401
B5.13 Disponemos de datos actualizados acerca de los clientes que han estado en el hotel más de una vez	U	99.000	154.500	144.000	81.000	72.000	χ^2	1.921
	Sig. E.	0,926	0,226	0,493	0,578	0,560	Sig. As.	0,383
B5 Grado de aplicación del YM. Demanda	U	97.000	132.500	128.500	62.500	65.500	χ^2	0.477
	Sig. E.	0,868	0,069	0,247	0,147	0,347	Sig. As.	0,788

U: U de Mann-Whitney; **Sign. E.:** Sig. Exacta; χ^2 : Chi-cuadrado; **Sig.As.:** Sig. Asintótica.

Tabla 5.18 (continuación): Prueba U de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis para verificar la relación entre la dimensión y la aplicación del YM/RM, aspectos relacionados con la demanda (H7.1 a H7.6)

Otras consideraciones en relación con las hipótesis H7.1 a H7.6

Tal como hemos comentado, son escasas las relaciones significativas entre la *dimensión* y la *aplicación del YM en su vertiente de gestión de demanda*. En nuestra opinión, esto supone una ventaja en el sentido de que las empresas, independientemente de su dimensión, suelen recopilar la información necesaria para aplicar la técnica desde el punto de vista de la demanda. Además, del análisis de la forma de registro de los datos, se deduce que dicha información se recoge principalmente en el software de gestión hotelera que, independientemente de su denominación, permite a los hoteles la recolección de los datos necesarios.

Por otro lado, a la vista de los resultados obtenidos, estimamos conveniente recordar que, aunque no existan diferencias significativas entre las distintas empresas en función de su dimensión, no toda la información relativa a la gestión de demanda es registrada a través del mismo soporte. Recomendamos, en este sentido, la lectura dedicada al análisis descriptivo relacionado con este apartado.

5.4.3.2. Relación entre la dimensión y la aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la capacidad (H7.7 a H7.12)

Como se recordará, en el análisis de datos descriptivo se puso de manifiesto la diferencia de los resultados obtenidos por los aspectos relacionados con la capacidad, en comparación con los relacionados con la demanda. Analizaremos a continuación la influencia de la dimensión sobre dichos aspectos de capacidad, y analizaremos los resultados. La hipótesis a contrastar son las siguientes:

H7.7. | *La categoría del hotel influye significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la capacidad / reservas.*

**H7.7
a
H7.12**

- H7.8.** *La dimensión del hotel (número de habitaciones) influye significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la capacidad / reservas.*
- H7.9.** *La pertenencia a una cadena influye significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la capacidad / reservas.*
- H7.10.** *El ámbito en el que opera la cadena influye significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la capacidad / reservas.*
- H7.11.** *La dimensión de la cadena (número de hoteles) influye significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la capacidad / reservas.*
- H7.12.** *El proceso de toma de decisiones de comercialización influye significativamente en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la capacidad / reservas.*

En la Tabla 5.19 pueden observarse los valores de los estadísticos utilizados.

En este caso, de todas las hipótesis de investigación planteadas, sólo se ha podido demostrar que *la dimensión del hotel influye muy significativamente (margen de error del 1%) en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la capacidad/reservas (H7.8).*

5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

	U de Mann-Whitney	B0.2 Categoría H7.7	B1.1r2 Dimensión hotel H7.8	B1.2 Cadena H7.9	B1.3 C. nacional /int. H7.10	B1.5r Dimensión cad. H7.11	H de Kruskal-Wallis	B1.6. Dec. Comercial. H7.12
B6.1 Disponemos en cada momento de información acerca del inventario de habitaciones disponibles	U	102.000	199.500	168.000	93.500	84.000	χ^2	0.000
	Sig. E.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	Sig. As.	1,000
B6.2 Registramos los clientes que aun reservando no se presentan (no-shows)	U	99.000	189.000	162.000	85.000	78.000	χ^2	1.000
	Sig. E.	0,926	0,789	0,873	0,711	0,781	Sig. As.	0,607
B6.3 Registramos los datos de situaciones en que el cliente, una vez comunicada una tarifa, decide no reservar (declines)	U	89.000	149.500	131.500	87.500	79.500	χ^2	0.272
	Sig. E.	0,644	0,178	0,286	0,781	0,820	Sig. As.	0,873
B6.4 Por lo general, no aceptamos todas las reservas mientras existan plazas disponibles	U	82.500	140.000	119.000	78.500	84.000	χ^2	1.046
	Sig. E.	0,470	0,111	0,154	0,487	1,000	Sig. As.	0,593
B6.5 Cuando cerramos una tarifa tratamos de colocar las reservas solicitadas a la tarifa superior (políticas de upselling)	U	89.500	176.500	150.500	71.500	72.500	χ^2	1.067
	Sig. E.	0,644	0,537	0,610	0,306	0,560	Sig. As.	0,586
B6.6 Generalmente se registran las peticiones rechazadas por el hotel a los clientes (denials)	U	83.500	116.500	136.000	79.500	62.500	χ^2	3.737
	Sig. E.	0,493	0,023	0,358	0,517	0,274	Sig. As.	0,154
B6.7 Generalmente se registran las peticiones realizadas cuando el hotel está completo	U	53.000	165.500	154.000	65.000	81.000	χ^2	2.405
	Sig. E.	0,065	0,361	0,694	0,191	0,899	Sig. As.	0,300
B6.8 Generalmente se registran las cancelaciones de clientes	U	102.000	199.500	168.000	93.500	84.000	χ^2	0.000
	Sig. E.	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	Sig. As.	1,000
B6.9 Con frecuencia se realizan reservas por encima de la capacidad del hotel (políticas de overbooking)	U	98.500	80.500	98.500	61.000	70.000	χ^2	0.505
	Sig. E.	0,897	0,001	0,039	0,134	0,494	Sig. As.	0,777

U: U de Mann-Whitney; **Sign. E.:** Sig. Exacta; χ^2 : Chi-cuadrado; **Sig.As.:** Sig. Asintótica.

Tabla 5.19 (continúa): Prueba U de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis para verificar la relación entre la dimensión y la aplicación del YM/RM, aspectos relacionados con la capacidad/reservas (H7.7 a H7.12)

	U de Mann-Whitney	B0.2 Categoría H7.7	B1.1r2 Dimensión hotel H7.8	B1.2 Cadena H7.9	B1.3 C. nacional /int. H7.10	B1.5r Dimensión cad. H7.11	H de Kruskal-Wallis	B1.6. Dec. Comercial. H7.12
B6.10 Generalmente se registran de forma diferenciada los clientes directos, sin reserva previa (walk-ins)	U	94.000	157.500	152.000	76.500	78.000	χ^2	3.808
	Sig. E.	0,782	0,258	0,652	0,430	0,781	Sig. As.	0,149
B6.11 Generalmente se registran los clientes que se quedan menos días de los reservados (understays)	U	93.500	137.000	166.000	91.500	59.000	χ^2	0.190
	Sig. E.	0,754	0,093	0,965	0,926	0,212	Sig. As.	0,909
B6.12 Generalmente se registran los clientes que se quedan más días de los reservados (overstays)	U	100.500	138.000	158.000	83.500	73.000	χ^2	0.363
	Sig. E.	0,956	0,099	0,782	0,643	0,595	Sig. As.	0,834
B6.13 Se conoce la antelación media (medida en días) con que hacen las reservas cada segmento de mercado (evolución de las reservas)	U	91.500	139.000	143.000	88.500	73.500	χ^2	0.602
	Sig. E.	0,698	0,105	0,475	0,817	0,595	Sig. As.	0,740
B5 Grado de aplicación del YM. Capacidad	U	79.500	67.500	102.500	75.500	64.500	χ^2	0.001
	Sig. E.	0,404	0,000	0,052	0,404	0,322	Sig. As.	1,000

U: U de Mann-Whitney; **Sign. E.:** Sig. Exacta; χ^2 : Chi-cuadrado; **Sig.As.:** Sig. Asintótica.

Tabla 5.19 (continuación): Prueba U de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis para verificar la relación entre la dimensión y la aplicación del YM/RM, aspectos relacionados con la capacidad/reservas (H7.7 a H7.12)

Por otro lado, *la influencia de la dimensión del hotel también se ha confirmado* en el caso de dos variables:

1. *De forma significativa, en relación con el registro de peticiones rechazadas por el hotel a los clientes (denlas; b6.6).* Ya se comentó¹⁷⁷ que se trata de una de las variables, dentro de este apartado, menos registradas por los hoteles, y que alude a lo que conocemos cómo demanda latente. La mayoría de los hoteles no registran dicha

¹⁷⁷ Ver análisis de datos descriptivos, apartado “Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la Capacidad/Reservas”.

información; es más, se ha podido comprobar que el medio más utilizado es un formulario no informatizado, por lo que los datos, en caso de registrarse, sólo son manipulados de forma manual. Esto puede derivar en limitaciones a la hora de apoyarse en los mismos para tomar decisiones. Las peticiones de los clientes suelen ser denegadas debido, principalmente, a dos causas: de un lado la no disponibilidad de habitaciones al precio solicitado por el cliente (el hotel dispone de habitaciones libres pero a otras tarifas) y, de otro, la no disponibilidad en el período exigido (se poseen habitaciones libres pero no el día o los días solicitados por el cliente). En el caso de no tener constancia de dicha información, o no realizar un análisis de la misma una vez recopilada, las estimaciones de demanda quedan incompletas (por ejemplo, la demanda de habitaciones a una determinada tarifa podría ser superior o inferior a la registrada, o el número de habitaciones para una determinada fecha superior o inferior al presentado). Lógicamente, todo ello afectará a la rentabilidad obtenida, ya que la asignación de las unidades de capacidad a cada uno de los segmentos del hotel se fundamenta en el análisis previo de la demanda, incluya ésta o no, la demanda latente.

2. *De forma muy significativa, respecto a la aplicación de políticas de overbooking (b6.9).* Entendemos por *overbooking* el proceso de gestión encaminado a establecer el número de reservas a realizar por encima de la capacidad disponible del hotel. En este sentido, el objetivo no consiste en incurrir en una sobreocupación real, sino en hacer frente a aquellos clientes que, pese a realizar su reserva, no se presentan (los denominados *no-shows*). Hemos de decir que la mayoría de los encuestados mostraron sus reservas a la hora de responder a esta

cuestión, siendo, en la mayoría de las ocasiones, necesaria la aclaración de a qué hacíamos referencia con el término *overbooking*, y que la información aportada era confidencial.

En nuestra opinión, la influencia de la dimensión del hotel sobre la aplicación de políticas de *overbooking* era de previsible. Ya se indicó con anterioridad que los hoteles con un número inferior de habitaciones, tienen un margen de maniobra reducido para su aplicación, por lo que suelen recurrir al establecimiento de penalizaciones en caso de que el cliente no respete su reserva¹⁷⁸. En el caso de un hotel en concreto, nos indicaban que se debía realizar un prepago del 35% de la reserva. Por otro lado, otro hotel argumentaba que su localización no le permitía realizar reservas por encima de la capacidad, porque, en caso de incurrir en *overbooking* real, no existían hoteles en la zona en los que hospedar al cliente. En otra ocasión, el directivo comentaba que, además de penalizar las reservas, se hacía un seguimiento de las mismas para confirmar la llegada del cliente.

En lo concerniente a *la realización de reservas por encima de la capacidad del hotel* (b6.9), también se ha demostrado la influencia sobre la misma en función de la pertenencia a una cadena (ítem b1.2). Los hoteles pertenecientes a cadenas muestran un mayor grado de acuerdo respecto a la aplicación de políticas de *overbooking*. En nuestra opinión, atribuimos los resultados obtenidos principalmente a dos aspectos:

¹⁷⁸ Por supuesto, se informa al cliente previamente de que, en caso de no presentarse, se le cobrará un porcentaje de la tarifa aplicable.

- ▶ Los hoteles pertenecientes a cadenas poseen más flexibilidad a la hora de incurrir en *overbooking* real, en tanto que pueden desviar sus clientes hacia otros hoteles de la cadena.
- ▶ La disponibilidad de históricos de *no-shows* les permite realizar previsiones más acertadas del nivel de reservas a realizar por encima de la capacidad disponible del hotel.

Otras consideraciones en relación con las hipótesis H7.7 a H7.12

A diferencia de los resultados obtenidos en relación con la gestión de la demanda, en este caso sí se ha demostrado la existencia de *influencia de la dimensión del hotel con distintos aspectos de la gestión de la capacidad/reservas*. Sin embargo, no se ha demostrado el influjo de otras variables como la categoría del hotel, la pertenencia a una cadena, el nivel de operación de la cadena, la dimensión de la cadena y la independencia del proceso de toma de decisiones de comercialización. De esta forma, respecto a la disponibilidad–registro de los datos relativos a las reservas, cobra especial relevancia la dimensión del hotel. Se ha visto, además, la gran influencia que ejerce ésta sobre la aplicación de políticas *overbooking*, fenómeno que ha sido justificado con anterioridad.

5.4.4. HIPÓTESIS DERIVADAS DE LA INTERRELACIÓN DE LOS BLOQUES 2 (CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL YM/RM) Y 3 (POSIBLES BARRERAS Y DIFICULTADES PARA SU APLICACIÓN) DEL CUESTIONARIO

- 5.4.4.1. Relación entre el conocimiento del YM/RM y las barreras o dificultades actuales para su aplicación (H8.1 a H8.3)
- 5.4.4.2. Relación entre el conocimiento del YM/RM y las dificultades iniciales para su aplicación (H8.4)
- 5.4.4.3. Relación entre las dificultades iniciales y actuales para la aplicación del YM/RM (H8.5)

Las hipótesis formuladas a continuación se proponen la consecución del *subobjetivo 8*, consistente en *determinar la influencia del conocimiento de los términos YM y RM, su implantación, y la utilización de un software específico, sobre las barreras o dificultades para su aplicación*. Recuérdese que bajo la denominación de conocimiento de YM hacemos referencia a tres aspectos: conocimiento de los términos YM y RM, implantación de la técnica y utilización de software.

Para la exposición de resultados, las hipótesis se han dividido en tres bloques:

1. **H8.1 a H8.3.** Evalúan la influencia de los tres aspectos relacionados con el conocimiento del YM/RM sobre las barreras y dificultades actuales para su aplicación.
2. **H8.4.** Se pretende evidenciar si la utilización del software ha influido en las dificultades al inicio del proceso de implantación de la técnica. En este caso, sólo se evalúa el tercero de los aspectos relativos al conocimiento de la técnica, porque, como podrá recordarse, los ítems implicados (b3.1 a b3.14) sólo eran administrados a aquellos que conocían al menos uno de los términos YM o RM y, además, lo tenían implantado.
3. **H8.5.** Trata de comprobar la existencia de relación entre las dificultades para la aplicación del YM al inicio del proceso de implantación y las barreras o dificultades que actualmente tienen los hoteles.

Para probar las relaciones descritas aplicamos la prueba U de Mann-Whitney en las hipótesis H8.1 a H8.4 y la de Wilcoxon para muestras

relacionadas en el caso de la hipótesis H8.5. Esta última se utiliza para contrastar hipótesis sobre igualdad de medianas poblacionales. Se trata de una prueba no paramétrica del tipo test-retest aplicable al caso de dos muestras relacionadas. La hipótesis nula objeto de contraste, establece la no existencia de relación entre los dos grupos o tratamientos.

5.4.4.1. *Relación entre el conocimiento del YM/RM y las barreras o dificultades actuales para su aplicación (H8.1 a H8.3)*

De las hipótesis formuladas a continuación sólo se ha podido demostrar (ver Tabla 5.20) la *existencia de influencia muy significativa* (con un margen de confianza del 99%) *de la implantación sobre las barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM* (H8.2). En este sentido, las empresas que lo han implantado han sobrepasado algunas dificultades que aún no han sido superadas por las que no lo han hecho, pero ¿cuáles son éstas? El análisis detallado de las variables que componen cada una de las escalas agregadas nos mostrará aquellas cuya influencia se ha revelado como afirmativa.

H8.1
a
H8.3

- H8.1. *El conocimiento de los términos YM y RM influye significativamente en las barreras o dificultades actuales para su aplicación.*
- H8.2. *La implantación del YM/RM influye significativamente en las barreras o dificultades actuales para su aplicación.*
- H8.3. *La utilización de software de YM/RM influye significativamente en las barreras o dificultades actuales para su aplicación.*

En concreto, se ha demostrado *la influencia de la implantación del YM/RM* sobre los siguientes ítems:

- ▶ De forma *muy significativa* (con un margen de error del 1%) *respecto a las siguientes afirmaciones: la rigidez de la estacionalidad de la*

demanda imposibilita la segmentación (a3.6) y el personal del hotel no ha recibido formación para aplicar el YM (a3.11).

- ▶ *De forma significativa (nivel de confianza del 95%) en referencia a que el YM supone un coste de tecnología inviable para el hotel (a3.10) y a que la capacidad del hotel es demasiado pequeña para aplicar la técnica (a3.13).*

Se ha comprobado, tras analizar el rango promedio de las puntuaciones obtenidas en el caso de tener o no tener implantada la técnica¹⁷⁹, que en todos los casos descritos, los hoteles que no han implantado el YM/RM aparecen como más vulnerables a estas dificultades. Los resultados obtenidos apuntan a que las anotadas anteriormente, son dificultades que resultan menos molestas para aquellos hoteles que han implantado la técnica y, en este sentido, podrían considerarse como superadas.

Por tanto, los obstáculos descritos deberán ser abordados con prudencia por aquellas empresas que decidan aplicar la técnica. De ellos, destacamos, una vez más, la importancia de la formación del personal por su influencia sobre los factores de actitud, comentados ya en varias ocasiones.

La mayor dificultad para segmentar el mercado derivada de la estacionalidad de la demanda ha sido demostrada, aunque no en el contexto que ahora analizamos, por Jarvis *et al.* (1998)¹⁸⁰. Sin embargo, en nuestro caso, podemos decir que al no demostrarse la influencia significativa sobre esta variable de otros aspectos, como los relativos a la dimensión, nos encontramos con que empresas con un número de habitaciones similares (que podrían tener los mismos

¹⁷⁹ Ver H8.2. en el CD-ROM de resultados estadísticos.

¹⁸⁰ Para más información ver, capítulo 4, Marco teórico.

problemas a la hora de afrontar la segmentación), han superado esta dificultad cuando se ha implantado la técnica. Es por ello que, en nuestra opinión, se trata más de una barrera de actitud relacionada con el desconocimiento de la técnica que de otro tipo.

En el mismo sentido explicamos la relación con la variable a3.13, referente a que la capacidad del hotel es demasiado pequeña para aplicar la técnica, puesto que no se ha podido demostrar la influencia de la dimensión sobre este aspecto.

Respecto a la influencia confirmada de la implantación sobre la impresión de que el YM supone un coste en tecnología que resulta inviable para el hotel, hemos de recordar que dicha implantación no exige la disponibilidad de software, hecho que, a la vista de los resultados, parece ser reconocido por aquellos hoteles que lo han implantado, de ahí las diferencias observadas.

	U de Mann-Whitney	B2.1 Conocim. YM	B2.2 Conocim. RM	B2.5 Implantac. YM	B2.8 Software YM
		H8.1-1	H8.1-2	H8.2	H8.3
A3.1 El hotel no tiene competencia para el establecimiento de precios	U	51.000	105.500	148.500	55.000
	Sig. E.	0,847	0,728	0,974	0,563
A3.2 El hotel no dispone de información interna	U	53.000	89.500	118.500	45.000
	Sig. E.	0,923	0,363	0,312	0,232
A3.3 El hotel no dispone de información externa	U	48.000	61.000	129.000	55.000
	Sig. E.	0,734	0,053	0,515	0,563
A3.4 No podemos aplicar tarifas distintas a habitaciones que no se pueden diferenciar	U	39.000	66.000	138.000	65.000
	Sig. E.	0,430	0,081	0,721	1,000

Tabla 5.20 (continúa): Prueba U de Mann-Whitney para verificar la relación entre el conocimiento del YM/RM y las barreras o dificultades actuales para su aplicación (H8.1 a H8.3)

	U de Mann-Whitney	B2.1 Conocim. YM	B2.2 Conocim. RM	B2.5 Implantac. YM	B2.8 Software YM
		H8.1-1	H8.1-2	H8.2	H8.3
A3.5 En el área en el que operamos no hay infraestructura que permitan la segmentación	U	50.500	83.500	107.500	60.500
	Sig. E.	0,809	0,261	0,169	0,784
A3.6 Estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación	U	55.000	93.000	69.500	57.000
	Sig. E.	1,000	0,442	0,007	0,648
A3.7 El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial	U	(a)	52.000	95.500	61.500
	Sig. E.		0,524	0,075	0,832
A3.8 El YM/RM deriva en una guerra de precios siendo perjudicial para el hotel	U	(a)	65.000	119.000	60.500
	Sig. E.		0,981	0,328	0,784
A3.9 El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes empresas	U	(a)	64.000	106.000	61.000
	Sig. E.		0,944	0,159	0,832
A3.10 El YM/RM supone un coste en términos de tecnología inviable para el hotel	U	(a)	48.000	85.500	55.500
	Sig. E.		0,407	0,034	0,563
A3.11 El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica	U	(a)	44.000	44.000	38.500
	Sig. E.		0,340	0,001	0,101
A3.12 El personal que se forma en YM/RM cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida	U	(a)	46.000	114.000	51.000
	Sig. E.		0,872	0,253	0,410
A3.13 La capacidad del hotel es demasiado pequeña para aplicar el YM/RM	U	(a)	64.000	89.500	55.000
	Sig. E.		0,944	0,047	0,563
A3.14 No se dispone de un software de YM/RM adaptado totalmente al sector	U	(a)	15.500	43.000	36.500
	Sig. E.		0,686	0,656	0,077
A3. Barreras o dificultades actuales	U	38.000	101.500	34.000	36.500
	Sig. E.	0,401	0,626	0,000	0,077

(a)¹⁸¹ No es posible realizar la prueba de Mann-Whitney en grupos vacíos.

Tabla 5.20 (continuación): Prueba U de Mann-Whitney para verificar la relación entre el conocimiento del YM/RM y las barreras o dificultades actuales para su aplicación (H8.1 a H8.3)

¹⁸¹ Ello se debe a que las preguntas 3.7 a 3.14 (que coinciden con los ítems a3.7 a a3.14), sólo se realizaban a aquellos que habían respondido que no habían escuchado el término YM ni RM (ver versión final del cuestionario, Bloque 3 “Apartado A”, en el anexo 5).

Otras consideraciones en relación con las hipótesis H8.1 a H8.3

En nuestra opinión, resulta interesante resaltar que todas las influencias demostradas derivan de la implantación del YM. Ello no hace sino destacar aquellos aspectos que han conseguido superar las empresas que han decidido apostar por la técnica, entre los que resaltamos:

- ▶ Segmentación de la demanda pese a su estacionalidad.
- ▶ Formación del personal.

Como hemos comentado anteriormente, los otros dos factores encontrados, los asociamos más con un desconocimiento de la técnica que con una dificultad real para su aplicación. Nos referimos, en concreto, a la opinión de que el YM supone un coste, en términos de tecnología, inviable para el hotel y que la capacidad del mismo es demasiado pequeña para aplicar la técnica, puesto que no se ha demostrado la influencia de la dimensión del hotel sobre estas variables (ver H6.2).

5.4.4.2. Relación entre el conocimiento del YM/RM y las dificultades iniciales para su aplicación (H8.4)

Hemos comentado, en numerosas ocasiones, que la **H8.4** disponibilidad de un software no es imprescindible para la aplicación del YM. La hipótesis que pretendemos probar a continuación, trata de analizar la influencia de la utilización de software para la aplicación de la técnica en las dificultades que tenía el hotel al inicio del proceso de implantación.

H8.4. *La utilización de software de YM/RM influye significativamente en las dificultades iniciales para su aplicación.*

Tal como se puede interpretar, tras la observación de los valores recogidos en la Tabla 5.21, *la utilización de software de YM influye significativamente en las dificultades iniciales para su aplicación (H8.4)*. De esta forma, queda demostrado que, aunque la aplicación del YM no exija la disponibilidad de una programa informático, sí facilita el proceso de implantación, en tanto que disminuyen, de forma importante, las dificultades encontradas al inicio de dicho proceso.

	U de Mann-Whitney	B2.8 Software YM H8.4
B3.1 El hotel no tiene competencia para el establecimiento de precios	U	63.500
	Sig. E.	0,927
B3.2 El hotel no dispone de información interna	U	22.000
	Sig. E.	0,006
B3.3 El hotel no dispone de información externa	U	35.00
	Sig. E.	0,067
B3.4 No podemos aplicar tarifas distintas a habitaciones que no se pueden diferenciar	U	54.000
	Sig. E.	0,722
B3.5 En el área en el que operamos no hay infraestructura que permitan la segmentación	U	49.500
	Sig. E.	0,497
B3.6 Estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación	U	50.500
	Sig. E.	0,539
B3.7 El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial	U	51.000
	Sig. E.	0,809

U: U de Mann-Whitney; **Sign. E.:** Sig. Exacta.

Tabla 5.21 (continúa): Prueba U de Mann-Whitney para verificar la relación entre el conocimiento del YM/RM y las dificultades iniciales para su aplicación (H8.4)

	U de Mann-Whitney	B2.8 Software YM H8.4
B3.8 El YM/RM deriva en una guerra de precios siendo perjudicial para el hotel	U	51.000
	Sig. E.	0,809
B3.9 El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes empresas	U	54.000
	Sig. E.	0,722
B3.10 El YM/RM supone un coste en términos de tecnología inviable para el hotel	U	41.000
	Sig. E.	0,228
B3.11 El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica	U	47.000
	Sig. E.	0,418
B3.12 El personal que se forma en YM/RM cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida	U	42.000
	Sig. E.	0,254
B3.13 La capacidad del hotel es demasiado pequeña para aplicar el YM/RM	U	55.500
	Sig. E.	0,771
B3.14 No se dispone de un software de YM/RM adaptado totalmente al sector	U	(a)
	Sig. E.	
B3 Dificultades al inicio	U	26.500
	Sig. E.	0,015

(a)¹⁸² No es posible realizar la prueba de Mann-Whitney en grupos vacíos.
U: U de Mann-Whitney; **Sig. E.:** Sig. Exacta.

Tabla 5.21 (continuación): Prueba U de Mann-Whitney para verificar la relación entre el conocimiento del YM/RM y las dificultades iniciales para su aplicación (H8.4)

Por otro lado, revisando cada una de las dificultades objeto de estudio, sólo se ha demostrado la *influencia*, con un nivel de confianza del 99%, de la *utilización de software de YM sobre la disponibilidad de información interna*

¹⁸² La pregunta 3.14 (codificada como b3.14) se administraba a aquellos que aseguraban no utilizar ningún software de YM, es decir, respondían “no” al ítem a2.8 (ver versión final del cuestionario, Bloque 3, en el anexo 4 de ahí que en este punto aparezca un grupo vacío).

(b3.2). Los hoteles que dicen utilizar dicho programa muestran un mayor grado de acuerdo con el ítem b3.2 que aquellos otros que no lo utilizan.

Esta relación es de gran relevancia, ya que demuestra la importancia de la disposición de datos internos, como paso previo a la implantación de la técnica, en el caso de utilizar software de YM.

Conclusión para la hipótesis H8.4

Llama la atención, sin embargo, que la *influencia de la utilización de software de YM se haya demostrado para las dificultades al inicio del proceso de implantación (H8.4) y no para las barreras o dificultades actuales (H8.3)*, lo que confirma nuestra creencia de que, pese a no ser necesario para la implantación del YM, su disponibilidad facilita el proceso de adopción de la técnica.

También hemos de resaltar que, aunque se ha demostrado la influencia de la adquisición de un programa sobre la escala agregada (b3), la relación individual con cada una de las variables que la constituyen sólo ha resultado significativa en un caso (b3.2, disponibilidad de información interna).

5.4.4.3. Relación entre dificultades iniciales y actuales para la aplicación del YM/RM (H8.5)

La hipótesis H8.5 nos permitirá no sólo determinar si las H8.5 empresas que han implantado el YM han experimentado una reducción de las dificultades observadas al principio del proceso de implantación en relación con el momento actual, sino, además, observar cuáles de estos obstáculos se han superado durante el proceso.

En la Tabla 5.22 se incluyen los valores medios obtenidos por cada una de las variables, tanto actualmente como al inicio del proceso de implantación, junto

con los niveles de significación obtenidos al aplicar la prueba de los rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas.

H8.5. *Las dificultades al inicio de la implantación del YM/RM difieren significativamente de las actuales.*

Tras examinar los valores obtenidos encontramos que *queda demostrada la existencia de una diferencia muy significativa entre las barreras o dificultades actuales y las observadas al inicio del proceso de implantación del YM (H8.5)* con un nivel de confianza del 99%. Además, se demuestra un comportamiento diferente en casi la mitad de los obstáculos individualmente considerados (6 de 14).

Los valores medios observados nos permiten concluir que todas las variables muestran un mayor grado de acuerdo¹⁸³ en el momento actual de lo mostrado al inicio del proceso de implantación, a excepción de la pregunta 3.6 (a3.6 respecto a b3.6). Como decíamos anteriormente, el análisis de las mismas nos permite averiguar qué dificultades se han ido superando con el proceso de implantación. Así, podemos agruparlas en dos categorías, en función de los niveles de significación obtenidos:

- ▶ ***Dificultades actuales que presentan una diferencia muy significativa respecto a las iniciales (nivel de confianza del 99%):***
 - ▶ *No disponibilidad de información interna (a3.2 y b3.2).*
 - ▶ *No disponibilidad de información externa (a3.3 y b3.3).*
 - ▶ *Necesidad de formación del personal en la técnica (a3.11 y b3.11).*

- ▶ *Dificultades actuales que presentan una diferencia significativa respecto a las iniciales (margen de error del 5%):*
 - ▶ *No aplicación de tarifas distintas a habitaciones similares (a3.4 y b3.4).*
 - ▶ *La inexistencia de infraestructura impide la segmentación (a3.5 y b3.5).*
 - ▶ *La estacionalidad de la demanda imposibilita la segmentación (a3.6 y b3.6).*
 - ▶ *El YM no permite la consecución de los objetivos empresariales (a3.7 y b3.7).*
 - ▶ *El YM deriva en una guerra de precios (a3.8 y b3.8).*
 - ▶ *El YM supone un coste en términos de tecnología inviable para el hotel (a3.10 y b3.10).*

De todas las variables comentadas más arriba llama la atención el comportamiento de la 3.5, pues, como se ha comentado anteriormente, es la única que experimenta un retroceso. Al respecto hemos de decir que, durante las entrevistas, uno de los encuestados comentó que la ciudad necesitaba buscar alternativas, haciendo referencia a la ampliación de atracciones turísticas, que como la EXPO 92, incrementaran el turismo, tal como están haciendo Valencia y

¹⁸³ Insistimos en que la escala toma valores de 1 a 5 donde el valor más bajo representa que el sujeto está totalmente de acuerdo con la sentencia, mientras que el valor 5 indica un grado de desacuerdo máximo.

Barcelona en la actualidad¹⁸⁴. Otros aludían a las limitaciones derivadas del horario de apertura del aeropuerto de Sevilla (2 encuestados), la falta de infraestructuras que conecten la ciudad con Levante (1) y la necesidad de potenciar el turismo de ocio y cultural (1), aunque estos últimos comentarios fueron ofrecidos por hoteles que no tienen implantada la técnica y que, por tanto, no se incluyen en el análisis que se está realizando¹⁸⁵.

Barreras o dificultades actuales		Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon H8.5		Dificultades al inicio	
Variables	Media	Z	Sig. Asint.	Media	Variables
A3.1 El hotel no tiene competencia para el establecimiento de precios	4,88	-1.857	0,063	4,61	B3.1 El hotel no tiene competencia para el establecimiento de precios
A3.2 El hotel no dispone de información interna	4,50	-3.335	0,001	2,87	B3.2 El hotel no dispone de información interna
A3.3 El hotel no dispone de información externa	4,73	-2.825	0,005	3,52	B3.3 El hotel no dispone de información externa
A3.4 No podemos aplicar tarifas distintas a habitaciones que no se pueden diferenciar	4,85	-2.264	0,024	4,09	B3.4 No podemos aplicar tarifas distintas a habitaciones que no se pueden diferenciar
A3.5 En el área en el que operamos no hay infraestructura que permitan la segmentación	4,30	-2.414	0,016	4,18	B3.5 En el área en el que operamos no hay infraestructura que permitan la segmentación
A3.6 Estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación	4,30	-2.041	0,041	4,45	B3.6 Estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación
A3.7 El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial	4,62	-2.220	0,026	4,29	B3.7 El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial
A3.8 El YM/RM deriva en una guerra de precios siendo perjudicial para el hotel	3,97	-2.041	0,041	3,76	B3.8 El YM/RM deriva en una guerra de precios siendo perjudicial para el hotel
A3.9 El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes empresas	4,49	-1.604	0,109	4,55	B3.9 El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes empresas

Sign. Asint.: Significación Asintótica (bilateral)

Tabla 5.22 (continúa): Prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas para verificar la relación entre las dificultades iniciales y actuales en la aplicación del YM/RM (H8.5)

¹⁸⁴ Recuérdese que las entrevistas eran grabadas, permitiéndonos obtener información sobre la opinión de los entrevistados en algunos aspectos puntuales. Ahora bien, sólo recogimos su impresión cuando así la hayan proporcionado, lo que explica que respecto a la pregunta que estamos comentando existan escasas anotaciones.

¹⁸⁵ No obstante, los hemos considerado por hacer referencia al aspecto que ahora tratamos.

Barreras o dificultades actuales		Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon H8.5		Dificultades al inicio	
Variables	Media	Z	Sig. Asint.	Media	Variables
A3.10 El YM/RM supone un coste en términos de tecnología inviable para el hotel	4,38	-2.232	0,026	4,18	B3.10 El YM/RM supone un coste en términos de tecnología inviable para el hotel
A3.11 El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica	3,25	-3.550	0,000	2,14	B3.11 El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica
A3.12 El personal que se forma en YM/RM cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida	4,47	-1.000	0,317	4,50	B3.12 El personal que se forma en YM/RM cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida
A3.13 La capacidad del hotel es demasiado pequeña para aplicar el YM/RM	4,41	-1.414	0,157	4,77	B3.13 La capacidad del hotel es demasiado pequeña para aplicar el YM/RM
A3.14 No se dispone de un software de YM/RM adaptado totalmente al sector	3,81	-1.890	0,059	3,18	B3.14 No se dispone de un software de YM/RM adaptado totalmente al sector
A3. Barreras o dificultades actuales	4,38	-4.108	0,000	3,93	B3 Barreras o dificultades actuales

Sign. Asint.: Significación Asintótica (bilateral)

Tabla 5.22 (continuación): Prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas para verificar la relación entre las dificultades iniciales y actuales en la aplicación del YM/RM (H8.5)

Conclusión para la hipótesis H8.5.

Como resultado adicional a los presentados, estimamos oportuno analizar el tipo de obstáculos que se habían superado durante el proceso de implantación respecto a la clasificación de los mismos ofrecida por Arthur Andersen (1997). De esta forma, vemos que los factores que han conseguido mayores avances lo constituyen los internos de actitud puesto que se han obtenido diferencias significativas para el 75% de las variables que los integran (3 de un total de 4), seguidos por los factores de infraestructura, cuyo porcentaje alcanza el 67% (2 de 3) y, por último, se sitúan los factores internos de operaciones con un 57% (4 de 7).

7)¹⁸⁶. Como era de esperar, un mayor conocimiento de la técnica derivado de la experiencia que van obteniendo estas empresas, deviene en una reducción de las barreras y dificultades observadas.

5.4.5. HIPÓTESIS DERIVADAS DE LA INTERRELACIÓN DE LOS BLOQUES 2 (CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL YM) Y 5 (APLICACIÓN DEL YM) DEL CUESTIONARIO

5.4.5.1. Relación entre el conocimiento del YM/RM y su aplicación. Aspectos relacionados con la demanda (H9.1 a H9.3)

5.4.5.2. Relación entre el conocimiento del YM/RM y su aplicación. Aspectos relacionados con la capacidad / reservas (H9.4 a H9.6)

Con el *subobjetivo 9* tratamos de *determinar la existencia o no de influencia del conocimiento del YM/RM, su implantación, y la utilización de software específico, en su aplicación*. Recuérdese, además, que este último aspecto lo desglosábamos en dos en función de que se tratase de la vertiente de gestión de la demanda o de gestión de la capacidad/reservas. Por tanto, las hipótesis incluidas en este apartado contemplan dicha distinción. Así:

- ▶ Las hipótesis H9.1 a H9.3 están destinadas a evaluar la influencia del conocimiento sobre los aspectos relativos a la demanda.
- ▶ Las hipótesis H9.4 a H9.6 harán lo propio respecto a los relacionados con la gestión de la capacidad/reservas.

Dichas relaciones se han comprobado aplicando la prueba U de Mann-Whitney.

¹⁸⁶ En el epígrafe “Dificultades al inicio del proceso de implantación del YM” se hace referencia a las variables que definen cada uno de estos factores.

5.4.5.1. Relación entre el conocimiento del YM/RM y su aplicación. Aspectos relacionados con la demanda (H9.1 a 9.3)

- H9.1.** *El conocimiento de los términos YM y RM influye significativamente en su aplicación en los aspectos relacionados con la demanda.*
- H9.2.** *La implantación del YM/RM influye significativamente en su aplicación en los aspectos relacionados con la demanda.*
- H9.3.** *La utilización de software de YM/RM influye significativamente en su aplicación en los aspectos relacionados con la demanda.*

Los valores representados en la Tabla 5.23 muestran que la aplicación del YM en los aspectos relacionados con la demanda no presenta diferencias significativas, para tres de los cuatro casos sometidos a contraste. Estos son, los que dividen la población en función del conocimiento de los términos YM (H9.1-1) y RM (H9.1-2) y la implantación de la técnica (H9.2). Es decir, *no se confirman las hipótesis de investigación H9.1 y H9.2.*

H9.1
a
H9.3

	U de Mann-Whitney	B2.1 Conocim. YM	B2.2 Conocim. RM	B2.5 Implantac. YM	B2.8 Software YM
		H9.1-1	H9.1-2	H9.2	H9.3
B5.1 Para aplicar las distintas tarifas segmentamos la demanda	U	52.500	102.000	138.000	65.000
	Sig. E.	0,885	0,651	0,721	1,000
B5.2 Para aplicar las distintas tarifas a los distintos segmentos analizamos la evolución de cada segmento	U	44.000	96.000	129.500	55.000
	Sig. E.	0,591	0,507	0,515	0,563
B5.3 Disponemos de información actualizada acerca del ingreso medio obtenido por habitación y noche	U	52.500	102.500	126.500	65.000
	Sig. E.	0,885	0,651	0,454	1,000

U: U de Mann-Whitney; **Sign. E.:** Sig. Exacta; χ^2 : Chi-cuadrado; **Sig.As.:** Sig. Asintótica.

Tabla 5.23 (continúa): Prueba U de Mann-Whitney para verificar la relación entre el conocimiento del YM/RM y la aplicación de sus aspectos relacionados con la gestión de la demanda (H9.1 a H9.3)

5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

	U de Mann-Whitney	B2.1 Conocim. YM	B2.2 Conocim. RM	B2.5 Implantac. YM	B2.8 Software YM
		H9.1-1	H9.1-2	H9.2	H9.3
B5.4 Tenemos definida la tarifa de último minuto a aplicar	U	54.000	112.000	107.000	59.000
	Sig. E.	0,962	0,917	0,169	0,738
B5.5 Disponemos de información acerca de la tarifa más elevada que se ha aplicado en este ejercicio	U	55.500	115.500	149.500	65.000
	Sig. E.	1,000	1,000	1,000	1,000
B5.6 Disponemos de información acerca de la tarifa más baja que se ha aplicado en este ejercicio	U	55.500	115.500	149.500	65.000
	Sig. E.	1,000	1,000	1,000	1,000
B5.7 Tenemos definida la estructura de descuento a aplicar en función del segmento de que se trate	U	40.500	80.500	128.000	47.500
	Sig. E.	0,497	0,255	0,625	0,418
B5.8 Para aplicar promociones (reducciones de precios especiales) se exige el cumplimiento de requisitos preestablecidos (como la estancia de un mínimo de noches...)	U	55.000	107.000	123.500	52.000
	Sig. E.	1,000	0,781	0,397	0,446
B5.9 Para revisar las tarifas a aplicar se tienen en cuenta las fluctuaciones cíclicas de la demanda	U	51.000	106.000	148.000	55.000
	Sig. E.	0,847	0,754	0,974	0,563
B5.10 Para revisar las tarifas a aplicar se tiene en cuenta la influencia de acontecimientos locales (fiestas, congresos...)	U	55.500	115.500	149.500	65.000
	Sig. E.	1,000	1,000	1,000	1,000
B5.11 En general registramos los datos de la demanda histórica	U	54.000	112.000	138.000	65.000
	Sig. E.	0,962	0,917	0,721	1,000
B5.12 Registramos siempre información acerca del período de tiempo que un cliente permanece en el hotel	U	45.000	99.000	147.500	45.000
	Sig. E.	0,626	0,577	0,948	0,232
B5.13 Disponemos de datos actualizados acerca de los clientes que han estado en el hotel más de una vez	U	46.500	94.500	127.500	55.000
	Sig. E.	0,662	0,463	0,474	0,563
B5 Grado de aplicación del YM. Demanda	U	48.000	92.000	94.000	32.000
	Sig. E.	0,734	0,421	0,070	0,042

U: U de Mann-Whitney; **Sig. E.:** Sig. Exacta; χ^2 : Chi-cuadrado; **Sig.As.:** Sig. Asintótica.

Tabla 5.23 (continuación): Prueba U de Mann-Whitney para verificar la relación entre el conocimiento del YM/RM y la aplicación de sus aspectos relacionados con la gestión de la demanda (H9.1 a H9.3)

Por el contrario, *sí se ha verificado que la utilización de software de YM/RM influye significativamente en la aplicación de los aspectos del YM/RM relacionados con la demanda (H9.3).*

Resulta interesante, a nuestro juicio, que no se haya demostrado la influencia de ninguna de las variables estudiadas sobre las distintas técnicas de gestión de la demanda que configuran el YM, lo que evidencia la existencia de pocas diferencias entre los hoteles dependiendo de su conocimiento del término YM o RM y de la implantación o no de la técnica, ni siquiera cuando son consideradas de forma aislada.

En cuanto a la utilización de un programa de YM, también llama la atención la inexistencia de una relación significativa con ninguna de las variables (b5.1 a b5.13) que, sin embargo, en su conjunto sí ejercen una influencia sobre las mismas (ver nivel de significación para la escala agregada b5). Esto nos impide, en este caso, destacar alguna variable sobre el resto. Aunque eso sí, el análisis de dicha relación conjunta nos lleva a concluir que las empresas que disponen de software de YM, como era de esperar, al obtener un rango promedio inferior, son las que expresan un mayor grado de acuerdo respecto a todas las afirmaciones planteadas conjuntamente consideradas.

El comentario anterior pone de manifiesto, una vez más, que, pese a que el YM no necesite de software para su aplicación, la disponibilidad del mismo facilita dicho proceso.

Otras consideraciones en relación con las hipótesis H9.1. a H9.3.

Las hipótesis sujetas a contraste en este apartado resultan de gran relevancia en nuestra opinión, puesto que nos han permitido evidenciar que,

independientemente de que las empresas tengan implantada o no la técnica, éstas no presentan diferencias importantes respecto a los datos recopilados para los aspectos relacionados con la gestión de la demanda. Sin embargo, sí se ha demostrado la existencia de diferencias en el caso de que el hotel utilice software de YM para su aplicación. De esta forma, vemos cómo la disponibilidad de un programa informático no sólo disminuye las dificultades encontradas al inicio del proceso de implantación de la técnica (H8.4), sino que, además, puede orientar sobre la información que se necesita recoger (H9.3).

Ahora bien, en virtud de lo dicho, y aunque no estuviese previsto a priori, pensamos que resultaría de interés la realización del pertinente contraste que nos permitiese comprobar si dichas empresas recogen, al menos, la mayoría de los datos en este programa, con vistas a completar los resultados derivados del contraste de las hipótesis H9.1 a H9.3.

Para hacerlo hemos aplicado la prueba t para una muestra, considerando para ello exclusivamente a las empresas que utilizan software de YM y empleando como valor de la prueba 1, es decir, que las variables $b5.x.4^{187}$ igualen dicho valor¹⁸⁸. Podemos decir que los niveles de significación obtenidos no permiten rechazar la hipótesis nula que establece la existencia de diferencias significativas entre los valores observados por la variable y el de contraste. Por tanto, concluimos que los datos se registran en el software de YM.

Aplicando el mismo contraste a las demás formas de registro (experiencia, formulario no informatizado, formulario informático, software de gestión u otros)

¹⁸⁷ La “x” representa los valores de 1 a 13 de las variables relacionadas con la gestión de la demanda cuando la forma de registro de los datos utilizada es el software de YM

¹⁸⁸ Los niveles de significación de dicho contraste se han obviado para evitar el abuso en la exposición de tablas de resultados, sin embargo pueden observarse en el Anexo estadístico incluido en el CD-ROM.

hemos verificado, además, que no se recopilan a través de otro medio como podría ser una hoja de cálculo o el software de gestión hotelera.

5.4.5.2. Relación entre el conocimiento del YM/RM y su aplicación. Aspectos relacionados con capacidad/reservas (H9.4 a H9.6)

En el caso de los aspectos relacionados con la capacidad/reservas, se han obtenido las mismas conclusiones que para los de demanda (ver Tabla 5.24) salvo que, además, se confirma la influencia sobre una variable individualmente considerada.

H9.4
a
H9.6

Así, el conocimiento de los términos YM o RM no influyen significativamente sobre los aspectos relacionados con la capacidad/reservas (H9.4), como tampoco lo hace la implantación de la técnica (H9.5).

Por el contrario, se confirma que *la utilización de software de YM/RM influye significativamente (con un margen de error del 5%) en la aplicación de dichos aspectos del YM/RM (H9.6).*

H9.4. *El conocimiento del YM/RM influye significativamente en su aplicación en los aspectos relacionados con la capacidad/reservas.*

H9.5. *La implantación del YM/RM influye significativamente en su aplicación en los aspectos relacionados con la capacidad/reservas.*

H9.6. *La utilización de software de YM/RM influye significativamente en su aplicación en los aspectos relacionados con la capacidad/reservas.*

De esta forma podemos asegurar que las empresas que disponen de software de YM registran más información que aquellas que no lo tienen.

Por otro lado, en este caso se ha evidenciado, además, *la influencia significativa de la disponibilidad de un programa de YM en el registro de*

información de aquellos clientes que se quedan menos días de los reservados (b6.11). Dicha variable ejerce una influencia directa sobre la disponibilidad de habitaciones por lo que, en caso de no registrarse, puede pensarse que el hotel está completo de forma errónea.

	U de Mann-Whitney	B2.1 Conocim. YM	B2.2 Conocim. RM	B2.5 Implantac. YM	B2.8 Software YM
		H9.4-1	H9.4-2	H9.5	H9.6
B6.1 Disponemos en cada momento de información acerca del inventario de habitaciones disponibles	U	55.500	115.500	149.500	65.000
	Sig. E.	1,000	1,000	1,000	1,000
B6.2 Registramos los clientes que aun reservando no se presentan (no-shows)	U	54.000	112.000	143.000	60.000
	Sig. E.	0,962	0,917	0,845	0,784
B6.3 Registramos los datos de situaciones en que el cliente, una vez comunicada una tarifa, decide no reservar (declines)	U	40.500	104.500	139.000	44.500
	Sig. E.	0,461	0,702	0,745	0,208
B6.4 Por lo general, no aceptamos todas las reservas mientras existan plazas disponibles	U	39.000	98.000	95.500	64.500
	Sig. E.	0,430	0,553	0,075	0,976
B6.5 Cuando cerramos una tarifa tratamos de colocar las reservas solicitadas a la tarifa superior (políticas de upselling)	U	32.500	91.000	125.000	58.000
	Sig. E.	0,251	0,401	0,434	0,693
B6.6 Generalmente se registran las peticiones rechazadas por el hotel a los clientes (denials)	U	47.500	108.500	131.000	61.500
	Sig. E.	0,698	0,807	0,558	0,832
B6.7 Generalmente se registran las peticiones realizadas cuando el hotel está completo	U	39.500	101.500	137.000	62.500
	Sig. E.	0,430	0,626	0,697	0,879
B6.8 Generalmente se registran las cancelaciones de clientes	U	55.500	115.500	149.500	65.000
	Sig. E.	1,000	1,000	1,000	1,000
B6.9 Con frecuencia se realizan reservas por encima de la capacidad del hotel (políticas de overbooking)	U	50.000	96.000	124.500	45.500
	Sig. E.	0,809	0,507	0,415	0,232

U: U de Mann-Whitney; **Sig. E.:** Sig. Exacta; χ^2 : Chi-cuadrado; **Sig.As.:** Sig. Asintótica.

Tabla 5.24 (continúa): Prueba U de Mann-Whitney para verificar la relación entre el conocimiento del YM/RM y la aplicación de sus aspectos relacionados con la capacidad/reservas (H9.4 a H9.6)

	U de Mann-Whitney	B2.1 Conocim. YM	B2.2 Conocim. RM	B2.5 Implantac. YM	B2.8 Software YM
		H9.4-1	H9.4-2	H9.5	H9.6
B6.10 Generalmente se registran de forma diferenciada los clientes directos, sin reserva previa (walk-ins)	U	49.500	89.500	133.000	60.000
	Sig. E.	0,771	0,363	0,603	0,784
B6.11 Generalmente se registran los clientes que se quedan menos días de los reservados (understays)	U	33.000	102.000	138.500	32.000
	Sig. E.	0,273	0,651	0,721	0,042
B6.12 Generalmente se registran los clientes que se quedan más días de los reservados (overstays)	U	53.000	73.000	138.000	44.000
	Sig. E.	0,923	0,137	0,721	0,208
B6.13 Se conoce la antelación media (medida en días) con que hacen las reservas cada segmento de mercado (evolución de las reservas)	U	27.000	114.500	140.500	38.500
	Sig. E.	0,159	0,972	0,770	0,101
B5 Grado de aplicación del YM. Capacidad	U	43.500	83.000	128.500	29.500
	Sig. E.	0,557	0,261	0,494	0,026

U: U de Mann-Whitney; **Sig. E.:** Sig. Exacta; χ^2 : Chi-cuadrado; **Sig.As.:** Sig. Asintótica.

Tabla 5.24 (continuación): Prueba U de Mann-Whitney para verificar la relación entre el conocimiento del YM/RM y la aplicación de sus aspectos relacionados con la capacidad/reservas (H9.4 a H9.6)

Otras consideraciones en relación con las hipótesis H9.4. a H9.6.

Como puede deducirse del análisis realizado anteriormente sobre las hipótesis H9.1. a H9.3, las conclusiones obtenidas ahora y entonces muestran gran similitud. Es por lo que, en este caso, también se estimó oportuno analizar la forma de registro de los datos para comprobar si, efectivamente, éstos eran recogidos en el software de YM.

A tenor de los niveles de significación obtenidos tras aplicar una vez más la prueba t para una muestra (tomando como valor de referencia el 1)¹⁸⁹, los resultados divergen, en parte, de los comentados en relación con la gestión de demanda. En este caso encontramos que sí se verifica esta forma de registro como significativa, a excepción de las variables b6.6 (peticiones rechazadas a clientes, que hemos denominado *denials*) y b6.11 (clientes que se quedan menos días de los reservados, *understays*). La información de la primera de ellas suele recogerse a través de un formulario no informatizado (de papel o similar), mientras que los niveles de significación obtenidos para las diferentes formas de registro de la segunda no nos permiten especificar una de ellas en concreto, es decir, ninguna de las alternativas ofrecidas predomina sobre las demás, lo que indica que no existe unanimidad en la forma de registro de esta variable.

5.5. SÍNTESIS RELACIONES SIGNIFICATIVAS ENTRE VARIABLES

- 5.5.1. Hipótesis que confirman su relación con las barreras o dificultades actuales y al inicio para la aplicación del YM/RM
- 5.5.2. Hipótesis que confirman su relación con la aplicación del YM/RM

Dado el elevado número de variables involucradas en el contraste de las 54 hipótesis formuladas, creemos conveniente la realización de un análisis conjunto de las hipótesis que se han demostrado significativas, de forma que podamos ofrecer una visión de conjunto de todo el estudio empírico realizado.

Con este propósito se ha procedido a estudiar de forma diferenciada las hipótesis que indican algún tipo de relación con las dificultades actuales y al

¹⁸⁹ Los resultados obtenidos pueden observarse en el CD-ROM.

inicio del proceso de implantación, de un lado, y de las relacionadas con la aplicación del YM, de otro.

5.5.1. HIPÓTESIS QUE CONFIRMAN LA RELACIÓN CON LAS BARRERAS O DIFICULTADES ACTUALES Y AL INICIO PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM

En la Figura 5.4 mostramos las relaciones significativas entre aquellas variables que ejercen una influencia directa sobre las dificultades para la aplicación del YM, bien al inicio del proceso de su implantación, o bien actualmente. Por su influencia directa sobre estos ítems, también hemos representado la relación existente entre las variables relativas a la dimensión del hotel (b0.2, b1.1r2, b1.2, b1.3, b1.5r, b1.6) y las relacionadas con el conocimiento, implantación y utilización de software de YM (b2.2, b2.5 y b2.8). Para la interpretación del mismo ha de tenerse en cuenta lo siguiente¹⁹⁰:

- ▶ **Barreras o dificultades actuales.** Aparecen recogidas en la misma columna (variables a3, a3.2, a3.3, a3.4, a3.5, a3.6, a3.7, a3.8, a3.10, a3.11, a3.13), donde “a3” representa a la escala agregada formada por todas las barreras o dificultades actuales. Como puede observarse se han omitido aquellas variables cuya relación no se ha demostrado como significativa.
- ▶ **Dificultades al inicio.** Al igual que en el caso anterior, sólo recogemos las variables que, una vez verificada su relación, se ha mostrado como significativa (b3, b3.2, b3.3, b3.4, b3.5, b3.6, b3.7, b3.8, b3.10, b3.11). En este caso, “b3” representa la escala agregada que resume el comportamiento de todas las dificultades al inicio del proceso de

¹⁹⁰ La mayoría de los símbolos aquí descritos también se utilizan en la Figura 5.5.

implantación. Recuérdese que las preguntas eran formuladas cuando el hotel aseguraba haber implantado el YM.

- ▶ **Denominación de las variables de las barreras o dificultades actuales y al inicio.** A la izquierda de las barreras o dificultades actuales aparece recogida la referencia a la variable de que se trate. Cuando el hotel había implantado la técnica, la pregunta era similar aunque referida al momento de implantación. Así, por ejemplo, a este tipo de hoteles se les pedía su opinión sobre la disponibilidad de información interna en el momento actual (a3.2) y cuando iniciaron el proceso de implantación (b3.2).
- ▶ **Simbología utilizada:**
 - ▶ **→ Flechas unidireccionales:** Sean éstas continuas o discontinuas, indican la influencia de una variable sobre otra, por ejemplo, la categoría del hotel (b0.2) influye significativamente sobre la opinión, en el momento actual, de que el YM deriva en una guerra de precios (a3.8).
 - ▶ **↔ Flechas bidireccionales:** Indican la existencia de relación entre variables. Por ejemplo, la dimensión del hotel (b1.1r2) está relacionada con el conocimiento del término RM (b2.2).
 - ▶ **↔¹**, ¹ Se ha optado por indicar la relación entre dificultades al inicio y actuales para la aplicación del YM de esta forma, para poder representarlas en el mismo gráfico. Por tanto, deben considerarse como flechas bidireccionales que indican la relación entre dos variables. Así por ejemplo, se ha demostrado (a través de la hipótesis H8.5) la relación entre las variables b3.2 (**↔²**) y a3.2 (**↔²**), b3.3 (**↔³**) y a3.3 (**↔³**), etc.

- **Identificación de las hipótesis de investigación.** Cada una de las flechas comentadas incluyen además referencia de la hipótesis de investigación en la que se demuestra la relación entre variables. Así, la hipótesis **H6.2** demuestra la influencia de la dimensión del hotel (b1.1r2) sobre las dificultades actuales para la aplicación del YM (a3), y también respecto a la apreciación de que el personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica (a3.11).

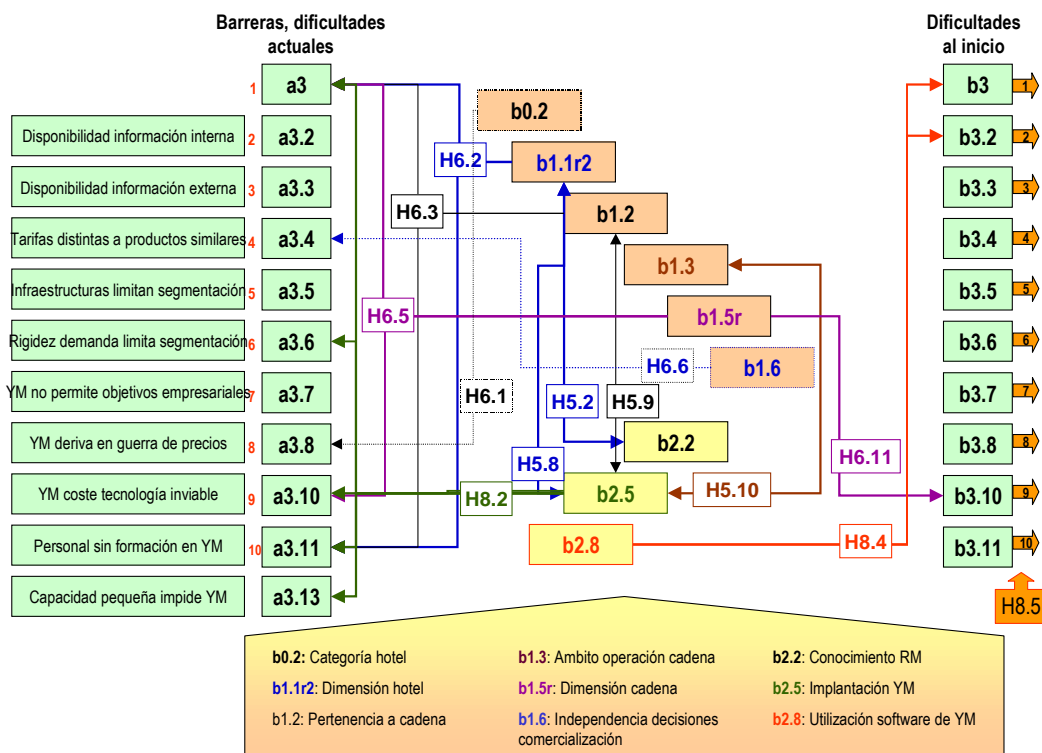


Figura 5.4: Hipótesis demostradas sobre la relación entre distintas variables y las barreras o dificultades actuales y al inicio para la aplicación del YM/RM.

Una vez descrita la simbología utilizada, procedemos a continuación a revisar las relaciones demostradas:

- ▶ ***Influencia 1 a 1.*** Hacemos referencia, en este caso, a las hipótesis en que se ha verificado la influencia de una variable sobre otra. Dado que estas relaciones han sido descritas y comentadas con anterioridad, nos limitaremos a apuntarlas a continuación, y remitiremos al epígrafe concreto donde han sido abordadas. Son éstas:
 - ▶ **H6.1.** La categoría del hotel influye en la apreciación actual de que el YM deriva en una guerra de precios, siendo perjudicial para el hotel.
 - ▶ **H6.6.** La dependencia del proceso de toma de decisiones del hotel influye significativamente en la opinión, en el momento actual, de que no se pueden aplicar tarifas distintas a productos que no se pueden diferenciar.
 - ▶ **H6.11.** La dimensión de la cadena influye muy significativamente en la percepción de que al inicio del proceso de implantación se pensaba que el YM suponía un coste en términos de tecnología inviable para el hotel.
- ▶ ***Influencia 1 a 2,*** es decir, de una variable sobre dos:
 - ▶ **H6.2.** La dimensión del hotel influye sobre las dificultades actuales para la aplicación del YM de forma general y, en concreto, sobre la opinión de que el personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica. Resulta de gran importancia, a nuestro juicio, la segunda de las relaciones demostradas, porque como se puede observar en la Figura 5.4, también se han obtenido niveles de significancia tales que verifican la relación entre la dimensión del hotel y la implantación del YM (H5.8) y entre ésta última y la necesidad de formación del personal (H8.2). De ahí que

podamos concluir que *la formación de personal se erige como una de las dificultades a afrontar por aquellos hoteles que decidan apostar por la aplicación del YM.*

- ▶ **H6.3.** Se ha demostrado la influencia de la pertenencia a una cadena sobre las barreras o dificultades actuales para la aplicación de la técnica, y la apreciación de que el personal no ha recibido suficiente formación. Por otro lado, también se ha demostrado la relación entre la pertenencia a una cadena y la implantación del YM (H5.9), que a su vez influye en las dificultades anotadas.
- ▶ **H6.5.** Alude a la influencia muy significativa (margen de error del 1%) de la dimensión de la cadena en las barreras o dificultades actuales y sobre la opinión de que el YM supone un coste en términos de tecnología inviable para el hotel.
- ▶ **H8.4.** La utilización de software de YM influye en las dificultades encontradas al inicio del proceso de implantación de la técnica. También resulta significativa la influencia de dicha variable sobre la disponibilidad de información interna (nivel de confianza del 99%).
- ▶ ***Influencia 1 a varios:***
 - ▶ **H8.2.** Es la única hipótesis en la que se verifica la relación de una (la implantación del YM) con más de dos variables. En concreto, son cinco las relaciones demostradas: (1) con las barreras o dificultades actuales (muy significativa), de un lado, y la impresión de que (2) la rigidez de la demanda limita su segmentación (error del 1%), (3) el YM supone un coste de tecnología inviable para el hotel, (4) el personal no dispone de la formación oportuna para

aplicar la técnica (error del 1%) y (5) la capacidad del hotel es tan pequeña que impide la aplicación del YM.

▶ **Otros aspectos resaltables:**

- ▶ **B2.8** (utilización de software de YM) no se relaciona con ninguna de las variables destinadas a la medición de la dimensión del hotel (b0.2, b1.1r2, b1.2, b1.3, b1.5r, b1.6) ni con las que hacen referencia al conocimiento e implantación de la técnica (b2.2, b2.5) que aparecen en la Figura 5.4.
- ▶ **A3** (barreras o dificultades actuales) es la que recibe el mayor número de influencias, cuatro en total: de la dimensión del hotel, la pertenencia a cadena, la dimensión de la cadena (muy significativa) y de la implantación del YM.
- ▶ **A3.11** (el personal no ha recibido la formación oportuna en el momento actual) le sigue de cerca en el ranking, recibiendo la influencia de tres variables: dimensión del hotel, pertenencia a una cadena e implantación de la técnica.
- ▶ **A3.10** (el YM supone un coste en términos de tecnología inviable para el hotel) finaliza la clasificación percibiendo el influjo de la dimensión del hotel, la pertenencia a una cadena y la implantación del YM.

Conclusión acerca de las relaciones comentadas

Como aspectos destacables de las hipótesis analizadas hemos de reseñar que aquellas empresas que han optado por implantar la técnica, como era lógico esperar, han sido capaces de superar ciertas dificultades que aún no han traspasado las que no lo han hecho, de ahí la influencia de esta variable (b2.5)

sobre las dificultades actuales y las diferencias presentadas entre las dificultades al inicio y en el momento actual.

También ayudan los siguientes hechos a la hora de afrontar el proceso de aplicación del YM: el que la dimensión del hotel sea superior a 100 habitaciones, que pertenezca a una cadena y que esta tenga más de 50 hoteles y, en menor medida, la categoría del hotel y la independencia del proceso de toma de decisiones de comercialización.

Así mismo, si el hotel dispone de un software de YM al inicio del proceso de implantación puede disminuir las dificultades encontradas para su aplicación y también, aunque de forma marginal, la dimensión de la cadena (cuando el hotel pertenezca a una).

5.5.2. HIPÓTESIS QUE CONFIRMAN SU RELACIÓN CON LA APLICACIÓN DEL YM/RM

En la Figura 5.5 se reflejan las variables cuya relación se ha contrastado una vez realizadas las pruebas oportunas a las correspondientes hipótesis. Se ha utilizado la misma simbología que en el epígrafe anterior por lo que pasamos directamente a analizar las hipótesis verificadas.

▶ **Influencia 1 a 1:**

- ▶ **H7.2.** La dimensión del hotel influye significativamente en la definición de la tarifa de último minuto a aplicar.
- ▶ **H7.3 y H7.9.** La pertenencia a una cadena ejerce un influjo sobre el proceso de asignación de las tarifas a los distintos segmentos (H7.3) y en la aplicación de overbooking (H7.9).

- ▶ **H7.6.** La dependencia en el proceso de toma de decisiones de comercialización incide en la disponibilidad de información sobre el ingreso medio obtenido por habitación/noche.
- ▶ **H9.3.** La utilización de un software de YM influye en la aplicación de la técnica en su vertiente de gestión de la demanda.

- ▶ ***Influencia 1 a 2:***
 - ▶ **H9.6.** La utilización de un software de YM influye sobre la aplicación de la técnica en su vertiente de gestión de la capacidad/reservas y en el registro de los clientes que se quedan menos días de los reservados.

- ▶ ***Influencia 1 a 3:***
 - ▶ **H7.8.** La dimensión del hotel ejerce un efecto muy significativo sobre la aplicación del YM en los aspectos relacionados con la gestión de la capacidad/reservas, el rechazo de reservas cuando existe disponibilidad de habitaciones para la venta, y la realización de reservas por encima de la capacidad disponible del hotel (nivel de confianza del 99%).

- ▶ ***Otros aspectos a resaltar:***
 - ▶ **B6** (Aplicación del YM. Capacidad/Reservas) recibe el influjo de dos variables: la dimensión del hotel y la utilización de un software de YM.
 - ▶ **B6.9** (Utilización de políticas de overbooking) también recibe la influencia de dos ítems que son: la dimensión del hotel y la pertenencia a una cadena.

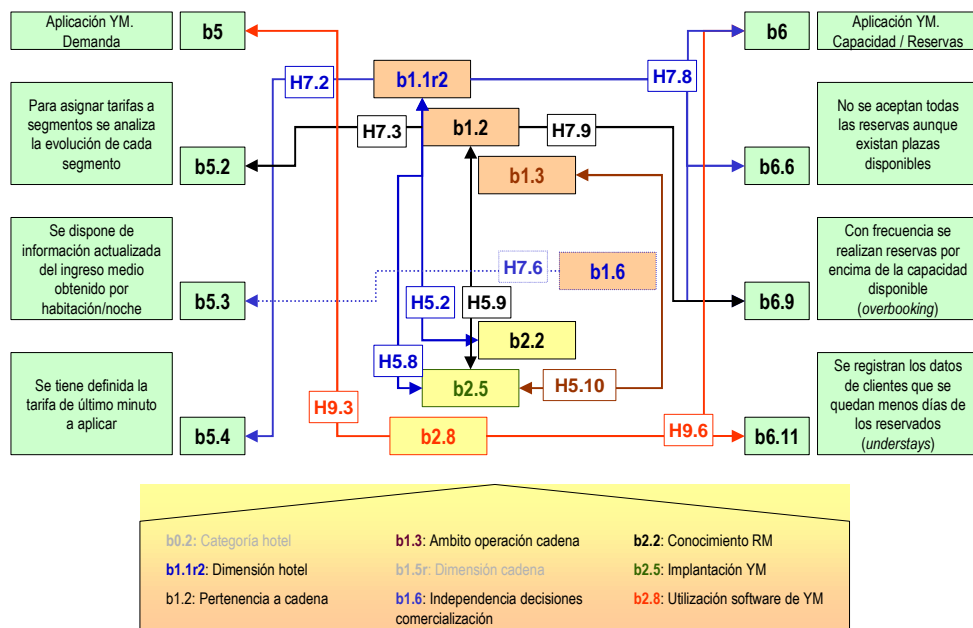


Figura 5.5: Hipótesis demostradas sobre la relación entre distintas variables y la aplicación del YM/RM

Conclusión acerca de las relaciones comentadas

En este caso resalta la influencia de la dimensión del hotel sobre el registro de información necesaria para la aplicación de la técnica. Los hoteles con menos de 101 habitaciones se presentan más vulnerables, en tanto que disponen de menos información sobre todo en relación con la gestión de la capacidad/reservas.

En segundo lugar se sitúa la utilización de un software de YM que facilita al hotel la aplicación del YM, tanto por la disponibilidad de datos relacionados con la vertiente de gestión de la demanda como de capacidad/reservas.

6.1. CONCLUSIONES: REVISIÓN DE OBJETIVOS PLANTEADOS

- 6.1.1. Objetivo 1: Recopilar los artículos sobre YM publicados en una selección de revistas sobre turismo y hotelería, tanto a nivel nacional como internacional
- 6.1.2. Objetivo 2: Exponer los conocimientos genéricos básicos para la comprensión del YM, incidiendo en aquellos aspectos que requieran de una atención especial para la aplicación del mismo en el sector hotelero
- 6.1.3. Objetivo 3: Realizar un estudio empírico sobre su conocimiento y aplicación en el sector hotelero

En el Capítulo 1 describimos como propósito de nuestra investigación, *desarrollar el marco teórico adecuado que permita la difusión de los conocimientos existentes sobre YM, y poner éste a disposición tanto del mundo académico como del sector real de nuestra economía, así como realizar una investigación empírica para determinar en qué medida se conoce y se está aplicando dicha técnica.*

Así mismo, partiendo de este propósito general que debía guiar nuestra investigación, explicitamos tres objetivos a conseguir con la misma. En los epígrafes que siguen, volveremos a exponer cada uno de los objetivos establecidos, realizando, además, un análisis de los aspectos esenciales que han permitido su logro; exponiéndose, de esta forma, las conclusiones de nuestra tesis doctoral. Como se verá, todos ellos han sido alcanzados en los términos previstos en el momento de su formulación.

Hemos de recordar, tal como expusimos en el apartado dedicado a la metodología de investigación seguida (ver Capítulo 1), que tratamos en todo momento que cada uno de los capítulos de nuestra tesis dispusiera de autonomía propia. Debido a ello, en los temas dedicados al estudio bibliográfico (Capítulo 2),

marco teórico (Capítulo 3) y estudio empírico (Capítulo 5), se incluyen las conclusiones parciales derivadas de la investigación desarrollada. Sin embargo, como es procedente, a continuación, exponemos, de forma genérica, los logros alcanzados, y remitimos a los apartados y capítulos correspondientes para un estudio en profundidad de los aspectos aquí tratados.

6.1.1. OBJETIVO 1: *Recopilar los artículos sobre YM publicados en una selección de revistas sobre turismo y hotelería, tanto a nivel nacional como internacional*

Al desarrollo de este objetivo dedicamos por completo el Capítulo 2: Estudio Bibliográfico. En términos generales, podemos decir que se han analizado un total de nueve publicaciones internacionales y cinco nacionales, dedicadas a turismo y hostelería¹⁸⁷, que nos han posibilitado la localización de 46 y 3 artículos sobre YM, respectivamente, durante el período de estudio 1996-2003.

En concreto, el listado de revistas internacionales analizadas incluyen (por orden alfabético): *Annals of Tourism Research* (ANNALS), *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly* (CHRAQ), *FIU Hospitality* (FIU), *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (IJCHM), *International Journal of Hospitality Management* (IJHM), *Journal of Hospitality & Tourism Research* (JHTR), *Journal of Leisure Research* (JLR), *Journal of Travel Research* (JTR) y *Tourism Management* (TM).

Mientras que las revistas nacionales estudiadas comprenden: *Annals of Tourism* (en español), *Estudios Turísticos*, *Estudis de Turisme de Catalunya*,

¹⁸⁷ Como se recordará, en un principio se pensó analizar las revistas de hotelería. El que algunas de las publicaciones localizadas vengan referidas tanto a la hotelería como a restauración supuso la catalogación de hostelería a las revistas objeto de estudio.

Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Gestión en H (Revista de Gestión y Dirección de Hoteles y Restaurantes) y *Papers de Turisme*.

El proceso de selección de las revistas a examinar estaba sujeto a los siguientes requisitos: que estuviesen referidas al sector turístico, relativas al sector hotelero e incluidas en estudios, de carácter bibliográfico, previos. En el ámbito nacional, debido al escaso número de títulos que cumplían las condiciones descritas -sólo dos-, recurrimos a fuentes adicionales que nos permitieran completarlo: opinión de expertos, búsquedas en bases de datos de nuestra universidad (Sevilla) y del Instituto de Estudios Turísticos (Madrid).

Fruto del análisis desarrollado, se han obtenido los siguientes resultados o conclusiones:

- 4 Existe una gran diferencia entre el número de publicaciones sobre YM en los ámbitos nacional (3 artículos de los 713 publicados por las revistas estudiadas) e internacional (46 de un total de 3000 referencias revisadas). Esta diferencia, tras aplicar el contraste de proporciones, ha resultado significativa¹⁸⁸.
- 4 A nivel internacional, destaca la revista *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* tanto por su tratamiento del YM en términos absolutos, 23 artículos localizados, como en términos relativos (el 5% de los artículos publicados en la revista están referidos a la técnica).
- 4 A nivel nacional, el escaso número de artículos publicados impide la discriminación de revistas en función del tratamiento del YM. Gestión

¹⁸⁸ Para hacer el contraste, se ha considerado como valor de la muestra la suma del total de artículos publicados en las revistas analizadas, y como porcentaje, el número de artículos de YM sobre el total de artículos; para los dos ámbitos de estudio, nacional e internacional.

en H ha publicado dos artículos, y *Estudis de Turisme*, uno, durante el horizonte temporal de estudio (1996-2003).

- 4 Por otro lado, la clasificación de los artículos localizados, en función de la lista de Productos Característicos de Turismo (CST/CST), nos ha permitido conocer que la mayoría de las publicaciones internacionales sobre YM se dedican a Servicios de alojamiento (20 referencias), o al Sector turístico en general (12).
- 4 La exploración anterior no se ha podido efectuar sobre los artículos nacionales debido, una vez más, a su escaso número.
- 4 El estudio de la autoría de los trabajos resalta la trayectoria investigadora de Sheryl Kimes (Cornell University), en ocasiones en solitario y otras veces como coautora, con 12 títulos dedicados a la técnica, todos publicados en la revista *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Podemos considerar a esta autora como pionera en el estudio de la aplicación del YM en la restauración, concentrando el 80% de las publicaciones dedicadas al mismo.
- 4 Respecto a las palabras clave incluidas en los artículos, destaca la utilización del término *Yield*, y, en segundo lugar, *Yield Management* y *Revenue*. En alguna ocasión también se emplea la expresión *Revenue Enhancement*. En España se suele utilizar, en el título del artículo, la voz inglesa *Yield Management*.

En nuestra opinión, el Estudio Bibliográfico realizado nos ha permitido, como pretendíamos, la recopilación de artículos dedicados al YM. Hemos de resaltar, además, que no es frecuente la realización de procesos de revisión tan exhaustivos y siguiendo la metodología científica como la aquí observada. El

proceso seguido nos ha permitido contar con todos los artículos publicados, entre 1996 y 2003, en una selección de revistas, suponiendo esto el punto de partida para la determinación del Marco Teórico sobre la técnica. Lo calificamos de punto de partida, puesto que el material recopilado fue completado con el recogido tanto en investigaciones que realizamos previamente, como derivadas del análisis de la bibliografía citada en las referencias compiladas.

Hemos de decir, como se adelantó con anterioridad, que para un análisis con mayor grado de detalle de las conclusiones derivadas del Estudio Bibliográfico, remitimos al Capítulo 2, donde se exponen los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos adicionales planteados, y que aquí hemos expuesto someramente.

6.1.2. OBJETIVO 2: *Exponer los conocimientos genéricos básicos para la comprensión del YM, incidiendo en aquellos aspectos que requieran de una atención especial para la aplicación del mismo en el sector hotelero*

Este objetivo es desarrollado en el Capítulo 3, donde se expone el Marco Teórico que fundamenta lo que posteriormente será nuestro Estudio Empírico. Para alcanzarlo procedimos, como se ha comentado con anterioridad, a la revisión del material recopilado a lo largo de todo el proceso de revisión bibliográfica. Sin embargo, en el diseño del índice de contenido del capítulo, también se tuvo en cuenta trabajos localizados en nuestras investigaciones previas. Nos referimos, en concreto, a los 44 artículos sobre YM (todos en publicaciones extranjeras) localizados tras revisar cinco revistas internacionales y seis nacionales (Chávez Miranda, 2002) y los cuatro libros en los que se hacía referencia al YM de los siete manuales de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios analizados (Chávez Miranda y Ruiz Jiménez, 2003).

Como resultado:

- 4 Exponemos los aspectos que nos permiten calificar el YM como técnica mixta que combina una gestión de la demanda junto con una gestión de la capacidad.
- 4 Definimos la técnica.
- 4 Realizamos una precisión terminológica sobre los vocablos utilizados para citarla.
- 4 Exponemos los requisitos para su aplicación, así como la delimitación del campo de aplicación de la técnica, es decir, las condiciones que posibilitan la obtención de los máximos ingresos posibles con su utilización.
- 4 Nos detenemos a analizar las características específicas que deben tenerse en cuenta a la hora de aplicar el YM en el sector hotelero, ya que no es el sector originario en el que se desarrolla.
- 4 Especificamos las diferentes fórmulas que permiten la cuantificación de los ingresos atribuibles a su aplicación.
- 4 Abordamos los aspectos a tener en cuenta a la hora de implantar la técnica, utilizando para ello el modelo propuesto por Jones y Hamilton (1992), que distingue entre las actividades a desarrollar en los niveles estratégico y táctico/operativo.

6.1.3. OBJETIVO 3: Realizar un estudio empírico sobre su conocimiento y aplicación en el sector hotelero

El Marco Teórico recogido en el Capítulo 3, junto con la revisión de estudios empíricos previos sobre la aplicación del YM en el sector hotelero, determina los fundamentos teóricos necesarios para el desarrollo de nuestro Estudio Empírico, tal como hemos avanzado previamente, cuyos objetivos específicos y su desarrollo, se incluyen en los Capítulos 4 (diseño de la investigación) y 5 (tratamiento y análisis de los datos), de la presente tesis doctoral.

El estudio se estructura en cinco áreas de contenido: clasificación del hotel, conocimiento y desarrollo del YM/RM, barreras o dificultades para su aplicación, beneficios de su implantación y aplicación (donde se distingue su doble vertiente, como técnica de gestión de la demanda y de la capacidad). Suponiendo, además del análisis descriptivo de los 108 ítems incluidos en el cuestionario, el contraste de 54 hipótesis. El censo está formado por 44 hoteles, de cuatro y cinco estrellas, de Sevilla y provincia. Los resultados obtenidos describen fielmente los hoteles estudiados (tan sólo dos hoteles no participan en el estudio), aunque los mismos no resultan extrapolables a otras áreas geográficas¹⁸⁹. En el estudio quedan representadas 21 cadenas, tanto de ámbito nacional como internacional.

Para la recolección de datos se seleccionó el cuestionario, que administramos en forma de entrevistas, con una duración media de una hora, realizadas entre octubre y diciembre del 2003. Los datos se han procesado con el paquete estadístico SPSS en su versión 11.5.

¹⁸⁹ Como es sabido, al utilizar un censo nos limitamos a describir la situación de la población analizada.

A continuación exponemos los nueve subobjetivos a conseguir con el Estudio Empírico, junto con los principales resultados obtenidos. Para un estudio con mayor profundidad, recomendamos la lectura del Capítulo 5.

4 Subobjetivo 1: *Determinar el conocimiento de los términos YM y RM, su implantación y la utilización de un software específico.*

A pesar del escaso número de artículos publicados sobre la técnica en revistas académicas a nivel nacional, hemos podido constatar la gran difusión de los términos YM y RM, en el sector hotelero sevillano, ya que el 92% y el 82% de los entrevistados, respectivamente, aseguran conocerlos (Tabla 6.1). La diferencia de porcentajes observada parece mostrar que ambos términos no se identifican en la práctica como técnicas similares. Además, la mitad de los que conocen los términos, YM o RM, admiten haberlo escuchado hace más de cinco años.

Por otro lado, resulta digno de consideración, en nuestra opinión, que la revista sea anotada como la principal fuente a través de la que se conoce la técnica (53%), seguida de la realización de un curso de formación externo (31%), o impartido por la cadena o empresa (25%). Como información adicional, algunos encuestados nos comentaban que las revistas que leen con más frecuencia incluyen, *Hotels*, *Editur*, *Gran Hotel* y *Hostelmarket*. Esto podría explicar los resultados obtenidos en la revisión bibliográfica realizada (escaso número de artículos dedicados al YM) pues, como puede recordarse, el análisis incluía revistas de carácter académico, y las ahora anotadas presentan un perfil profesional. Aunque hemos de notar que al no incluirse ninguna pregunta explícita sobre las revistas consultadas en el cuestionario no podemos afirmarlo en condiciones de certeza.

	SI	NO
Ha escuchado el término YM (N=40)	92.5%	7.5%
Ha escuchado el término RM (N=40)	82.5%	17.5%
Lo tienen implantado (N=36)	63.9%	36.1%
Utilizan un software de YM (N=23)	43.5%	56.5%

Tabla 6.1: Algunos resultados del Subobjetivo 1.

En relación con la implantación del YM, en torno al 64% de los hoteles que lo conocen dicen tenerlo implantado. De estos, el 57% afirma haber afrontado el proceso hace más de 3 años, y el 26% entre uno y tres años. Además, el 44% de los que lo han implantado, sostienen utilizar un software para su aplicación, desarrollado, el 70% de las veces, por el hotel o la cadena.

Los resultados obtenidos nos hacen reflexionar nuevamente sobre el escaso tratamiento que se le presta al YM, desde el punto de vista académico, pese a su reconocida importancia a nivel empresarial.

Entre las causas que han motivado la implantación se alude, con mayor frecuencia a las siguientes: el incremento de la productividad que proporciona, la decisión del propio hotel o de la cadena, y la necesidad de adaptación al entorno y a lo que está haciendo la competencia.

4 **Subobjetivo 2:** *Identificar barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM.*

Como puede recordarse, denominamos barreras a aquellos obstáculos a los que tienen que enfrentarse los hoteles que aún no han implantado el YM, mientras que utilizamos el término dificultades para aludir a los que presentan los hoteles que sí lo han implantado. En este último caso, también se preguntaba, para las mismas variables, la opinión del entrevistado, no sólo en el momento actual sino

al inicio del proceso de implantación de la técnica. Recuérdese, además, que las cuestiones formuladas en este apartado fueron establecidas en un estudio realizado por Arthur Andersen (1997) para la Comisión Europea.

Pues bien, tal como se observa en la Tabla 6.2, podemos decir que todos los hoteles del censo han mejorado, en el momento actual, en términos generales, su situación respecto a la presentada en el citado estudio, es decir, podemos afirmar que se han superado dichos obstáculos. El mayor avance lo representan los factores internos de operaciones, y por el contrario, los que presentan un menor avance son los factores internos de actitud, lo que pone de manifiesto la necesidad de divulgar tanto aspectos básicos como avanzados sobre YM a los profesionales del sector hotelero.

Los resultados obtenidos para las dificultades al inicio del proceso de implantación consolidan la impresión de mejora, por ofrecer estos valores inferiores a los presentados en el momento actual¹⁹⁰. Al inicio, también los factores internos de actitud son los que presentan los valores más bajos.

Al preguntar a los sujetos sobre barreras o dificultades adicionales a las incluidas en el estudio, con frecuencia se aludía a algunas ya analizadas en estudios previos desarrollados por distintos autores. Sin embargo, hemos de resaltar la alusión a la influencia del exceso de capacidad sobre los precios (factor interno, de actitud), la necesidad de disponer de datos históricos fiables (factor interno, de operaciones) y las múltiples referencias respecto al software de YM (factor de infraestructura) como, por ejemplo, complejidad de los actuales o inexistencia de software adaptados a la dimensión del hotel.

¹⁹⁰ Los ítems eran valorados mediante la utilización de una escala Likert con valores entre uno y cinco, donde uno, indicaba que el sujeto estaba totalmente de acuerdo, y cinco, totalmente en desacuerdo.

	Media	Desviación típica	Máximo	Mínimo
Barreras o dificultades actuales (N=40)	4.38	0.58	5.00	2.85
Factores internos. De actitud (N=37)	4.08	0.85	5.00	1.75
Factores internos. De operaciones (N=40)	4.60	0.46	5.00	3.57
Factores externos. De infraestructura (N=40)	4.23	1.09	5.00	1.00
Dificultades al inicio (N=23)	3.93	0.62	3.00	4.85
Factores internos. De actitud (N=22)	3.66	0.74	5.00	2.00
Factores internos. De operaciones (N=23)	4.04	0.70	5.00	2.71
Factores externos. De infraestructura (N=22)	4.15	0.99	5.00	2.00

Tabla 6.2: Algunos resultados del Subobjetivo 2.

La comparación entre las barreras actuales respecto a los valores presentados en el estudio de Arthur Andersen (1997), para cuyo contraste definimos la hipótesis H2.1, confirman que la situación ha mejorado en el caso de los obstáculos considerados relevantes¹⁹¹, aunque hay un factor, considerado no relevante, que ha empeorado su situación: “el YM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial”. También confirma, como se ha venido resaltando en numerosas ocasiones, que los factores de actitud son los que presentan un mayor retraso. Esto reafirma nuestra opinión de que, pese a la gran difusión de los términos, no es tan profundo el conocimiento sobre la técnica.

¹⁹¹ En el epígrafe A5.4., del Anexo al Capítulo 5, se recogen de forma detallada, tanto los obstáculos considerados relevantes, como los no relevantes, para los 17 países que se incluyen en el estudio de Arthur Andersen (1997).

4 **Subobjetivo 3:** *Determinar la aplicación del YM en su doble vertiente: de una parte, como técnica de gestión de la demanda y, de otra, como técnica de gestión de la capacidad.*

Tal como puede observarse en la Tabla 6.3, aunque el grado de acuerdo mostrado es elevado, tanto para los aspectos relativos a la vertiente de gestión de la demanda (media de 1.44)¹⁹² como para los relacionados con la gestión de la capacidad (valor medio 2.26), también es cierto que disminuye en este último caso.

Así mismo, la mayor dispersión mostrada por los datos relacionados con la gestión de la capacidad indica respuestas más variables respecto a los ítems implicados. Es por ello que aconsejamos la lectura del epígrafe correspondiente del Capítulo 5, donde se analizan, de forma más detallada, los resultados obtenidos.

	Media	Desviación típica	Máximo	Mínimo
Aplicación del YM. Demanda (N=40)	1.44	0.42	2.54	1.00
Aplicación del YM. Capacidad/Reservas (N=40)	2.26	0.65	4.08	1.31
Aplicación del YM (N=40)	1.85	0.47	3.31	1.15

Tabla 6.3: Algunos resultados del Subobjetivo 3.

En general, podemos decir que, para los aspectos relativos a la vertiente de gestión de demanda, los sujetos muestran un mayor desacuerdo en relación con la afirmación de que “tienen definida la última tarifa a aplicar”, y que “exigen el cumplimiento de requisitos previos a la hora de aplicar promociones”. Mientras que para los relacionados con la vertiente de gestión de la capacidad, las mayores

¹⁹² Recordar que las variables implicadas se median conforme a una escala Likert de uno a cinco, donde uno indicaba que el sujeto estaba totalmente de acuerdo con la sentencia y cinco, totalmente en desacuerdo.

discrepancias se plantean para los datos que se suelen englobar en lo que se denomina registro de la demanda imprevista como, por ejemplo, “anotación de las peticiones denegadas por el hotel (*denials*)”, “clientes que rechazan una reserva (*declines*)” y “peticiones realizadas cuando el hotel está completo”. Estos datos resultan de gran importancia¹⁹³, ya que en caso de no registrarse, provocan errores en la estimación de la demanda lo que, a su vez, nos llevará a decisiones incorrectas a la hora de aplicar el YM. El desarrollo de investigaciones de ámbito internacional encaminadas a la mejora de las estimaciones de demanda, han resaltado la importancia de estos datos, sin embargo, en nuestra opinión, parece existir un retardo en su identificación por parte de los hoteles estudiados.

Los encuestados coinciden en realizar un control-revisión de los datos, en términos generales, con periodicidad diaria, semanal o mensual, anotándose también, para los datos de capacidad/reservas, un examen trimestral de los mismos. Parece que la revisión de datos de demanda se realiza con periodicidad sensiblemente superior al relacionado con los datos de capacidad/reservas. Coincidiendo con algunos autores, estimamos oportuno la realización de varios controles sobre los datos, con una periodicidad, entre diaria y/o semanal, y otra, semestral y/o anual.

Por otro lado, la mayoría de la información se registra en el software de gestión del hotel, aunque, dependiendo del dato de que se trate, se observan distintas formas de registro¹⁹⁴. Sin embargo, y en la línea de lo argumentado anteriormente, se observa que algunos datos no se incluyen en el programa de gestión, como por ejemplo, refiriéndonos a aquéllos que están relacionados con la gestión de la demanda, la tarifa de último minuto a aplicar (que se conoce por la

¹⁹³ Ver, por ejemplo, Orkin (1998), Farrell y Whelan-Ryan (1998) y Zeni (2001).

¹⁹⁴ En el Capítulo 5 se detalla la forma de registro más utilizada para los distintos datos.

experiencia y se publica en papel), y las promociones (que se recogen en un formulario informatizado). Para el caso de datos relacionados con la gestión de la capacidad/reservas: los clientes cuyas peticiones han sido denegadas (*declines*), las rechazadas por los clientes (*denials*) y las realizadas cuando el hotel está completo, que se suelen registrar en un formulario no informatizado.

4 **Subobjetivo 4:** *Identificar los beneficios e inconvenientes derivados de la aplicación del YM/RM.*

Este apartado goza de un marcado carácter exploratorio, y podemos decir además, que no se ha incluido en ningún estudio empírico previo; de ahí la importancia de las conclusiones aquí obtenidas. Los encuestados afirman utilizar indicadores económicos para evaluar el incremento de los ingresos derivados de la aplicación del YM, en un 59% de los casos (ver Tabla 6.4). Sin embargo, un estudio detallado de los indicadores utilizados nos permite concluir que, de un lado, la mayoría de los apuntados no se dedican exclusivamente a la medición del YM y, de otro, algunos de los anotados no permiten su medición. Todo ello, en nuestra opinión, aconseja la difusión en profundidad de la técnica, junto con las herramientas necesarias que permitan evaluar su aplicación.

	SI	NO
Utilización de indicadores económicos para medir ingresos derivados de la aplicación del YM/RM (N=22)	59%	41%
El YM/RM le ha reportado algún beneficio no económico (N=22)	68%	32%
La aplicación del YM/RM ha derivado en algún tipo de inconveniente (N=22)	41%	59%

Tabla 6.4: Algunos resultados del Subobjetivo 4.

Aunque es nuestra impresión que los sujetos se mostraban asombrados con la cuestión, el 68% de ellos asegura recibir beneficios no económicos con la aplicación del YM. La mayoría de los argumentos ofrecidos hacen referencia al

personal (que al disponer de mayor información, puede realizar su trabajo con mayor seguridad y con mayor motivación), de gestión (mejora el proceso de toma de decisiones) y de segmentación (mayor conocimiento de los mismos). La novedad de este apartado, y el carácter exploratorio inherente al mismo, permitirán su utilización en estudios empíricos posteriores, tanto a nivel nacional como internacional.

Por otro lado, de los que afirman tener implantado el YM (64%), el 41% opinan que existen algunos inconvenientes asociados con su aplicación. El escaso número de respuestas sólo nos ha permitido resaltar dos categorías para las que al menos coinciden dos de los encuestados (en cada una de ellas). Una hace referencia a que la aplicación del YM genera desconfianza, tanto en clientes individuales como en grupos, aspecto por su parte desarrollado en numerosas publicaciones¹⁹⁵, y otra a la influencia que provoca a la baja de precios. En relación con esta última se constata, de un lado, que la aplicación del YM en temporada baja se reduce a la aplicación de una tarifa única y, de otro, que la utilización del YM por parte de algunos intermediarios turísticos puede derivar en una guerra de precios que resulta perjudicial para el sector. Hemos de decir que la guerra de precios fue calificada en el estudio de la Comisión Europea (Arthur Andersen, 1997) como obstáculo, en la categoría de factores internos de actitud, que debía compensarse con la formación y la difusión de conocimientos sobre YM. Hemos de recordar, además, que los objetivos del YM dependen de las condiciones del mercado de forma que, en temporada alta, se trata de obtener el máximo beneficio posible, mientras que en temporada baja, la prioridad la constituye una mayor ocupación. Parece desprenderse de nuestra investigación, sin embargo, que en ocasiones el YM se asocia exclusivamente con la aplicación

¹⁹⁵ Kimes, 1994, Kimes y Wirtz, 2002 y 2003.

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.

4 Subobjetivo 5: *Determinar la existencia o no de relación entre la dimensión del hotel y el conocimiento de los términos YM y RM, su implantación y la utilización de un software específico.*

Para el cumplimiento de este subobjetivo, se formulan y se contrastan las hipótesis H5.1 a H5.18. Resaltamos en lo que sigue aquellas en las que se ha demostrado la existencia de relación significativa entre variables.

Tras la aplicación del test oportuno para verificar las hipótesis, se han obtenido evidencias que nos permiten afirmar que *la dimensión del hotel (medida ésta como el número de habitaciones de que dispone) está relacionada con el conocimiento del término RM (H5.2-2)*. 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 confirman 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 (H5.8), la pertenencia a una cadena (H5.9), y el nivel en el que opera la cadena (H5.10), sea éste nacional o internacional, con la implantación del YM/RM (ver Figura 6.1)*. Las relaciones demostradas como significativas, en el censo estudiado, nos permiten delimitar el perfil del hotel que ha implantado la técnica: dimensión superior a 101 habitaciones, perteneciente a una cadena hotelera que opera a nivel internacional.

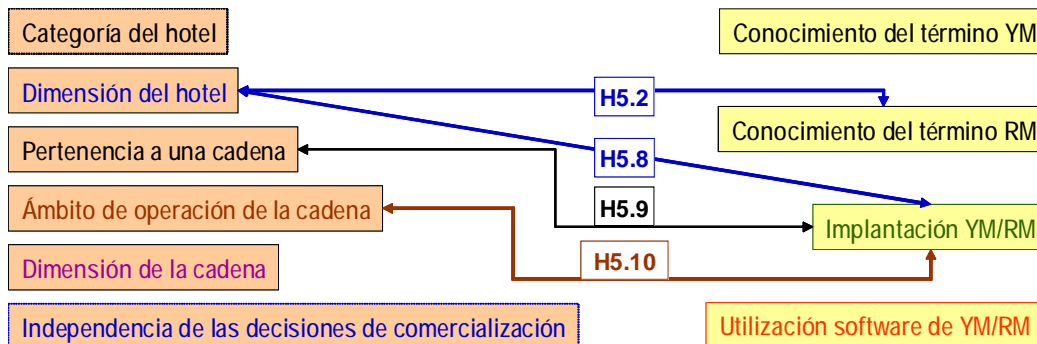


Figura 6.1: Hipótesis demostradas en relación con el Subobjetivo 5.

4 Subobjetivo 6: *Determinar la existencia o no de influencia de la dimensión del hotel sobre las barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM.*

En este caso, se prueban las hipótesis H6.1 a H6.12 y, tal como se ha hecho para el caso anterior, incluiremos aquí las relaciones que se han confirmado. Remitimos al epígrafe correspondiente, para un estudio en profundidad de los aspectos aquí expuestos someramente.

Se sostiene la *influencia significativa de la dimensión del hotel* -número de habitaciones- (H6.2), *la pertenencia a una cadena* (H6.3), y *la dimensión de la cadena* (H6.5) *en las barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM/RM* (ver Figura 6.2). Esta influencia ha resultado muy significativa (con un nivel de confianza del 99%) para las hipótesis H6.2 y H6.5. 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 estos casos se presentan como más vulnerables a la hora de aplicar el YM/RM.

Por otro lado, no se ha confirmado ninguna relación de las variables estudiadas en este apartado sobre las dificultades al inicio del proceso de

implantación del YM. Esta afirmación parece indicar que todas las empresas que han implantado el YM, tuvieron que hacer frente a las mismas dificultades, al comenzar dicho proceso, y que éstas se han ido superando conforme se ha adquirido la experiencia propia de su aplicación. Las hipótesis formuladas en relación con el subobjetivo 8, que serán comentadas con posterioridad, confirman esta impresión.

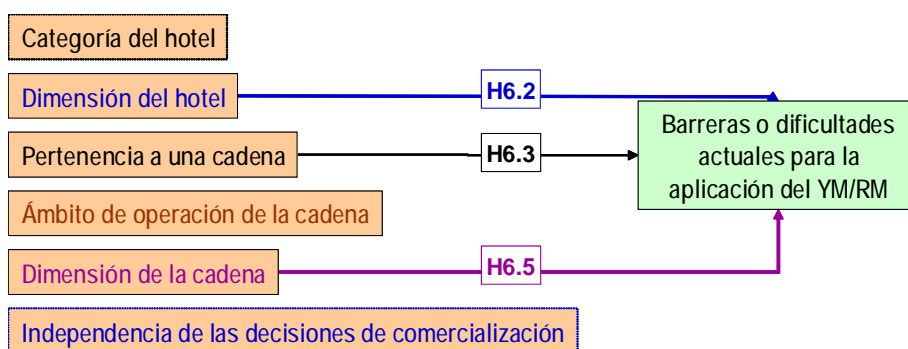


Figura 6.2: Hipótesis demostradas en relación con el subobjetivo 6.

4 Subobjetivo 7: *Determinar la existencia o no de influencia de la dimensión del hotel en la aplicación del YM en su doble vertiente, como técnica de gestión de la demanda y de la capacidad.*

Las hipótesis sometidas a estudio incluyen desde H7.1 a H7.12. De éstas, sólo se ha verificado la existencia de *influencia*, eso sí, *muy significativa* (significatividad del 0.000) *de la dimensión del hotel en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la capacidad/reservas* (H7.8). 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 relación 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*.

4 Subobjetivo 8: *Determinar la existencia o no de influencia del conocimiento de los términos YM y RM, su implantación, y la utilización de un software específico, sobre las barreras o dificultades para su aplicación.*

La consecución del subobjetivo 8 supone realizar las pruebas necesarias a las hipótesis H8.1 a H8.5. En este caso, se han confirmado las hipótesis (ver Figura 6.3):

- § H8.2: *La implantación del YM/RM influye muy significativamente en las barreras o dificultades actuales para su aplicación.*
- § H8.4: *La utilización de un software de YM/RM influye significativamente en las dificultades iniciales para su aplicación.*
- § H8.5: *Las dificultades al inicio de la implantación del YM/RM difieren muy significativamente de las actuales.*

De esta forma se demuestra que las barreras disminuyen, como era de esperar, cuando el hotel ha implantado el YM (H8.2 y H8.5) y cuando utiliza un

software específico (H8.4). Hemos de recordar que para la aplicación de la técnica no resulta imprescindible la adquisición de un 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.

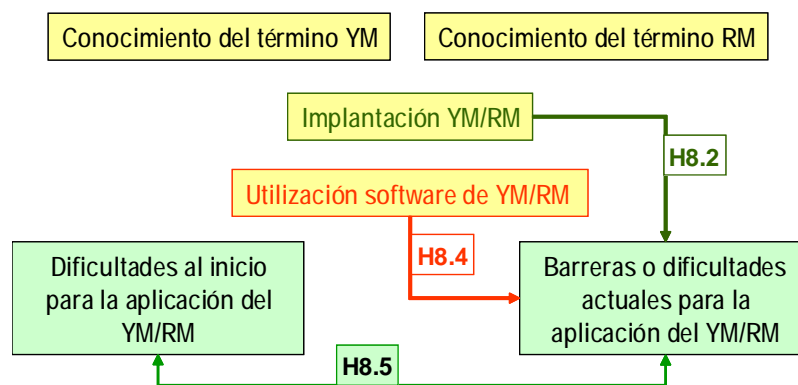


Figura 6.3: Hipótesis demostradas en relación con el subobjetivo 8.

Aconsejamos, además, la lectura del epígrafe correspondiente donde se exponen las relaciones demostradas para cada uno de los ítems que constituyen las variables agregadas que acabamos de analizar (ver Capítulo 5).

4 Subobjetivo 9: *Determinar la existencia o no de influencia del conocimiento del YM/RM, su implantación, y la utilización de un software específico, en su aplicación.*

La determinación de influencia del conocimiento del YM/RM en la aplicación de la técnica, tanto en su vertiente de gestión de demanda como en la de gestión de la capacidad, ha supuesto realizar las pruebas pertinentes a las hipótesis H9.1 a H9.6. Como resultado, *hemos verificado que la utilización de un software de YM/RM influye significativamente en su aplicación, tanto en los aspectos relacionados con la gestión de la demanda (H9.3), como en los relacionados con la gestión de la capacidad/reservas (H9.6).*

En nuestra opinión, 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 un 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.

No obstante, el análisis a nivel de ítems implicados en cada variable agregada no nos permite discriminar entre los mismos, es decir, queda demostrada la relación en términos generales para los datos de gestión de demanda y para los datos de gestión de la capacidad, pero no se ha demostrado en concreto para ninguno de los ítems individualmente considerados. La excepción a esta afirmación la constituye el registro de los datos de los clientes que se quedan menos días de los reservados (b6.11), pertenecientes a la vertiente de gestión de capacidad.

6.2. GRADO DE INNOVACIÓN DEL TRABAJO

Dedicamos el presente apartado a la exposición de los puntos que, en nuestra opinión, reflejan el grado de innovación de nuestra investigación. Para su desarrollo, nos apoyamos en cada una de las partes en que se ha estructurado nuestra tesis doctoral: estudio bibliográfico, marco teórico y estudio empírico. Al final, incluimos un apartado que hemos denominado “general”, donde se explicitan aspectos genéricos, no asignables a ninguna de las partes anteriormente comentadas.

Estudio Bibliográfico

En nuestra opinión, resulta novedosa la *metodología utilizada en el proceso de localización de artículos sobre YM*. En este sentido, hemos observado

cómo, en muchos trabajos previos, la selección bibliográfica no sigue un proceso estructurado y de revisión exhaustiva de una selección de publicaciones periódicas, como el aquí presentado.

Como resultado del método aplicado, hemos confeccionado un *listado de revistas de turismo y hostelería*, tanto a nivel nacional como internacional, que puede resultar *de interés para el desarrollo de futuras investigaciones* que, como la nuestra, se centren en el sector hotelero, en particular, o en el turístico, en general.

La *clasificación de los artículos* localizados durante el proceso de revisión, *en función del sector de actividad* al que se dedican, también nos ha permitido *verificar cuáles son las áreas más investigadas y también, las más marginadas*. Así mismo, *el análisis de las palabras clave* permitirá *incrementar la productividad, a la hora de desarrollar cualquier proceso de búsqueda de información*, dada la proliferación de bases de datos en la actualidad, y la necesidad de realizar búsquedas a través de la red Internet.

Marco Teórico

La *estructura del marco teórico*, y su *adaptación a las empresas del sector hotelero*, supone, a nuestro juicio, *una aportación novedosa, sobre todo a nivel nacional*. A nivel internacional, aunque se dispone de material que difunde los contenidos aquí explicados, normalmente aparecen dispersos en distintos trabajos. *La agrupación de los requisitos para la aplicación del YM resulta una aportación original de nuestro trabajo, tanto a nivel nacional como internacional*.

Estudio Empírico

Podemos decir que el estudio empírico realizado *es el primero que se lleva a cabo a nivel nacional sobre la aplicación del YM, en general, y en el sector*

hotelero, en particular. A pesar de que las conclusiones no sean extrapolables a otros escenarios, por tratarse de un censo de los hoteles de Sevilla (de categoría de cuatro y cinco estrellas), el *carácter descriptivo de la población estudiada permite difundir la información a los empresarios del sector*, como uno de los principales beneficiarios de la investigación.

El análisis de estudios empíricos previos, a nivel internacional, nos permite afirmar que la amplitud, medida como número de aspectos tratados, y *profundidad*, con que son abordados cada uno de ellos, *es superior a los observados.*

Por otro lado, se ha percibido, durante la administración del cuestionario, que en ocasiones *los encuestados tendían a utilizar los ítems seleccionados para estudiar la aplicación del YM, como vía para evaluar el software de gestión o el software de YM utilizado por su hotel.* Es decir, al preguntárseles sobre el registro de determinados datos (relacionados con la vertiente de gestión de la demanda y de gestión de la capacidad), ellos verificaban si su programa de gestión los recogía o no, y preguntaban, en ocasiones, sobre la importancia de su registro. En este sentido, el desarrollo de dichos ítems, partiendo de la definición tanto de constructos como de variables necesarias para su medición, permite identificar, rápidamente, qué datos se registran y cuáles no.

General

Se ha tratado, en todo momento, de aplicar la metodología científica a todo el proceso de investigación, y no exclusivamente al estudio empírico. De esta forma, se puede observar que partimos de un proceso de recopilación de material que, posteriormente, se utiliza para definir los fundamentos teóricos de nuestro estudio empírico.

También se ha pretendido, en todo momento, que cada uno de los apartados investigados goce de autonomía suficiente, y se presenten como investigaciones parciales con sus propios fines y objetivos aunque, a su vez, contribuyan a la consecución del propósito general de nuestra investigación.

6.3. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Siguiendo la estructura observada en el apartado anterior, utilizaremos aquí los distintos aspectos investigados, con objeto, en este caso, de ofrecer las líneas futuras de investigación derivadas de nuestro trabajo. En concreto, distinguimos las que se deducen del estudio bibliográfico realizado de las del estudio empírico. Así mismo, para cada uno de estos apartados señalamos, de un lado, las investigaciones que supondrían una continuidad de la presente tesis doctoral y, de otro, las que constituirían nuevas líneas de investigación, a tenor de los resultados obtenidos.

ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO

En continuidad con la línea de investigación actual

Como se recordará, el listado de revistas analizadas en nuestro trabajo abarca las dedicadas al sector turístico y la hostelería, en los ámbitos nacional e internacional; todas ellas de carácter académico. Así mismo, el desarrollo de nuestra investigación ha puesto de manifiesto la utilización, por parte de algunos hoteleros, de revistas no académicas. En este sentido se han citado títulos como: *Hotels*, *Editur*, *Gran Hotel* y *Hostelmarket* (ver exposición del resultado R3-1 en el Capítulo 5). Al no incluirse como pregunta expresa en nuestro cuestionario, el listado proporcionado responde exclusivamente a iniciativa de los encuestados. Es por ello que pensamos que ampliar el listado de revistas a las no académicas, y

llevar a cabo un análisis similar y comparativo con el aquí efectuado para las revistas académicas, podría resultar beneficioso, tanto para profesionales del sector, como para académicos, ya que nos permitiría obtener una visión clara sobre el tratamiento del YM en las publicaciones periódicas de ámbito profesional.

Por otro lado, en nuestra opinión, también resultaría de utilidad un estudio en profundidad de algunos detalles adicionales de los artículos localizados durante el proceso de revisión. Sobre todo, en relación con las universidades donde se trabaja sobre YM, y los centros de investigación.

Además, otras vías que permitirían consolidar la línea de investigación aquí comenzada, podrían incluir:

- § La ampliación de la revisión bibliográfica realizada, abarcando el estudio de tesis doctorales sobre YM en los hoteles.
- § Estudio de sitios web de interés para los investigadores en la materia.
- § Otros aspectos relacionados con el desarrollo de nuevas tecnologías para la aplicación de la técnica, como, por ejemplo, proveedores de software a nivel nacional y el perfil de los programas de YM existentes en la actualidad.

Nuevas líneas de investigación

En lo que respecta al análisis sectorial de los trabajos recopilados sobre YM, hemos de decir que, a nuestro juicio, resultan líneas de interés prioritario aquellas en las que el desarrollo de la técnica goza aún de un tratamiento insuficiente, sobre todo a nivel internacional (pues, como puede recordarse, el

escaso número de artículos nacionales no permitió abordar este análisis). Entre éstas destacamos: servicios recreativos, por ejemplo, parques temáticos (2 publicaciones), y servicios de agencias de viajes y asimilados (0 artículos); y derivadas de investigaciones que realizamos previamente: servicios de agencias de viajes y asimilados (0 artículos) y servicios recreativos (0 publicaciones)¹⁹⁶.

ESTUDIO EMPÍRICO

En continuidad con la línea de investigación actual

En nuestra opinión, resultaría interesante aplicar los requisitos (7 dimensiones) establecidos por Jarvis et al. (1998) para considerar que un hotel ha implantado el YM, y volver a probar las hipótesis que plantean la relación entre distintas variables y la implantación del YM (tal y como se expuso en relación con el resultado R3-2, Capítulo 5)¹⁹⁷. De esta forma, las hipótesis que se demuestren permitirán consolidar el conocimiento científico, al referirse a contextos diferentes.

Por otro lado, también resultaría de interés la ampliación del estudio empírico a nivel nacional, o en provincias costeras en las que se desarrolle un turismo de sol y playa. En este sentido, y como resultado de nuestra investigación empírica, podemos ofrecer un listado de aspectos que se deberían considerar a la hora de ampliar el estudio:

- 4 Compatibilidad de software de YM con los sistemas de información utilizados en el hotel (R3-3).

¹⁹⁶ Ver Chávez Miranda, 2002.

¹⁹⁷ Las hipótesis que se someterían a contraste incluyen: H5.7 a H5.12, H9.2 y H9.5.

- 4 Estudio de la disponibilidad de software de YM para PYMES (R4-1).
- 4 Ampliar el listado de obstáculos para la aplicación del YM con los ofrecidos por los encuestados (incluidos en la Tabla 5.5 del Capítulo 5).
- 4 Completar los indicadores para la medición del incremento de ingresos obtenido con la aplicación del YM, con la información aportada por los entrevistados (aparecen en la Tabla 5.9, del Capítulo 5), y además, solicitar que se indique desde cuándo se utiliza cada uno de ellos, y su evolución (cuestiones éstas que no se han podido realizar en nuestro estudio debido a la disparidad de respuestas obtenidas, respecto a los indicadores utilizados).
- 4 En el mismo sentido que los dos puntos anteriores, se deben completar los inconvenientes derivados de la aplicación del YM.
- 4 Incorporar preguntas adicionales sobre el proceso de segmentación como, por ejemplo, la disponibilidad de históricos de demanda para cada uno de los segmentos de mercado (H7.3) o dependiendo de la longitud de estancia del cliente en el hotel.

Nuevas líneas de investigación

Tal como se ha propuesto en el apartado de estudio bibliográfico, la realización de estudios empíricos sobre la aplicación del YM en otros sectores de actividad derivará en la determinación del marco teórico necesario que guíe, convenientemente, el diseño y desarrollo de un estudio empírico adaptado al sector elegido.

6.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Debe recordarse que, para la realización del estudio empírico, se seleccionó el censo formado por los hoteles de Sevilla y provincia, con categoría de cuatro y cinco estrellas. Las conclusiones obtenidas en nuestro trabajo, dado el elevado porcentaje de participación (95%), reflejan cuál es la situación real en el área geográfica analizada, pero no resultan extrapolables a otro contexto, zona o área geográfica, sea esta nacional o internacional.

ANEXO AL CAPÍTULO 2 A **2**

A2.1. CORRESPONDENCIA LISTA PCT/CST – ACT/CST - CIUAT

Correspondencia Lista de productos característicos de turismo (PCT/CST), Lista de actividades características del turismo (ACT/CST) y Clasificación Internacional Uniforme de Actividades Turísticas (CIUAT).

Lista de productos característicos de Turismo	Lista de actividades características de turismo	CIUAT
1, Servicios de alojamiento	1. Hoteles y similares	5510
	2. Segundas viviendas en propiedad	Parte de 7010
2, Servicios de provisión de alimentación y bebidas	3. Restaurantes y similares	5520
3, Servicios de transporte de pasajeros	4. Servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril	6010-1; 6010-2
	5. Servicios de transporte de pasajeros por carretera	6010-1; 6010-2, 6010-3 6022-1, 6022-2, 6022-3, 6022-4
	6. Servicios de transporte marítimo de pasajeros	6010-1; 6010-2 Parte de 6110 6120.1, 6120-2, 6120-3 Parte de 6120
	7. Servicios de transporte aéreo de pasajeros	6210-1 6220-1, 6220-2
	8. Servicios anexos al transporte de pasajeros	6303-1, 6303-2, 6303-3
	9. Alquiler de bienes de equipo de transporte de pasajeros	7111-1, 7111-2, 7111-3 Parte de 7112, 7113-1
	10. Agencias de viajes y similares	6304
4, Servicios de agencias de viajes, tour operadores y guías		
5, Servicios culturales	11. Servicios culturales	9232-1, 9232-2 9233-1, 9233-2
6, Servicios recreativos y otros servicios de esparcimiento	12. Servicios de actividades deportivas y otras actividades de recreo	Parte de 9214 Parte de 9241 9219-1 Parte de 9249

Fuente: 2º y 3ª columnas http://www.world-tourism.org/statistics/basic_references/castellano/X.4.htm
Consulta realizada 23/05/2002.

ANEXO AL CAPÍTULO 4 A **4**

A4.1. BIBLIOGRAFÍA COMPLETA CITADA EN TRABAJOS EMPÍRICOS PREVIOS

- Breen (1992)** Breen, T. (1992): “Technology: the reservations race: who’s ahead?”. *Hotels*, vol. 26, nº 1.
- Brotherton and Mooney (1992)** Brotherton, B.; Mooney, S. (1992): “Yield management-progress in prospects”. *Journal of Hospitality Management*, 11, nº 1.
- Caneen and Gu (2000)** Caneen, J.; Gu, Z. (2000): “Yield management and its application in hotels”. *Journal of Applied Hospitality Management*, vol. 3, nº 1.
- Cho y Connolly (1996)** Cho, W.; Connolly, D.J. (1996): “The impact of information technology as an enabler in the hospitality industry”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8, nº 1.
- Donaghy et al. (1995)** Donaghy, K.; McMahon, U.; McDowell, D. (1995): “Yield Management: an overview”. *International Journal of Hospitality Management*, 14, nº 2.
- Donaghy et al. (1997)** Donaghy, K.; McMahon-Beattie, U.; McDowell, D. (1997): “Yield Management practices”, en *Yield Management: Strategies for the service industries*. Yeoman e Ingold. London: Cassell.
- Donaghy et al. (1997b)** Donaghy, K.; McMahon-Beattie, U.; McDowell, D. (1997): “Implementing yield management: lessons from the hotel sector”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, nº 2.
- Edgar (1997)** Edgar, D. (1997): “Capacity management in the short break market”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, nº 2.
- Gamble (1990)** Gamble, P. (1990): “Culture shock, computers and art of making decisions”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2, nº 1.
- Griffin (1996)** Griffin, R. (1996): “Factors of successful lodging yield management systems”. *Hospitality Research Journal*, vol. 19, nº 4.
- Holiday Inns (1994)** Holiday Inns (1994): “Holiday Inn Reservation Optimizer (HIRO)”. System Guide.
- Horgan (1990)** Horgan, R. (1990): “Yield Management in plain talk”. *Hotel Restaurant Industry*. Feb.
- International Hotel Association (1992)** International Hotel Association (1992): “Yield revenue management”. Report of the IHA Congress, October, Bangkok.

- Jarvis et al. (1997)** Jarvis, N.; Lindh, A.; Jones, P. (1997): "An investigation of the key criteria affecting the adoption of yield management in UK hotels". Proceeding of the Operation Research Journal Society Conference, Bath University.
- Jauncey et al. (1995)** Jauncey, S.; Mitchell, I.; Slamet, P. (1995): "The meaning and management of yield in hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 7, nº4.
- Jones (1997)** Jones, P. (1997): "Yield management in UK hotels. A system analysis". 2nd Annual Yield Management Conference, University of Bath.
- Jones y Hamilton (1992)** Jones, P.; Hamilton, D. (1992): "Yield management: putting people in the big picture". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 33, nº 1.
- Jones y Lockwood (1996)** Jones, P.; Lockwood, A. (1996): "A framework for understanding the management of hospitality operations, en *The International Hospital Business*. Kotas, R; Teare, R.; Logie, J.; Jayawardena, C.; Bowen J. London: Cassell.
- Kimes (1989)** Kimes, S.E. (1989): "The basics of yield management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 30, nº 3.
- Kimes (1997)** Kimes, S.E. (1997): "Yield management: an overview", en *Yield Management: Strategies for the service industries*. Yeoman e Ingold. London: Cassell.
- Lee-Ross and Johns (1997)** Lee-Ross, D.; Johns, N. (1997): "Yield management in hospitality SMEs". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, nº 2.
- Lieberman (1993)** Lieberman, W.H. (1993): "Debunking the myths of yield management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, nº 1.
- Orkin (1988)** Orkin, E. (1988): "Boosting your bottom line with yield management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 28, nº 4.
- Orkin (1989)** Orkin, E.B. (1989): "Forecasting: crystal ball or CRT?. *The Bottomline*, June/Jul.
- Russell y Johns (1997)** Russell, K.; Johns, N. (1997): "Computerised yield management systems: lessons learned from the airline industry", en *Yield Management: Strategies for the service industries*. Yeoman e Ingold. London: Cassell.
- Salomon (1992)** Salomon, A. (1992): "Holiday abuzz with HIRO/ENCORE: officials say res system will maximize revenue management". *Hotel and Motel Management*, vol. 207, nº 7.

- Schwartz (1998)** Schwartz, Z. (1998): “The confusing side of yield management: myths, error, and misconceptions”. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 22, n° 4.
- Watson (1997)** Watson, S. (1997): “Yield management: a human activity system”. 2nd Annual Yield Management Conference, University of Bath.

A4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

A4.2. PRIMERA VERSIÓN DEL CUESTIONARIO



*Departamento de Economía Financiera
y Dirección de Operaciones*

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Avda. Ramón y Cajal nº 1
41018 Sevilla
Teléfonos.: 954 55 16 06 y 606 34 22 08
Fax.: 954 55 75 70
E-mail.: esther@us.es

PROYECTO:

APLICACIÓN DEL *YIELD MANAGEMENT* EN LOS HOTELES DE LA PROVINCIA DE SEVILLA

Estimado Sr./Sra.:

Tal y como le comenté telefónicamente días atrás, estamos desarrollando, en el seno de la Universidad de Sevilla y patrocinado por las prestigiosas instituciones y entidades relacionadas al final de este escrito, un proyecto de investigación que seguro puede ser de gran interés para su empresa; por lo que nos atrevemos a solicitar una pequeña parte de su tiempo.

Como posiblemente conocerá el *Yield Management* es una técnica de éxito contrastado que está proporcionando importantes incrementos de beneficios a aquellos hoteles que han decidido implantarlo.

Algunos estudios realizados demuestran que su expansión no ha sido similar en todos los países. Desgraciadamente pensamos que a nivel nacional existe gran desconocimiento de la misma con la consiguiente pérdida de ventaja competitiva que ello conlleva.

Nos parece por tanto interesante que el proyecto llegue a buen término. A cambio de su colaboración nos comprometemos a remitirle, en su día, los resultados finales del mismo.

Adjunto a esta carta le remitimos el cuestionario para el que solicitaremos su respuesta en la próxima entrevista que mantendremos.

Me permito recordarle que, como estipula la ley en estos casos (Ley 12/89 que regula el secreto estadístico), nos comprometemos a mantener la confidencialidad de los datos obtenidos mediante el proceso de encuestación.

Agradeciéndole de antemano su inestimable colaboración, le saluda atentamente:

Fdo.: M^a Esther Chávez Miranda

NOTA: Si desea obtener información actualizada del proyecto visite la página
[Http://personal.us.es/esther](http://personal.us.es/esther)

HOTEL: «Nombre_establecimiento»
CATEGORÍA: «Tipología»
DIRECCIÓN: «Dirección»
«Código_postal»
«Localidad»
PERSONA CONTACTO: «Director»
DEPARTAMENTO/POSICIÓN:
TFNO.: «Teléfono»
FAX: «Fax»
e-mail: «Correo_electrónico»
FECHA:
CÓDIGO ENCUESTA:

BLOQUE 1: CLASIFICACIÓN DEL HOTEL

A continuación se le plantearán una serie de cuestiones relacionadas con la dimensión y las características generales de su hotel. Por favor, conteste en función de las instrucciones incluidas *en cursiva* debajo de cada una de las cuestiones.

1.1.	¿Cuál es el número de habitaciones de que disponen en su establecimiento? <i>(confirme el dato mostrado o señale NS/NC)</i>	<input type="checkbox"/> NS/NC _«Habitaciones » habitaciones										
1.2.	¿Cuál es el número de camas / plazas ofertadas? <i>(confirme el dato mostrado o señale NS/NC)</i>	<input type="checkbox"/> NS/NC _«Plazas» camas/plazas										
1.3.	¿Su hotel forma parte de un grupo ? <i>(confirme el dato mostrado o indíquelo)</i>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO										
1.4.	¿Su hotel forma parte de una cadena ? <i>(confirme el dato mostrado o indíquelo)</i>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO ↓ <i>(pasa a 2.1.)</i>										
		GRUPO: CADENA:										
1.5.	Por favor, indique a que nivel opera su grupo y/o cadena <i>(confirme el dato mostrado o seleccione la opción que proceda)</i>	<table border="0"> <tr> <td>Internacional (En este caso indíquese el/los continentes)</td> <td>Internacional (En este caso indíquese el/los continentes)</td> </tr> <tr> <td>_____</td> <td>_____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Nacional</td> <td><input type="checkbox"/> Nacional</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> CCAA</td> <td><input type="checkbox"/> CCAA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Provincia</td> <td><input type="checkbox"/> Provincia</td> </tr> </table>	Internacional (En este caso indíquese el/los continentes)	Internacional (En este caso indíquese el/los continentes)	_____	_____	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> CCAA	<input type="checkbox"/> CCAA	<input type="checkbox"/> Provincia	<input type="checkbox"/> Provincia
Internacional (En este caso indíquese el/los continentes)	Internacional (En este caso indíquese el/los continentes)											
_____	_____											
<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Nacional											
<input type="checkbox"/> CCAA	<input type="checkbox"/> CCAA											
<input type="checkbox"/> Provincia	<input type="checkbox"/> Provincia											
1.6.	¿Dónde está localizada la central ? <i>(confirme el dato mostrado o indíquelo)</i>	<table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> País: _____</td> <td><input type="checkbox"/> País: _____</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Ciudad _____</td> <td><input type="checkbox"/> Ciudad _____</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> País: _____	<input type="checkbox"/> País: _____	<input type="checkbox"/> Ciudad _____	<input type="checkbox"/> Ciudad _____						
<input type="checkbox"/> País: _____	<input type="checkbox"/> País: _____											
<input type="checkbox"/> Ciudad _____	<input type="checkbox"/> Ciudad _____											
1.7.	¿ Cuántos establecimientos forman la cadena y/o grupo (aproximadamente)? <i>(confirme el dato mostrado o indíquese)</i>	_____ <input type="checkbox"/> NS/NC <input type="checkbox"/> NS/NC										

BLOQUE 2: CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL YIELD MANAGEMENT

El grado de conocimiento y desarrollo del Yield Management en su hotel son los aspectos que se abordarán a continuación. Para ello, se le pide que, por favor, conteste a las cuestiones planteadas en función de las instrucciones incluidas *en cursiva*.

2.1.	¿Ha escuchado alguna vez el término Yield Management ? <i>(señale la que proceda)</i>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
2.2.	¿Y el término Revenue Management ? <i>(señale la que proceda)</i>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
(Si Usted ha contestado NO a las cuestiones 2.1. y 2.2. –a las dos- pase, por favor, al bloque 3 apdo. A)			
2.3.	¿ Dónde lo/s escuchó o tuvo conocimiento del/ de los mismo/s por primera vez? <i>(señale la/s que proceda/n)</i>	Especificar	
		<input type="checkbox"/> Revistas	_____
		<input type="checkbox"/> Curso	_____
		<input type="checkbox"/> Otros	_____
		<input type="checkbox"/> NS/NC	_____
2.4.	¿ Cuándo lo/s escuchó por primera vez? <i>(señale la que proceda)</i>	<input type="checkbox"/> < 1 año <input type="checkbox"/> > 1 y < 3 años <input type="checkbox"/> > 3 y < 5 años <input type="checkbox"/> > 5 años <input type="checkbox"/> NS/NC	
2.5.	¿Lo tienen implantado ? <i>(señale la que proceda)</i>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO <i>Vaya al Bloque 3 apdo. B</i>
2.6.	¿Desde cuándo han adoptado medidas que permitan decir que lo tienen implantado ? <i>(señale la que proceda)</i>	<input type="checkbox"/> < 1 año <input type="checkbox"/> > 1 y < 3 años <input type="checkbox"/> > 3 años <input type="checkbox"/> NS/NC	
2.7.	¿ Por qué decidieron implantarlo (causas)? <i>(por favor, descríbalas)</i>		
2.8.	¿Utilizan un software específico para su aplicación? <i>(señale la que proceda)</i>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO <i>Vaya al bloque 3 apdo. C</i>

2.9.	<p>¿Cómo se ha desarrollado la aplicación? <i>(señale e indique lo que proceda)</i></p>	<p>Elaborado por: <input type="checkbox"/> Grupo <input type="checkbox"/> Cadena <input type="checkbox"/> Hotel <input type="checkbox"/> Por un proveedor externo <i>(indicar denominación programa)</i></p> <hr/> <input type="checkbox"/> Otros (especificar)
2.10.	<p>¿En que año lo adquirieron o desarrollaron? <i>(especifíquelo o señale NS/NC)</i></p>	<p>Año: _____ <input type="checkbox"/> NS/NC</p> <p>Vaya al bloque 3 apdo. C</p>

BLOQUE 3:
POSIBLES BARRERAS Y/O DIFICULTADES PARA LA UTILIZACIÓN DEL YIELD /
REVENUE MANAGEMENT (YM/RM)

APARTADOS A y B:
POSIBLES BARRERAS PARA LA UTILIZACIÓN FUTURA DEL YIELD / REVENUE
MANAGEMENT (YM/RM)

APARTADO A (a contestar sólo por los que han respondido NO a la pregunta 2.1 y 2.2.):
 Tratamos de evaluar las barreras que podrían impedir la utilización del Yield / Revenue Management por aquellos hoteles que no conocen actualmente la técnica.
Deberán cumplimentarse las cuestiones 3.1. a 3.7. Además de la 3.17. En todas ellas deberá mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.

APARTADO B (a contestar sólo por los que han respondido SI a la pregunta 2.1. ó 2.2. y NO a la pregunta 2.5):
 Tratamos de evaluar las barreras que podrían impedir la utilización del Yield / Revenue Management por aquellos hoteles que sí la conocen pero no la han implantado.
Deberán cumplimentarse las cuestiones 3.1. a 3.17. En todas ellas deberá mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	ni en desacuerdo, ni en	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NS/NC	
APARTADO A	APARTADO B	3.1. No es competencia de nuestro hotel el establecimiento de precios	1	2	3	4	5	6
		3.2. El hotel no dispone de información interna como históricos de demanda, evolución de reservas realizadas a lo largo del tiempo, etc.	1	2	3	4	5	6
		3.3. El hotel no dispone de información externa como los precios aplicados por los competidores	1	2	3	4	5	6
		3.4. No podemos aplicar tarifas distintas a productos o servicios (habitaciones /plazas) que no se pueden diferenciar	1	2	3	4	5	6
		3.5. En el área geográfica en la que operamos no existen infraestructuras complementarias (como atracciones culturales, etc) que permitan la segmentación del mercado y la diversificación la demanda	1	2	3	4	5	6
		3.6. Estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación del mercado	1	2	3	4	5	6
		3.7. Resistencia a la formalización de la información (registrar toda la información de la empresa)	1	2	3	4	5	6

	3.8.	El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial	1	2	3	4	5	6
	3.9.	El YM/RM deriva en una guerra de precios siendo por tanto perjudicial para nuestro hotel	1	2	3	4	5	6
	3.1	El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes 0. empresas	1	2	3	4	5	6
	3.1	El YM/RM supone un coste en términos de 1. tecnología inviable para nuestro hotel	1	2	3	4	5	6
	3.1	El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica 2.	1	2	3	4	5	6
	3.1	El personal que se ha formado en YM/RM, cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida 3.	1	2	3	4	5	6
	3.1	La capacidad de nuestro hotel es demasiado 4. pequeña para aplicar el YM/RM	1	2	3	4	5	6
	3.1	No se dispone de un software de YM/RM adaptado 5. totalmente al sector	1	2	3	4	5	6
	3.1	Contamos con restricciones legales por lo que no 6. podemos variar los precios	1	2	3	4	5	6
TODOS	3.1	Otras barreras no incluidas en el listado anterior 7. <i>(Por favor, descríbalas)</i>						

BLOQUE 3:

POSIBLES BARRERAS Y/O DIFICULTADES PARA LA UTILIZACIÓN DEL YM/RM

APARTADO C:

DIFICULTADES ENCONTRADAS, AL INICIO Y ACTUALMENTE, EN RELACIÓN CON LA UTILIZACIÓN DEL YIELD / REVENUE MANAGEMENT (YM/RM)

APARTADO C (a contestar sólo por los que han respondido SI a la pregunta 2.5.):

Tratamos de evaluar las dificultades que se encontraron en el momento de la implantación y las que actualmente encuentran los hoteles que tienen implantada la técnica.

IMPORTANTE: SÓLO aquellos que hayan respondido NO a la pregunta 2.8. (es decir, no utilizan un software específico) deberán responder a la cuestión 3.15. *En todas ellas deberá mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.*

DIFICULTADES AL INICIO						DIFICULTADES ACTUALES							
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NS/NC	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NS/NC		
1	2	3	4	5	6	3.1.	No era/es competencia de nuestro hotel el establecimiento de precios	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.2.	El hotel no disponía/dispone de información interna como históricos de demanda, evolución de reservas realizadas a lo largo del tiempo, etc.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.3.	El hotel no disponía/dispone de información externa como los precios aplicados por los competidores	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.4.	No podíamos/podemos aplicar tarifas distintas a productos o servicios (habitaciones /plazas) que no se pueden diferenciar	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.5.	En el área geográfica en la que operamos no existían/existen infraestructuras complementarias (como atracciones culturales, etc) que permitan la segmentación del mercado y la diversificación la demanda	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.6.	Estábamos/estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación del mercado	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.7.	Resistencia a la formalización de la información (registrar toda la información de la empresa)	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.8.	El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial	1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6	3.9.	El YM/RM deriva en una guerra de precios siendo por tanto perjudicial para nuestro hotel	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.1 0.	El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes empresas	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.1 1.	El YM/RM supone un coste en términos de tecnología inviable para nuestro hotel	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.1 2.	El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.1 3.	El personal que se ha formado en YM/RM, cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.1 4.	La capacidad de nuestro hotel es demasiado pequeña para aplicar el YM/RM	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.1 6.	Contamos con restricciones legales por lo que no podemos variar los precios	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.1 5.	No se dispone de un software de YM adaptado totalmente al sector	1	2	3	4	5	6

3.17.	Otras dificultades no incluidas en el listado anterior (<i>por favor, descríbalas</i>) AL INICIO: _____ ACTUALES: _____
-------	--

A4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

BLOQUE 4: BENEFICIOS DE LA UTILIZACIÓN DEL YIELD / REVENUE MANAGEMENT

Contestar sólo si se ha respondido SI a la pregunta 2.5., es decir, se tiene implantado el YM/RM

Es importante profundizar acerca de los beneficios obtenidos por aquellos hoteles que han utilizado el YM/RM. Para ello, se le pide que, por favor, conteste a las cuestiones planteadas en función de las instrucciones incluidas *en cursiva*.

4.1.	Utilizan indicadores económicos para medir los beneficios obtenidos de la utilización del YM/RM <i>(señale lo que proceda)</i>	c SI		c NO			
4.2.	Describa los indicadores económicos utilizados / Formulación / Medida:						
	Indicador nº 1:						
	Indicador nº 2:						
	Indicador nº 3:						
	Indicador nº 4:						
	Indicador nº 5:						
4.3.		4.3. Comienzo de su utilización		4.4. Evolución (*)			
y		Año	NS/N C	é	ê	è	NS/N C
4.4.	Indicador nº 1						
	Indicador nº 2						
	Indicador nº 3						
	Indicador nº 4						
	Indicador nº 5						
4.5.	Utilizan indicadores NO económicos para medir los beneficios obtenidos de la utilización del YM/RM <i>(señale lo que proceda)</i>	c SI		c NO			

4.6.	Describe los indicadores NO económicos utilizados / Formulación / Medida: Indicador n° 1: Indicador n° 2: Indicador n° 3: Indicador n° 4: Indicador n° 5:						
4.7.		4.7. Comienzo de su utilización		4.8. Evolución (*)			
y		Año	NS/N C	é	ê	è	NS/N C
4.8.	Indicador n° 1						
	Indicador n° 2						
	Indicador n° 3						
	Indicador n° 4						
	Indicador n° 5						

(*)**é**: Creciente; **ê**: Decreciente; **è** : Estable.

BLOQUE 5: ASPECTOS RELACIONADOS CON LA APLICACIÓN DEL YM / RM

APARTADO A: ASPECTOS RELACIONADOS CON LA DEMANDA

A continuación se desglosan diferentes aspectos del YM/RM en su vertiente de gestión de demanda.

Para responder a este bloque deberá tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- En la columna GRADO DE ACUERDO (a la izquierda de la tabla) deberá mostrar el mismo respecto a las afirmaciones que se plantean. Estas cuestiones aparecen en este color de fuente.
- En la columna REGISTRO (a la derecha de la tabla) deberá señalar la/s opción/es oportuna/s. Estas cuestiones aparecen en este color de fuente.

GRADO DE ACUERDO						REGISTRO								
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NS/NC			SI						
								No	Experiencia	Formulario	Soporte informático	Programa informático	Otros	
1	2	3	4	5	6	5.1.	☑	Para aplicar las distintas tarifas segmentamos la demanda por grupos (Cómo segmentan, por experiencia, a través de un programa informático...) ☺	7	8	9	0	11	2
1	2	3	4	5	6	5.2.	☑	Para aplicar las distintas tarifas a los distintos grupos de clientes analizamos la evolución de la demanda de cada grupo (Forma de realización del proceso , por experiencia...) ☺	7	8	9	0	11	2
1	2	3	4	5	6	5.3.	☑	Disponemos de información actualizada acerca del porcentaje medio de beneficio obtenido por habitación / noche (Cómo obtienen el dato) ☺	7	8	9	0	11	2
1	2	3	4	5	6	5.4.	☑	Tenemos definidas la tarifa de último minuto a aplicar (last minute rate) (Cómo obtienen el dato) ☺	7	8	9	0	11	2
1	2	3	4	5	6	5.5.	☑	Disponemos de información acerca de la tarifa más elevada que se ha aplicado en este ejercicio (año) (Cómo obtienen el dato) ☺	7	8	9	0	11	2
1	2	3	4	5	6	5.6.	☑	Disponemos de información acerca de la tarifa más baja que se ha aplicado en este ejercicio (año) (Cómo obtienen el dato) ☺	7	8	9	0	11	2
1	2	3	4	5	6	5.7.	☑	Tenemos definida la estructura de descuentos a aplicar en función del segmento de que se trate (Cómo registran ese dato) ☺	7	8	9	0	11	2

1	2	3	4	5	6	5.8.	☞ Para aplicar promociones (o reducciones de precios) especiales se exige el cumplimiento de requisitos preestablecidos (Cómo registran ese dato) è	7	8	9	0	11	1	2
1	2	3	4	5	6	5.9.	☞ Para actualizar las tarifas a aplicar se tienen en cuenta las fluctuaciones cíclicas de la demanda (Cómo registran ese dato) è	7	8	9	0	11	1	2
1	2	3	4	5	6	5.10.	☞ Para actualizar las tarifas a aplicar se tiene en cuenta la influencia de acontecimientos locales (fiestas locales, congresos, etc.) (Cómo registran ese dato) è	7	8	9	0	11	1	2
1	2	3	4	5	6	5.11.	☞ En general registramos los datos de la demanda histórica (Cómo registran ese dato) è	7	8	9	0	11	1	2
1	2	3	4	5	6	5.12.	☞ Registramos siempre información acerca del período de tiempo que un cliente permanece en el hotel (longitud estancia en el hotel) (Cómo registran ese dato) è	7	8	9	0	11	1	2
1	2	3	4	5	6	5.13.	☞ Disponemos de datos actualizados acerca de los clientes que han estado en el hotel más de una vez (Cómo registran ese dato) è	7	8	9	0	11	1	2

5.14.	En general, ¿con qué frecuencia se realiza un control-revisión de los datos registrados?	C mensualm ente	C Anualme nte	C Nunca	C NS/NC
-------	--	-----------------------	---------------------	------------	------------

BLOQUE 5: ASPECTOS RELACIONADOS CON LA APLICACIÓN DEL YM / RM

APARTADO B: ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CAPACIDAD / RESERVAS

A continuación se desglosan diferentes aspectos del YM/RM en su vertiente de gestión de capacidad.

Para responder a este bloque deberá tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- En la columna GRADO DE ACUERDO (a la izquierda de la tabla) deberá mostrar el mismo respecto a las afirmaciones que se plantean. Estas cuestiones aparecen en este color de fuente.

- En la columna REGISTRO (a la derecha de la tabla) deberá señalar la/s opción/es oportuna/s. Estas cuestiones aparecen en este color de fuente.

GRADO DE ACUERDO						REGISTRO							
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NS/NC			SI					
								No	Experiencia	Formulario	Soporte informático	Programa informático	Otros
1	2	3	4	5	6	6.1.	☞ Disponemos de información acerca del número de habitaciones/ camas/plazas no disponibles en el momento actual (Cómo obtienen el dato) ☞	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	6.2.	☞ Registramos todos los datos relativos a aquellos clientes que aun reservando no se presentan (no-shows) (Cómo registran el dato) ☞	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	6.3.	☞ Registramos los datos relativos a situaciones en que el cliente , una vez comunicada una tarifa, decide no reservar (declines, el cliente rechaza) (Cómo registran el dato) ☞	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	6.4.	☞ Por lo general, aceptamos todas las reservas mientras existan plazas disponibles (Cómo registran el dato) ☞	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	6.5.	☞ Siempre tratamos de colocar todas las reservas solicitadas , mientras existan plazas disponibles (relacionado con políticas de upselling) (Cómo registran el dato) ☞	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	6.6.	☞ Generalmente se registran datos de las situaciones en que se le comunica al cliente que no existen habitaciones disponibles a la tarifa solicitada (aunque sí hay disponibilidades a otras tarifas) (denials, el hotel es el que rechaza) (Cómo registran el dato) ☞	7	8	9	10	11	12

1	2	3	4	5	6	6.7.	☞ Generalmente registramos datos de las situaciones en las que se le comunica al cliente que no existen habitaciones disponibles a ninguna tarifa (el hotel está completo) (sorry) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
1	2	3	4	5	6	6.8.	☞ Generalmente registramos datos de los clientes que cancelan su reserva (cancellations) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
1	2	3	4	5	6	6.9.	☞ Con frecuencia se realizan reservas por encima de la capacidad disponible del hotel (práctica de políticas de overbooking) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
1	2	3	4	5	6	6.10.	☞ Generalmente registramos los datos de los clientes que llegan al hotel sin realizar una reserva previa (walk-ins) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
1	2	3	4	5	6	6.11.	☞ Generalmente se registran los datos de los clientes que se quedan menos días de los reservados (understays) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
1	2	3	4	5	6	6.12.	☞ Generalmente se registran los datos de los clientes que se quedan más días de los reservados (overstays) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
1	2	3	4	5	6	6.13.	☞ Disponemos de datos de la evolución de las reservas en períodos anteriores a la llegada del cliente al hotel (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
6.14.	En general, ¿con qué frecuencia se realiza un control-revisión de los datos registrados?						C mensualmente	C Anualmente	C Nunca	C NS/NC						

TABLAS DE EVALUACIÓN UTILIZADAS

Tabla 1:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

Tabla 2:

No	Sí				
	Experiencia	Formulario	Soporte informático	Programa informático (especificar)	Otros (especificar)
7	8	9	10	11	12

INFORME DE LA ENCUESTA:

Tiempo de duración de la entrevista:

Lugar de realización:

El sujeto se mostraba sincero:

Como respondió el entrevistado (opinión general):

Perfil del encuestado:

		Edad			
		18-30	31-45	46-60	>60
Sexo	Hombre				
	Mujer				
	Total				

*Rojas Tejadas et al. (1998), p. 161.

Contratiempos que se presentaron:

Observaciones:

A4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

A4.3. VERSIÓN FINAL DEL CUESTIONARIO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Estimado Sr./Sra.:

Tal y como comentamos telefónicamente días atrás, estamos desarrollando en el seno de la Universidad de Sevilla el proyecto de investigación "Aplicación del Yield Management en los Hoteles de la Provincia de Sevilla". Estimamos que dicho proyecto puede ser de interés para su empresa.

El Yield Management, en ocasiones traducido como "Gestión del Ingreso", consiste en vender la habitación correcta al cliente correcto y al precio correcto, es decir, aquel que permita la obtención del máximo ingreso posible. En otras palabras, es una técnica de aplicación en hoteles que está consiguiendo incrementar significativamente sus ingresos a través, entre otras cosas, de una adecuada gestión de los precios y de la ocupación.

Algunos estudios realizados demuestran que su expansión no ha sido similar en todos los países. Desgraciadamente pensamos que a nivel nacional no se han realizado los esfuerzos suficientes para el adecuado conocimiento de esta técnica, con la consiguiente pérdida de ventaja competitiva que ello puede conllevar.

Nos parece, por tanto, interesante que el proyecto que hemos emprendido llegue a buen término. Para ello necesitaríamos su colaboración; a cambio nos comprometemos a remitirle, en su día, los resultados finales del mismo.

Durante la entrevista que esperamos mantener en los próximos días intentaremos aclarar con usted aspectos como los siguientes: grado de desarrollo y aplicación del Yield Management; posibles barreras o dificultades para su aplicación y, por supuesto, sus potenciales beneficios.

Por último, nos permitimos recordarle que, como estipula la ley en estos casos (Ley 12/89 que regula el secreto estadístico), nos comprometemos a mantener la confidencialidad de los datos obtenidos mediante el proceso de encuestación.

Agradeciéndole de antemano su inestimable colaboración, atentamente:

Fdo.: M^a Esther Chávez Miranda.

Fdo.: Antonio Ruiz Jiménez.

Por favor, en caso de que sea necesario, no dude en contactar con nosotros:

Esther Chávez Miranda

Avda. Ramón y Cajal, 1. 41018 Sevilla. Tel. 954 55 16 06. Fax: 954 55 75 70. E-mail: esther@us.es

[Http://www.personal.us.es/esther](http://www.personal.us.es/esther)

HOTEL: «Nombre_establecimiento»
CATEGORÍA: «Tipología»
DIRECCIÓN: «Dirección»
«Código_postal»
«Localidad»
PERSONA CONTACTO: «Director»
DEPARTAMENTO/POSICIÓN:
TFNO.: «Teléfono»
FAX: «Fax»
e-mail: «Correo_electrónico»
FECHA:
CÓDIGO ENCUESTA:

BLOQUE 1: CLASIFICACIÓN DEL HOTEL

A continuación se le plantearán una serie de cuestiones relacionadas con la dimensión y las características generales de su hotel. Por favor, conteste en función de las instrucciones incluidas *en cursiva* debajo de cada una de las cuestiones.

1.1.	¿Cuál es el número de habitaciones de que disponen en su establecimiento? <i>(confirme el dato mostrado o señale NS/NC)</i>	<input type="checkbox"/> NS/NC _«Habitaciones» habitaciones
1.2.	¿Su hotel forma parte de una cadena y/o grupo ? <i>(confirme el dato mostrado o indíquelo)</i>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO «Cadena» ↓ <i>(pasa a 2.1.)</i>
1.3.	Por favor, indique a que nivel opera su grupo y/o cadena <i>(confirme el dato mostrado o seleccione la opción que proceda)</i>	<input type="checkbox"/> Internacional (En este caso indíquese el/los continentes) _____ <input type="checkbox"/> Nacional
1.4.	¿Dónde está localizada la central ? <i>(confirme el dato mostrado o indíquelo)</i>	<input type="checkbox"/> País: _____ <input type="checkbox"/> Ciudad _____
1.5.	¿ Cuántos establecimientos forman la cadena y/o grupo (aproximadamente)? <i>(confirme el dato mostrado o indíquese)</i>	_____ establecimientos <input type="checkbox"/> NS/NC
1.6.	¿Las decisiones acerca de la comercialización están bajo su responsabilidad o son de responsabilidad externa?	<input type="checkbox"/> Responsabilidad interna <input type="checkbox"/> Responsabilidad externa

BLOQUE 2: CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL YIELD MANAGEMENT

El grado de conocimiento y desarrollo del Yield Management en su hotel son los aspectos que se abordarán a continuación. Para ello, se le pide que, por favor, conteste a las cuestiones planteadas en función de las instrucciones incluidas *en cursiva*.

2.1.	¿Ha escuchado alguna vez el término Yield Management ? <i>(señale la que proceda)</i>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
2.2.	¿Y el término Revenue Management ? <i>(señale la que proceda)</i>	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
(Si Usted ha contestado NO a las cuestiones 2.1. y 2.2. –a las dos- pase, por favor, al bloque 3 apdo. A)			
2.3.	¿ Dónde lo/s escuchó o tuvo conocimiento del/ de los mismo/s por primera vez? <i>(señale la/s que proceda/n)</i>	Especificar	
		c Revistas	_____
		è	_____
		c Curso	_____
		c Otros	_____
		è	_____
		c NS/NC	
2.4.	¿ Cuándo lo/s escuchó por primera vez? <i>(señale la que proceda)</i>	c < 1 año c > 1 y < 3 años c > 3 y < 5 años c > 5 años c NS/NC	
2.5.	¿Lo tienen implantado ? <i>(señale la que proceda)</i>	c SI	c NO Vaya al Bloque 3 apdo. B
2.6.	¿Desde cuándo han adoptado medidas que permitan decir que lo tienen implantado ? <i>(señale la que proceda)</i>	c < 1 año c > 1 y < 3 años c > 3 años c NS/NC	
2.7.	¿ Por qué decidieron implantarlo (causas)? <i>(por favor, describalas)</i>		

2.8.	¿Utilizan un software específico para su aplicación? (señale la que proceda)	c SI	c NO Vaya al bloque 3 apdo. C
2.9.	¿ Cómo se ha desarrollado la aplicación? (señale e indique lo que proceda)	Elaborado por: c Grupo o Cadena c Hotel c Por un proveedor externo (indicar denominación programa) _____ c Otros (especificar)	
2.10.	¿ En que año lo adquirieron o desarrollaron? (especifíquelo o señale NS/NC)	Año: _____ c NS/NC	
2.11.	¿Utilizan un software de gestión hotelera ? (señale la que proceda)	c SI	c NO
2.12.	Por favor, indique la denominación del software de gestión.		

BLOQUE 3:
POSIBLES BARRERAS Y/O DIFICULTADES PARA LA APLICACIÓN DEL YIELD /
REVENUE MANAGEMENT (YM/RM)

APARTADOS A y B:
POSIBLES BARRERAS PARA LA APLICACIÓN FUTURA DEL YIELD / REVENUE
MANAGEMENT (YM/RM)

APARTADO A (a contestar sólo por los que han respondido NO a la pregunta 2.1 y 2.2.):
 Tratamos de evaluar las barreras que podrían impedir la aplicación del Yield / Revenue Management por aquellos hoteles que no conocen actualmente la técnica.
Deberán cumplimentarse las cuestiones 3.1. a 3.7. Además de la 3.17. En todas ellas deberá mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.

APARTADO B (a contestar sólo por los que han respondido SI a la pregunta 2.1. ó 2.2. y NO a la pregunta 2.5):
 Tratamos de evaluar las barreras que podrían impedir la aplicación del Yield / Revenue Management por aquellos hoteles que sí la conocen pero no la han implantado.
Deberán cumplimentarse las cuestiones 3.1. a 3.17. En todas ellas deberá mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	ni en desacuerdo, ni en	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NS/NC	
APARTADO A	APARTADO B	3.1. No es competencia de nuestro hotel el establecimiento de precios	1	2	3	4	5	6
		3.2. El hotel no dispone de información interna como históricos de demanda, evolución de reservas realizadas a lo largo del tiempo, etc.	1	2	3	4	5	6
		3.3. El hotel no dispone de información externa como los precios aplicados por los competidores	1	2	3	4	5	6
		3.4. No podemos aplicar tarifas distintas a productos o servicios (habitaciones /plazas) que no se pueden diferenciar	1	2	3	4	5	6
		3.5. En el área geográfica en la que operamos no existen infraestructuras complementarias (como atracciones culturales, etc) que permitan la segmentación del mercado y la diversificación la demanda	1	2	3	4	5	6
		3.6. Estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación del mercado	1	2	3	4	5	6

	3.7.	El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial	1	2	3	4	5	6
	3.8.	El YM/RM deriva en una guerra de precios siendo por tanto perjudicial para nuestro hotel	1	2	3	4	5	6
	3.9.	El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes empresas	1	2	3	4	5	6
	3.1	El YM/RM supone un coste en términos de	1	2	3	4	5	6
	0.	tecnología inviable para nuestro hotel						
	3.1	El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica	1	2	3	4	5	6
	3.1	El personal que se ha formado en YM/RM, cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida	1	2	3	4	5	6
	3.1	La capacidad de nuestro hotel es demasiado	1	2	3	4	5	6
	3.	pequeña para aplicar el YM/RM						
	3.1	No se dispone de un software de YM/RM adaptado totalmente al sector	1	2	3	4	5	6
	4.							
TODOS	3.1	Otras barreras no incluidas en el listado anterior						
	5.	<i>(Por favor, descríbalas)</i>						

BLOQUE 3:

POSIBLES BARRERAS Y/O DIFICULTADES PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM

APARTADO C:

DIFICULTADES ENCONTRADAS, AL INICIO Y ACTUALMENTE, EN RELACIÓN CON LA APLICACIÓN DEL YIELD / REVENUE MANAGEMENT (YM/RM)

APARTADO C (a contestar sólo por los que han respondido SI a la pregunta 2.5.):

Tratamos de evaluar las dificultades que se encontraron en el momento de la implantación y las que actualmente encuentran los hoteles que tienen implantada la técnica.

IMPORTANTE: SÓLO aquellos que hayan respondido NO a la pregunta 2.8. (es decir, no utilizan un software específico) deberán responder a la cuestión 3.15. *En todas ellas deberá mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones.*

DIFICULTADES AL INICIO						DIFICULTADES ACTUALES							
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NS/NC			Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NS/NC
1	2	3	4	5	6	3.1.	No era/es competencia de nuestro hotel el establecimiento de precios	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.2.	El hotel no disponía/dispone de información interna como históricos de demanda, evolución de reservas realizadas a lo largo del tiempo, etc.	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.3.	El hotel no disponía/dispone de información externa como los precios aplicados por los competidores	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.4.	No podíamos/podemos aplicar tarifas distintas a productos o servicios (habitaciones /plazas) que no se pueden diferenciar	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.5.	En el área geográfica en la que operamos no existían/existen infraestructuras complementarias (como atracciones culturales, etc) que permitan la segmentación del mercado y la diversificación la demanda	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.6.	Estábamos/estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación del mercado	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.7.	El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.8.	El YM/RM deriva en una guerra de precios siendo por tanto perjudicial para nuestro hotel	1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6	3.9.	El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes empresas	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.1 0.	El YM/RM supone un coste en términos de tecnología inviable para nuestro hotel	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.1 1.	El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.1 2.	El personal que se ha formado en YM/RM, cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.1 3.	La capacidad de nuestro hotel es demasiado pequeña para aplicar el YM/RM	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	3.1 4.	No se dispone de un software de YM/RM adaptado totalmente al sector	1	2	3	4	5	6

3.15.	Otras dificultades no incluidas en el listado anterior (<i>por favor, descríbalas</i>) AL INICIO: ACTUALES:												
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

BLOQUE 4: BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL YIELD / REVENUE MANAGEMENT

Contestar sólo si se ha respondido SI a la pregunta 2.5., es decir, se tiene implantado el YM/RM

Es importante profundizar acerca de los beneficios obtenidos por aquellos hoteles que han aplicado el YM/RM. Para ello, se le pide que, por favor, conteste a las cuestiones planteadas en función de las instrucciones incluidas *en cursiva*.

4.1.	Utilizan indicadores económicos para medir los ingresos derivados de la aplicación del YM/RM <i>(señale lo que proceda)</i>	c SI	c NO				
4.2.	Describa los indicadores económicos utilizados / Formulación / Medida / Período de medición: Ejemplo: Indicador nº 0 YM; INGRESOS POTENCIALES / INGRESOS REALES; Ocupación*Precios medios/Ocupación máxima*precio máximo Medición mensual Indicador nº 1: Indicador nº 2: Indicador nº 3: Indicador nº 4: Indicador nº 5:						
4.3.		4.3. Comienzo de su utilización		4.4. Evolución (*)			
y		Año	NS/N C	é	è	è	NS/N C
4.4.	Indicador nº 1						
	Indicador nº 2						
	Indicador nº 3						
	Indicador nº 4						
	Indicador nº 5						

4.5.	Según su experiencia la aplicación del YM/RM ha reportado a su organización algún tipo de beneficio NO económico ? (señale lo que proceda)	c SI	c NO
4.6.	En caso de contestar afirmativamente a la respuesta anterior, por favor, describalo/s:		
4.7.	Según su experiencia de la aplicación del YM/RM se han derivado algún tipo de inconvenientes (perjuicios) para su organización? (señale lo que proceda)	c SI	c NO
4.8.	En caso de contestar afirmativamente a la respuesta anterior, por favor, describalo/s:		

(*)**é**: Creciente; **ê**: Decreciente; **è** : Estable.

BLOQUE 5: GRADO DE APLICACIÓN DEL YM / RM

APARTADO A: ASPECTOS RELACIONADOS CON LA DEMANDA

A continuación se desglosan diferentes aspectos del YM/RM en su vertiente de gestión de demanda.

Para responder a este bloque deberá tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- En la columna GRADO DE ACUERDO (a la izquierda de la tabla) deberá mostrar el mismo respecto a las afirmaciones que se plantean. Estas cuestiones aparecen en este color de fuente.
- En la columna REGISTRO (a la derecha de la tabla) deberá señalar la/s opción/es oportuna/s. Estas cuestiones aparecen en este color de fuente.

GRADO DE ACUERDO						REGISTRO							
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NS/NC			SI					
								No	Experiencia no registrada	Formulario no informatizado	Formulario informatizado	Software YM	Otros
1	2	3	4	5	6	5.1.	☞ Para aplicar las distintas tarifas segmentamos la demanda (Cómo realizan el proceso) è	7	8	9	0	11	2
1	2	3	4	5	6	5.2.	☞ Para aplicar las distintas tarifas a los distintos segmentos analizamos la evolución de cada segmento (Forma de realización del proceso) è	7	8	9	0	11	2
1	2	3	4	5	6	5.3.	☞ Disponemos de información actualizada acerca del ingreso medio obtenido por habitación / noche (Cómo obtienen el dato) è	7	8	9	0	11	2
1	2	3	4	5	6	5.4.	☞ Tenemos definidas la tarifa de último minuto a aplicar (last minute rate) (Cómo obtienen el dato) è	7	8	9	0	11	2
1	2	3	4	5	6	5.5.	☞ Disponemos de información acerca de la tarifa más elevada que se ha aplicado en este ejercicio (año) (Cómo obtienen el dato) è	7	8	9	0	11	2
1	2	3	4	5	6	5.6.	☞ Disponemos de información acerca de la tarifa más baja que se ha aplicado en este ejercicio (año) (Cómo obtienen el dato) è	7	8	9	0	11	2
1	2	3	4	5	6	5.7.	☞ Tenemos definida la estructura de descuentos a aplicar en función del segmento de que se trate (Cómo registran ese dato) è	7	8	9	0	11	2

1	2	3	4	5	6	5.8.	☞ Para aplicar promociones (o reducciones de precios) especiales se exige el cumplimiento de requisitos preestablecidos (Cómo registran ese dato) è	7	8	9	0	11	1	2
1	2	3	4	5	6	5.9.	☞ Para revisar las tarifas a aplicar se tienen en cuenta las fluctuaciones cíclicas de la demanda (Cómo registran ese dato) è	7	8	9	0	11	1	2
1	2	3	4	5	6	5.10.	☞ Para revisar las tarifas a aplicar se tiene en cuenta la influencia de acontecimientos locales (fiestas locales, congresos, etc.) (Cómo registran ese dato) è	7	8	9	0	11	1	2
1	2	3	4	5	6	5.11.	☞ En general registramos los datos de la demanda histórica (Cómo registran ese dato) è	7	8	9	0	11	1	2
1	2	3	4	5	6	5.12.	☞ Registramos siempre información acerca del período de tiempo que un cliente permanece en el hotel (longitud estancia en el hotel) (Cómo registran ese dato) è	7	8	9	0	11	1	2
1	2	3	4	5	6	5.13.	☞ Disponemos de datos actualizados acerca de los clientes que han estado en el hotel más de una vez (Cómo registran ese dato) è	7	8	9	0	11	1	2

5.14.	En general, ¿con qué frecuencia se realiza un control-revisión de los datos registrados?	C mensualmente	C Anualmente	C Nunca	C NS/NC
-------	--	----------------	--------------	---------	---------

BLOQUE 5: GRADO DE APLICACIÓN DEL YM / RM

APARTADO B: ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CAPACIDAD / RESERVAS

A continuación se desglosan diferentes aspectos del YM/RM en su vertiente de gestión de capacidad y/o reservas.

Para responder a este bloque deberá tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- En la columna GRADO DE ACUERDO (a la izquierda de la tabla) deberá mostrar el mismo respecto a las afirmaciones que se plantean. Estas cuestiones aparecen en este color de fuente.

- En la columna REGISTRO (a la derecha de la tabla) deberá señalar la/s opción/es oportuna/s. Estas cuestiones aparecen en este color de fuente.

GRADO DE ACUERDO						REGISTRO							
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	NS/NC			SI					
								No	Experiencia no asociada	Formulario no informatizado	Formulario informatizado	Software YM	Otros
1	2	3	4	5	6	6.1.	☞ Disponemos en cada momento de información acerca del inventario de habitaciones disponibles (Cómo obtienen el dato) è	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	6.2.	☞ Registramos todos los datos relativos a aquellos clientes que aun reservando no se presentan (no-shows) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	6.3.	☞ Registramos los datos relativos a situaciones en que el cliente , una vez comunicada una tarifa, decide no reservar (declines, el cliente rechaza) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	6.4.	☞ Por lo general, aceptamos todas las reservas mientras existan plazas disponibles (Cómo registran el dato) è	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	6.5.	☞ Cuando no hay habitaciones disponibles a una tarifa dada, pero sí a una tarifa superior, tratamos de COLOCAR siempre todas las reservas solicitadas a la tarifa superior (relacionado con políticas de upselling) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	6.6.	☞ Generalmente se registran datos de las situaciones en que se le comunica al cliente que no existen habitaciones disponibles a la tarifa solicitada (aunque sí hay disponibilidades a otras tarifas) (denials, el hotel es el que rechaza) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	10	11	12

1	2	3	4	5	6	6.7.	☞ Generalmente registramos datos de las situaciones en las que se le comunica al cliente que no existen habitaciones disponibles a ninguna tarifa (el hotel está completo) (sorry) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
1	2	3	4	5	6	6.8.	☞ Generalmente registramos datos de los clientes que cancelan su reserva (cancellations) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
1	2	3	4	5	6	6.9.	☞ Con frecuencia se realizan reservas por encima de la capacidad disponible del hotel (práctica de políticas de overbooking) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
1	2	3	4	5	6	6.10.	☞ Generalmente registramos los datos de los clientes que llegan al hotel sin realizar una reserva previa, directos (walk-ins) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
1	2	3	4	5	6	6.11.	☞ Generalmente se registran los datos de los clientes que se quedan menos días de los reservados (understays) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
1	2	3	4	5	6	6.12.	☞ Generalmente se registran los datos de los clientes que se quedan más días de los reservados (overstays) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
1	2	3	4	5	6	6.13.	☞ Se conoce la antelación media (días) con que se hacen las reservas de cada segmento de mercado (evolución de las reservas) (Cómo registran el dato) è	7	8	9	0	11	2	1	1	
6.14.	En general, ¿con qué frecuencia se realiza un control-revisión de los datos registrados?						C mensualmente	C Anualmente	C Nunca	C NS/NC						

TABLAS DE EVALUACIÓN UTILIZADAS

Tabla 1:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

Tabla 2:

	Sí				
No	Experiencia no registrada	Formulario no informatizado	Formulario informatizado	Software YM (especificar)	Otros (especificar)
7	8	9	10	11	12

INFORME DE LA ENCUESTA:

Tiempo de duración de la entrevista:

Lugar de realización:

El sujeto se mostraba sincero:

Como respondió el entrevistado (opinión general):

Perfil del encuestado:

		Edad			
		18-30	31-45	46-60	>60
Sexo	Hombre				
	Mujer				

*Rojas Tejadas et al. (1998), p. 161.

Contratiempos que se presentaron:

Observaciones:

A4.4. CORRESPONDENCIA VARIABLES CUESTIONARIO – CODIFICACIÓN SPSS

*n/c:No consta

CUESTIONARIO			SPSS	
Bloque del cuestionario	Apartado	Nº Pregunta	Variable	Etiqueta
Encabezado			b00	Encuesta número
			b0.1	Hotel
			b0.2	Categoría
			b0.3	Entrevistado
			b0.4	Departamento /Posición
Informe de la encuesta			b0.5	Sexo
			b0.6	Edad
			b0.7	Duración aproximada de la entrevista (minutos)
1. Clasificación del hotel		1.1.	b1.1	Número habitaciones
		1.2.	b1.2	Forma parte de una cadena
			b1.2.1	Denominación de la cadena
		1.3.	b1.3	Nivel al que opera la cadena
		1.4.	b1.4.1	Localización de la central. País
			b1.4.2	Localización de la central. Ciudad
		1.5.	b1.5	Número de establecimientos de la cadena
1.6.	b1.6	Responsabilidad interna / externa de las decisiones de comercialización		
2. Conocimiento y desarrollo del Yield Management		2.1.	b2.1	Ha escuchado el término YM
		2.2.	b2.2	Ha escuchado el término RM
		2.3.	b2.3.1	Lo/s escuchó por primera vez o tuvo conocimiento del/ de los mismo/s a través de una revista
			b2.3.2	Lo/s escuchó por primera vez o tuvo conocimiento del/ de los mismo/s a través de un curso de formación interno (cadena o empresa)
			b2.3.3	Lo/s escuchó por primera vez o tuvo conocimiento del/ de los mismo/s a través de un curso de formación externo
			b2.3.4	Lo/s escuchó por primera vez o tuvo conocimiento del/ de los mismo/s a través de información de la cadena o empresa
			b2.3.5	Lo/s escuchó por primera vez o tuvo conocimiento del/ de los mismo/s a través de un información externa

2. Conocimiento y desarrollo del Yield Management			b2.3.6	Lo/s escuchó por primera vez o tuvo conocimiento del/ de los mismo/s a través de otros medios
		2.4.	b2.4	Cuando lo/s escuchó por primera vez
		2.5.	b2.5	Lo tienen implantado
		2.6.	b2.6	Desde cuando lo tienen implantado
		2.7.	b2.7	CAUSAS DE LA IMPLANTACIÓN
		2.8.	b2.8	Utilización de un software de YM
		2.9.	b2.9	COMO SE HA DESARROLLADO EL SOFTWARE
		2.10.	b2.10	Año en que se desarrolló / adquirió el software
		n/c*	b2.11	Utilización de un software de Gestión Hotelera
		n/c*	b2.12	Denominación del software de Gestión Hotelera
3. Posibles barreras y / o dificultades para la aplicación del Yield / Revenue Management	Dificultades / Barreras actuales (preguntas 3,1, a 3,15 apartados A y B; preguntas 3,1, a 3,15 - dificultades actuales- apartado C).	3.1.	a3.1	El hotel no tiene competencia para el establecimiento de precios
		3.2.	a3.2	El hotel no dispone de información interna
		3.3.	a3.3	El hotel no dispone de información externa
		3.4.	a3.4	No podemos aplicar tarifas distintas a habitaciones que no se pueden diferenciar
		3.5.	a3.5	En el área en el que operamos no hay infraestructura que permitan la segmentación
		3.6.	a3.6	Estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación
		3.7.	a3.7	El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial
		3.8.	a3.8	El YM/RM deriva en una guerra de precios siendo perjudicial para el hotel
		3.9.	a3.9	El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes empresas
		3.10.	a3.10	El YM/RM supone un coste en términos de tecnología inviable para el hotel
		3.11.	a3.11	El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica

A4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

Posibles barreras y / o dificultades para la aplicación del Yield / Revenue Management	Dificultades / Barreras actuales (preguntas 3,1, a 3,15 apartados A y B; preguntas 3,1, a 3,15 - dificultades actuales- apartado C).	3.12.	a3.12	El personal que se forma en YM/RM cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida
		3.13.	a3.13	La capacidad del hotel es demasiado pequeña para aplicar el YM/RM
		3.14.	a3.14	No se dispone de un software de YM/RM adaptado totalmente al sector
		3.15.	a3.15	OTRAS BARRERAS NO INCLUIDAS EN EL LISTADO ANTERIOR
	Dificultades al inicio (preguntas 3,1, a 3,15 - dificultades al inicio- apartado C)	3.1.	b3.1	El hotel no tiene competencia para el establecimiento de precios
		3.2.	b3.2	El hotel no dispone de información interna
		3.3.	b3.3	El hotel no dispone de información externa
		3.4.	b3.4	No podemos aplicar tarifas distintas a habitaciones que no se pueden diferenciar
		3.5.	b3.5	En el área en el que operamos no hay infraestructura que permitan la segmentación
		3.6.	b3.6	Estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación
		3.7.	b3.7	El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial
		3.8.	b3.8	El YM/RM deriva en una guerra de precios siendo perjudicial para el hotel
		3.9.	b3.9	El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes empresas
		3.10.	b3.10	El YM/RM supone un coste en términos de tecnología inviable para el hotel
3.11.	b3.11	El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica		
3.12.	b3.12	El personal que se forma en YM/RM cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida		

Posibles barreras y / o dificultades para la aplicación del Yield / Revenue Management	Dificultades al inicio (preguntas 3,1, a 3,15 - dificultades al inicio-apartado C)	3.13.	b3.13	La capacidad del hotel es demasiado pequeña para aplicar el YM/RM
		3.14.	b3.14	No se dispone de un software de YM/RM adaptado totalmente al sector
		3.15.	b3.15	OTRAS BARRERAS NO INCLUIDAS EN EL LISTADO ANTERIOR
4. Beneficios de la aplicación del YM/RM		4.1.	b4.1	Utilizan indicadores económicos para medir los ingresos derivados de la aplicación del YM
		4.2.	b4.2	INDICADORES UTILIZADOS (Definir categorías)
		4.3.	b4.3	PERÍODO DE MEDICIÓN (Definir categorías)
		4.4.	b4.4	Desde cuando se utilizan los indicadores
		4.5.	b4.5	El YM/RM le ha reportado algún beneficio NO económico
		4.6.	b4.6	DESCRIBA LOS BENEFICIOS NO ECONÓMICOS OBTENIDOS (Definir categorías)
		4.7.	b4.7	La aplicación del YM/RM ha derivado en algún tipo de inconveniente
		4.8.	b4.8	DESCRIBA LOS INCONVENIENTES DERIVADOS DE LA APLICACIÓN DEL YM/RM (Definir categorías)
5. Grado de aplicación del YM/RM	Aspectos relacionados con la demanda	5.1.	b5.1	Para aplicar las distintas tarifas segmentamos la demanda
		5.1. Registro	b5.1.0	Se realiza el proceso de segmentación de la demanda
			b5.1.1	Para segmentar la demanda se utiliza la experiencia no registrada
			b5.1.2	Para segmentar la demanda se utiliza información de un formulario no informatizado
			b5.1.3	Para segmentar la demanda se utiliza información de un formulario informático (excel...)
			b5.1.4	Para segmentar la demanda se utiliza información de un software de YM
			b5.1.5	Para segmentar la demanda se utiliza información de un software de gestión
			b5.1.6	Para segmentar la demanda se utiliza información de otro medio

5. Grado de aplicación del YM/RM	Aspectos relacionados con la demanda	5.2.	b5.2	Para aplicar las distintas tarifas a los distintos segmentos analizamos la evolución de cada segmento
		5.2. Registro	b5.2.0	Se realiza el proceso de asignación de las distintas tarifas a los distintos segmentos
			b5.2.1	Para realizar el proceso de asignación de las distintas tarifas a los distintos segmentos se utiliza la experiencia no registrada
			b5.2.2	Para realizar el proceso de asignación de las distintas tarifas a los distintos segmentos se utiliza información de un formulario no informatizado
			b5.2.3	Para realizar el proceso de asignación de las distintas tarifas a los distintos segmentos se utiliza información de un formulario informático (excel...)
			b5.2.4	Para realizar el proceso de asignación de las distintas tarifas a los distintos segmentos se utiliza información de un software de YM
			b5.2.5	Para realizar el proceso de asignación de las distintas tarifas a los distintos segmentos se utiliza información de un software de gestión
			b5.2.6	Para realizar el proceso de asignación de las distintas tarifas a los distintos segmentos se utiliza información de otro medio
		5.3.	b5.3	Disponemos de información actualizada acerca del ingreso medio obtenido por habitación y noche
		5.3. Registro	b5.3.0	Se dispone del dato
			b5.3.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b5.3.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b5.3.3	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b5.3.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b5.3.5	Este dato está registrado en un software de gestión
		b5.3.6	Este dato está registrado en otro medio	

5. Grado de aplicación del YM/RM	Aspectos relacionados con la demanda	5.4.	b5.4	Tenemos definida la tarifa de último minuto a aplicar
		5.4. Registro	b5.4.0	Se dispone del dato
			b5.4.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b5.4.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b5.4.3	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b5.4.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b5.4.5	Este dato está registrado en un software de gestión
			b5.4.6	Este dato está registrado en otro medio
		5.5.	b5.5	Disponemos de información acerca de la tarifa más elevada que se ha aplicado en este ejercicio
		5.5. Registro	b5.5.0	Se dispone del dato
			b5.5.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b5.5.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b5.5.3	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b5.5.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b5.5.5	Este dato está registrado en un software de gestión
			b5.5.6	Este dato está registrado en otro medio
		5.6.	b5.6	Disponemos de información acerca de la tarifa más baja que se ha aplicado en este ejercicio
		5.6. Registro	b5.6.0	Se dispone del dato
			b5.6.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b5.6.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b5.6.3	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b5.6.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b5.6.5	Este dato está registrado en un software de gestión
			b5.6.6	Este dato está registrado en otro medio

5. Grado de aplicación del YM/RM	Aspectos relacionados con la demanda	5.7.	b5.7	Tenemos definida la estructura de descuento a aplicar en función del segmento de que se trate
		5.7. Registro	b5.7.0	Se dispone del dato
			b5.7.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b5.7.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b5.7.3	Esta dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b5.7.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b5.7.5	Este dato está registrado en un software de gestión
			b5.7.6	Este dato está registrado en otro medio
		5.8.	b5.8	Para aplicar promociones (reducciones de precios especiales) se exige el cumplimiento de requisitos preestablecidos (como la estancia de un mínimo de noches...)
		5.8. Registro	b5.8.0	Se registra el dato
			b5.8.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b5.8.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b5.8.3	Esta dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b5.8.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b5.8.5	Este dato está registrado en un software de gestión
			b5.8.6	Este dato está registrado en otro medio
		5.9.	b5.9	Para revisar las tarifas a aplicar se tienen en cuenta las fluctuaciones cíclicas de la demanda
		5.9. Registro	b5.9.0	Se registra el dato
			b5.9.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b5.9.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b5.9.3	Esta dato está registrado en un formulario informático (excel...)

5. Grado de aplicación del YM/RM	Aspectos relacionados con la demanda	5.9. Registro	b5.9.4	Este dato está registrado en un software de YM	
			b5.9.5	Este dato está registrado en un software de gestión	
			b5.9.6	Este dato está registrado en otro medio	
		5.10.	b5.10		Para revisar las tarifas a aplicar se tiene en cuenta la influencia de acontecimientos locales (fiestas, congresos...)
		5.10. Registro		b5.10.0	Se registra el dato
				b5.10.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
				b5.10.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
				b5.10.3	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)
				b5.10.4	Este dato está registrado en un software de YM
				b5.10.5	Este dato está registrado en un software de gestión
				b5.10.6	Este dato está registrado en otro medio
		5.11.	b5.11		En general registramos los datos de la demanda histórica
		5.11. Registro		b5.11.0	Se registra el dato
				b5.11.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
				b5.11.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
				b5.11.3	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)
				b5.11.4	Este dato está registrado en un software de YM
				b5.11.5	Este dato está registrado en un software de gestión
				b5.11.6	Este dato está registrado en otro medio
		5.12.	b5.12		Registramos siempre información acerca del período de tiempo que un cliente permanece en el hotel
		5.12. Registro		b5.12.0	Se registra el dato
				b5.12.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
				b5.12.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
				b5.12.3	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)

5. Grado de aplicación del YM/RM	Aspectos relacionados con la demanda	5.9. Registro	b5.12.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b5.12.5	Este dato está registrado en un software de gestión
			b5.12.6	Este dato está registrado en otro medio
		5.13.	b5.13	Disponemos de datos actualizados acerca de los clientes que han estado en el hotel más de una vez
		5.13. Registro	b5.13.0	Se registra el dato
			b5.13.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b5.13.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b5.13.3	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b5.13.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b5.13.5	Este dato está registrado en un software de gestión
	5.14.	b5.14	Este dato está registrado en otro medio	
	Aspectos relacionados con la capacidad / reservas	6.1.	b6.1	En general, ¿con qué frecuencia se realiza un control-revisión de los datos registrados?
		6.1. Registro	b6.1.0	Disponemos en cada momento de información acerca del inventario de habitaciones disponibles
			b6.1.1	Se dispone del dato
			b6.1.2	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b6.1.3	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b6.1.4	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b6.1.5	Este dato está registrado en un software de YM
		6.2.	b6.2	Este dato está registrado en un software de gestión
		6.2. Registro	b6.2.0	Este dato está registrado en otro medio
b6.2.1			Registramos los clientes que aun reservando no se presentan (no-shows)	
b6.2.2	Se registra el dato			
			Este dato lo conocemos por la experiencia	
			Este dato está registrado en un formulario no informatizado	

5. Grado de aplicación del YM/RM	Aspectos relacionados con la capacidad / reservas	6.2. Registro	b6.2.3	Esta dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b6.2.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b6.2.5	Este dato está registrado en un software de gestión
			b6.2.6	Este dato está registrado en otro medio
		6.3.	b6.3	Registramos los datos de situaciones en que el cliente, una vez comunicada una tarifa, decide no reservar (declines)
		6.3. Registro	b6.3.0	Se registra el dato
			b6.3.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b6.3.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b6.3.3	Esta dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b6.3.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b6.3.5	Este dato está registrado en un software de gestión
		6.4.	b6.4	Por lo general, no aceptamos todas las reservas mientras existan plazas disponibles
		6.4. Registro	b6.4.0	Se registra el dato
			b6.4.1.	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b6.4.2.	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b6.4.3.	Esta dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b6.4.4.	Este dato está registrado en un software de YM
			b6.4.5.	Este dato está registrado en un software de gestión
		6.5.	b6.5	Cuando cerramos una tarifa tratamos de colocar las reservas solicitadas a la tarifa superior (políticas de upselling)
		6.5. Registro	b6.5.0.	Se registra el dato
			b6.5.0.	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b6.5.1.	Este dato está registrado en un formulario no informatizado

5. Grado de aplicación del YM/RM	Aspectos relacionados con la capacidad / reservas	6.5. Registro	b6.5.2.	Esta dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b6.5.3.	Este dato está registrado en un software de YM
			b6.5.4.	Este dato está registrado en un software de gestión
			b6.5.5.	Este dato está registrado en otro medio
		6.6.	b6.6	Generalmente se registran las peticiones rechazadas por el hotel a los clientes (denials)
		6.6. Registro	b6.6.0	Se registra el dato
			b6.6.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b6.6.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b6.6.3	Esta dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b6.6.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b6.6.5	Este dato está registrado en un software de gestión
			b6.6.6	Este dato está registrado en otro medio
		6.7.	b6.7	Generalmente se registran las peticiones realizadas cuando el hotel está completo
		6.7. Registro	b6.7.0	Se registra el dato
			b6.7.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b6.7.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b6.7.3	Esta dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b6.7.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b6.7.5	Este dato está registrado en un software de gestión
			b6.7.6	Este dato está registrado en otro medio
		6.8.	b6.8	Generalmente se registran las cancelaciones de clientes
		6.8. Registro	b6.8.0	Se registra el dato
			b6.8.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b6.8.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b6.8.3	Esta dato está registrado en un formulario informático (excel...)

5. Grado de aplicación del YM/RM	Aspectos relacionados con la capacidad / reservas	6.8. Registro	b6.8.4	Este dato está registrado en un software de YM	
			b6.8.5	Este dato está registrado en un software de gestión	
			b6.8.6	Este dato está registrado en otro medio	
		6.9.	b6.9	Con frecuencia se realizan reservas por encima de la capacidad del hotel (políticas de overbooking)	
		6.9. Registro	b6.9.0	Se registra el dato	
			b6.9.1	Este dato lo conocemos por la experiencia	
			b6.9.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado	
			b6.9.3	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)	
			b6.9.4	Este dato está registrado en un software de YM	
			b6.9.5	Este dato está registrado en un software de gestión	
		6.10.	b6.10	Generalmente se registran de forma diferenciada los clientes directos, sin reserva previa (walk-ins)	
			6.10. Registro	b6.10.0	Se registra el dato
				b6.10.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
				b6.10.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
				b6.10.3	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)
				b6.10.4	Este dato está registrado en un software de YM
		b6.10.5		Este dato está registrado en un software de gestión	
		6.11.	b6.11	Generalmente se registran los clientes que se quedan menos días de los reservados (understays)	
			6.11. Registro	b6.11.0	Se registra el dato
				b6.11.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
				b6.11.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
b6.11.3	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)				

A4 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

5. Grado de aplicación del YM/RM	Aspectos relacionados con la capacidad / reservas	6.11. Registro	b6.11.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b6.11.5	Este dato está registrado en un software de gestión
			b6.11.6	Este dato está registrado en otro medio
		6.12.	b6.12	Generalmente se registran los clientes que se quedan más días de los reservados (overstays)
		6.12. Registro	b6.12.0	Se registra el dato
			b6.12.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b6.12.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b6.12.3	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b6.12.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b6.12.5	Este dato está registrado en un software de gestión
			b6.12.6	Este dato está registrado en otro medio
		6.13.	b6.13	Se conoce la antelación media (medida en días) con que hacen las reservas cada segmento de mercado (evolución de las reservas)
		6.13. Registro	b6.13.0	Se registra el dato
			b6.13.1	Este dato lo conocemos por la experiencia
			b6.13.2	Este dato está registrado en un formulario no informatizado
			b6.13.3	Este dato está registrado en un formulario informático (excel...)
			b6.13.4	Este dato está registrado en un software de YM
			b6.13.5	Este dato está registrado en un software de gestión
		6.14.	b6.14	Este dato está registrado en otro medio
				En general, ¿con qué frecuencia se realiza un control-revisión de los datos registrados?

ANEXO AL CAPÍTULO 5 A 5

A5.1. CONTENIDO CD-ROM: ANÁLISIS DE DATOS**R1** *Ficha técnica encuesta.spo*

Apartado	Referente a
R1-1	Duración proceso y de la entrevista.
R1-2	Perfil del encuestado.

R2 *Clasificación del hotel.spo*

Apartado	Referente a
R2-1	Datos hotel.
R2-2	Datos cadena

R3 *Conoc-Implant-Soft.spo*

Apartado	Referente a
R3-1	Conocimiento de los términos YM y RM
R3-2	Implantación del YM/RM
R3-3	Desarrollo de un software de YM/RM
R3-4	Causas de la implantación

R4 *Barreras-dificultades.spo*

Apartado	Referente a
R4-1	Barreras o dificultades actuales para la aplicación del YM
R4-2	Dificultades al inicio del proceso de implantación del YM

R5 *Beneficios YM.spo*

Apartado	Referente a
R5-1	Beneficios económicos, no económicos e inconvenientes de la aplicación del YM/RM
R5-2	Obtención de beneficios no económicos con la aplicación del YM/RM

A5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

R6 *Aplicación YM.spo*

Apartado	Referente a
R6-1	Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la demanda
R6-2	Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la capacidad/reservas
R6-3	Aplicación del YM/RM. Análisis conjunto de aspectos relacionados con la demanda y la capacidad/reservas

A5.2. RECODIFICACIÓN VARIABLES RELATIVAS AL MEDIO DE CONOCIMIENTO DEL YM/RM

A continuación recogemos información sobre la forma en que se realizó la recodificación de las variables b2.3.1. a b2.3.6. en las nuevas variables b2.3.1.r a b2.3.6.r., con objeto de que se tuviera en cuenta que un único individuo podía seleccionar más de un medio de conocimiento de la técnica. El proceso comenzó con el análisis de cada uno de los casos posibles (63 en total) con vistas a asignar, a cada uno de los individuos, una única puntuación, en función de las variables observadas. La tabla que ofrecemos a continuación recoge las distintas opciones de puntuación observables (en la primera columna). Dicho proceso de recodificación de variables ha sido realizado en su totalidad por el Dr. José Luis Pérez de los Ríos.

	Revista	Curso interno	Curso externo	Información interna	Información externa	Otros medios
	b2.3.1	b2.3.2	b2.3.3	b2.3.4	b2.3.5	b2.3.6
1	SI	NO	NO	NO	NO	NO
2	NO	SI	NO	NO	NO	NO
3	SI	SI	NO	NO	NO	NO
4	NO	NO	SI	NO	NO	NO
5	SI	NO	SI	NO	NO	NO
6	NO	SI	SI	NO	NO	NO
7	SI	SI	SI	NO	NO	NO
8	NO	NO	NO	SI	NO	NO
9	SI	NO	NO	SI	NO	NO
10	NO	SI	NO	SI	NO	NO
11	SI	SI	NO	SI	NO	NO
12	NO	NO	SI	SI	NO	NO
13	SI	NO	SI	SI	NO	NO
14	NO	SI	SI	SI	NO	NO
15	SI	SI	SI	SI	NO	NO
16	NO	NO	NO	NO	SI	NO
17	SI	NO	NO	NO	SI	NO
18	NO	SI	NO	NO	SI	NO
19	SI	SI	NO	NO	SI	NO
20	NO	NO	SI	NO	SI	NO
21	SI	NO	SI	NO	SI	NO
22	NO	SI	SI	NO	SI	NO
23	SI	SI	SI	NO	SI	NO

A5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

24	NO	NO	NO	SI	SI	NO
25	SI	NO	NO	SI	SI	NO
26	NO	SI	NO	SI	SI	NO
27	SI	SI	NO	SI	SI	NO
28	NO	NO	SI	SI	SI	NO
29	SI	NO	SI	SI	SI	NO
30	NO	SI	SI	SI	SI	NO
31	SI	SI	SI	SI	SI	NO
32	NO	NO	NO	NO	NO	SI
33	SI	NO	NO	NO	NO	SI
34	NO	SI	NO	NO	NO	SI
35	SI	SI	NO	NO	NO	SI
36	NO	NO	SI	NO	NO	SI
37	SI	NO	SI	NO	NO	SI
38	NO	SI	SI	NO	NO	SI
39	SI	SI	SI	NO	NO	SI
40	NO	NO	NO	SI	NO	SI
41	SI	NO	NO	SI	NO	SI
42	NO	SI	NO	SI	NO	SI
43	SI	SI	NO	SI	NO	SI
44	NO	NO	SI	SI	NO	SI
45	SI	NO	SI	SI	NO	SI
46	NO	SI	SI	SI	NO	SI
47	SI	SI	SI	SI	NO	SI
48	NO	NO	NO	NO	SI	SI
49	SI	NO	NO	NO	SI	SI
50	NO	SI	NO	NO	SI	SI
51	SI	SI	NO	NO	SI	SI
52	NO	NO	SI	NO	SI	SI
53	SI	NO	SI	NO	SI	SI
54	NO	SI	SI	NO	SI	SI
55	SI	SI	SI	NO	SI	SI
56	NO	NO	NO	SI	SI	SI
57	SI	NO	NO	SI	SI	SI
58	NO	SI	NO	SI	SI	SI
59	SI	SI	NO	SI	SI	SI
60	NO	NO	SI	SI	SI	SI
61	SI	NO	SI	SI	SI	SI
62	NO	SI	SI	SI	SI	SI
63	SI	SI	SI	SI	SI	SI

A5.3. RECODIFICACIÓN VARIABLES RELATIVAS A LA FRECUENCIA DE REVISIÓN-CONTROL DE DATOS EN LA VERTIENTE DE GESTIÓN DE DEMANDA Y DE CAPACIDAD

Las variables b5.14.1 a b5.14.3 hacen referencia a la frecuencia con que se procede al control-revisión de los datos de demanda registrados por los encuestados. Para el estudio de los casos en los que el entrevistado señalaba más de una periodicidad se procedió a la recodificación de dichas variables a través de la creación de b5.14. En la tabla que mostramos a continuación se recoge sólo el desglose de aquellos valores para los que se ha obtenido una frecuencia mayor o igual que uno. Así, por ejemplo, el valor 1 de la variable b5.14 es asignado cuando el sujeto asegura revisar los datos de forma semanal (b5.14.1=1) y no establece ningún tipo de revisión adicional (b5.14.2 y b5.14.3 presentan valor 0). Para obtener más información sobre las frecuencias observadas en cada uno de los casos que se recogen en la tabla (valores de la columna b5.14) remitimos al CD de datos estadísticos (ver en el archivo “R6 Aplicación YM”).

b5.14.1	b5.14.2	b5.14.3	b5.14
0	0	0	0
1	0	0	1
2	0	0	2
3	0	0	3
4	0	0	4
5	0	0	5
6	0	0	6
7	0	0	7
8	0	0	8
1	2	0	19
1	4	0	37
2	4	0	38
3	4	0	39
1	6	0	55
3	6	0	57
1	7	0	64
4	8	0	76
6	8	0	78
1	3	4	352

En cuanto a los datos relacionados con la vertiente de gestión de la capacidad-reservas, en la tabla que ofrecemos a continuación se incluye detalle del proceso de recodificación realizado. De la misma forma que en el caso anterior el análisis de las frecuencias obtenidas requiere la revisión del archivo incluido en el CD donde se incluyen los resultados estadísticos obtenidos.

A5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

b6.14.1	b6.14.2	b6.14.3	b6.14
0	0	0	0
1	0	0	1
2	0	0	2
3	0	0	3
4	0	0	4
6	0	0	6
7	0	0	7
8	0	0	8
1	2	0	19
1	4	0	37
2	4	0	38
3	4	0	39
3	6	0	57
4	8	0	76
1	4	8	685

A5.4. RELEVANCIA DE LOS OBSTÁCULOS PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM EN LOS DISTINTOS PAÍSES EUROPEOS CONFORME AL ESTUDIO DE LA EUROPEAN COMMISSION (1997)

1: Obstáculo relevante en términos generales; 2: Obstáculo no relevante en términos generales.

OBSTÁCULOS		España	Italia	Francia	Austria	Bélgica	Dinamarca	Finlandia	Alemania	Grecia
Factores internos. De actitud	Falta de conocimiento sobre qué es YM	1	1	2	1	1	1	1	2	1
	Capacidades insuficientes; incompatible con la filosofía del negocio	1	1	1	1	1	1	1	2	1
	Resistencia a la formalización de la información y/o tecnologías de la información	1	1	1	2	2	2	2	2	1
	Percepción negativa o escepticismo acerca del YM	2	2	1	1	1	1	2	1	2
	No parecen claros los beneficios percibidos	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Factores internos. De operaciones	Coste de la tecnología (sistemas informáticos)	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Dependencia de contratos con precios fijos	1	1	1	2	2	1	2	1	1
	Falta de información interna	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Falta de disponibilidad de comunicaciones/canales de distribución		1	2	2	1	2	2	2	1
Factores externos. De infraestructura	Infraestructuras insuficientes para hacer frente a la diversificación y la segmentación del mercado	1	1	2	2	1	2	1	2	1
	Falta de disponibilidad de información	1	1	2	1	1	1	1	2	1
	No disponibilidad de software de YM o inadaptación de éstos	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Rigidez de la estacionalidad de la demanda	1	1	2	1	1	1	1	0	1
	Falta de competitividad	2	2	1	2	2	2	2	2	2
Factores externos. Normativos	Restricciones normativas sobre los precios	2	2	2	2	2	2	2	2	1

A5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

OBSTACLES		Islandia	Irlanda	Luxemburgo	Holanda	Noruega	Portugal	Suecia	Reino Unido
Factores internos. De actitud	Falta de conocimiento sobre qué es YM	1	1	1	2	1	1	2	1
	Capacidades insuficientes; incompatible con la filosofía del negocio	1	1	1	2	2	1	2	2
	Resistencia a la formalización de la información y/o tecnologías de la información	2	2	1	2	2	1	2	2
	Percepción negativa o escepticismo acerca del YM	2	1	2	1	2	2	1	1
	No parecen claros los beneficios percibidos	2	2	2	2	2	2	2	2
Factores internos. De operaciones	Coste de la tecnología (sistemas informáticos)	1	1	1	1	1	1	1	1
	Dependencia de contratos con precios fijos	1	2		1	1	1	2	1
	Falta de información interna	1	1	1	1	1	1	1	1
	Falta de disponibilidad de comunicaciones/canales de distribución	2	2	1	2	2	1	2	2
Factores externos. De infraestructura	Infraestructuras insuficientes para hacer frente a la diversificación y la segmentación del mercado	1	1	1	2	2	1	1	2
	Falta de disponibilidad de información	1	1	2	2	2	1	2	2
	No disponibilidad de software de YM o inadaptación de éstos	1	1		1	1	1	1	1
	Rigidez de la estacionalidad de la demanda	1	1	1	2	1	1	1	2
	Falta de competitividad	2	2	2	2	2	2	2	2
Factores externos. Normativos	Restricciones normativas sobre los precios	2	2	2	2	2	2	2	2

A5.5. HIPÓTESIS, VARIABLES IMPLICADAS Y ESTADÍSTICO DE CONTRASTE UTILIZADO

Hipótesis. Variables SPSS	Tipo Hipótesis. Medida.	Estadísticos	Archivo SPSS (CD Estadístico). Apartado.
<p>H2.1. Las dificultades actuales para la aplicación del YM/RM difieren significativamente de las establecidas en el estudio de la Comisión Europea.</p> <p>Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ a3.1r, a3.2r, a3.3r, a3.6r, a3.10r, a3.11r, a3.14r respecto al valor 1. ▶ a3.7r, a3.8r, a3.9r para el valor 2. 	<p>Descriptiva del valor de la variable. Ordinal y valor.</p>	<p>Prueba T para una muestra.</p>	<p>Hipótesis 2.spo H2.1.</p>
<p>H5.1. Existe relación entre la categoría del hotel y el conocimiento de los términos YM y RM.</p> <p>Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ b0.2. y b2.1 ▶ b0.2 y b2.2. 	<p>Correlacional. Nominales.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 1-6.spo H5.1.</p>
<p>H5.2. Existe relación entre la dimensión del hotel (medida como número de habitaciones) y el conocimiento de los términos YM y RM.</p> <p>Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ b1.1r2 y b2.1 ▶ b1.1r2 y b2.2. 	<p>Correlacional. Ordinal y nominal.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 1-6.spo H5.2.</p>

A5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

<p>H5.3. Existe relación entre la pertenencia a una cadena y el conocimiento de los términos YM y RM. Variables: ▶ b1.2. y b2.1. ▶ b1.2 y b2.2.</p>	<p>Correlacional. Nominales.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 1-6.spo H5.3.</p>
<p>H5.4. Existe relación directa entre el ámbito en el que opera la cadena (nacional – internacional) y el conocimiento de los términos YM y RM. Variables: ▶ b1.3. y b2.1. ▶ b1.3 y b2.2.</p>	<p>Correlacional. Nominales.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 1-6.spo H5.4.</p>
<p>H5.5. Existe relación entre la dimensión de la cadena (número de hoteles) y el conocimiento de los términos YM y RM. Variables: ▶ b1.5r y b2.1. ▶ B1.5r y b2.2.</p>	<p>Correlacional. Ordinal y nominal.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 1-6.spo H5.5.</p>
<p>H5.6. Existe relación entre el proceso de toma de decisiones de comercialización y el conocimiento de los términos YM y RM. Variables: ▶ b1.6. y b2.1. ▶ B1.6. y b2.2.</p>	<p>Correlacional. Nominales.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 1-6.spo H5.6.</p>
<p>H5.7. Existe relación entre la categoría del hotel y la implantación del YM/RM. Variables: b0.2. y b2.5.</p>	<p>Correlacional. Nominales.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 7-12.spo H5.7.</p>

<p>H5.8. Existe relación entre la dimensión del hotel (número de habitaciones) y la implantación del YM/RM. Variables: b1.1.r2. y b2.5.</p>	<p>Correlacional. Ordinal y nominal.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 7-12.spo H5.8.</p>
<p>H5.9. Existe relación entre la pertenencia a una cadena y la implantación del YM/RM. Variables: b1.2. y b2.5.</p>	<p>Correlacional. Nominales.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 7-12.spo H5.9.</p>
<p>H5.10. Existe relación directa entre el ámbito en el que opera la cadena (nacional – internacional) y la implantación del YM/RM. Variables: b1.3. y b2.5.</p>	<p>Correlacional. Nominales.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 7-12.spo H5.10.</p>
<p>H5.11. Existe relación entre la dimensión de la cadena (número de hoteles) y la implantación del YM/RM. Variables: b1.5r. y b2.5.</p>	<p>Correlacional. Ordinal y nominal.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 7-12.spo H5.11.</p>
<p>H5.12. Existe relación entre el proceso de toma de decisiones de comercialización y la implantación del YM/RM. Variables: b1.6. y b2.5.</p>	<p>Correlacional. Nominales.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 7-12.spo H5.12.</p>
<p>H5.13. Existe relación entre la categoría del hotel y la utilización de un software de YM/RM. Variables: b0.2. y b2.8.</p>	<p>Correlacional. Nominales.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 13-18.spo H5.13.</p>

A5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

<p>H5.14. Existe relación entre la dimensión del hotel (número de habitaciones) y la utilización de un software de YM/RM. Variables: b1.1r2. y b2.8.</p>	<p>Correlacional. Ordinal y nominal.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 13-18.spo H5.14.</p>
<p>H5.15. Existe relación entre la pertenencia a una cadena y la utilización de un software de YM/RM. Variables: b1.2. y b2.8.</p>	<p>Correlacional. Nominales.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 13-18.spo H5.15.</p>
<p>H5.16. Existe relación directa entre el ámbito en el que opera la cadena y la utilización de un software de YM/RM. Variables: b1.3. y b2.8.</p>	<p>Correlacional. Nominales.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 13-18.spo H5.16.</p>
<p>H5.17. Existe relación entre la dimensión de la cadena (número de hoteles) y la utilización de un software de YM/RM. Variables: b1.5r. y b2.8.</p>	<p>Correlacional. Ordinal y nominal.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 13-18.spo H5.17.</p>
<p>H5.18. Existe relación entre el proceso de toma de decisiones de comercialización y la utilización de un software de YM/RM. Variables: b1.6. y b2.8.</p>	<p>Correlacional. Nominales.</p>	<p>Coeficiente de contingencia.</p>	<p>Hipotesis 5 13-18.spo H5.18.</p>
<p>H6.1. La categoría del hotel influye significativamente en las dificultades actuales. Variables: b0.2. y a3.1.a a3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 6 1-6.spo H6.1.</p>

<p>H6.2. La dimensión del hotel (número de habitaciones) influye significativamente en las dificultades actuales. Variables: b1.1r2. y a3.1.a a3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Ordinales.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 6 1-6.spo H6.2.</p>
<p>H6.3. La pertenencia a una cadena influye significativamente en las dificultades actuales. Variables: b1.2. y a3.1.a a3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 6 1-6.spo H6.3.</p>
<p>H6.4. El ámbito en el que opera la cadena influye significativamente en las dificultades actuales. Variables: b1.3. y a3.1.a a3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 6 1-6.spo H6.4.</p>
<p>H6.5. La dimensión de la cadena (número de hoteles) influye significativamente en las dificultades actuales. Variables: b1.5r. y a3.1.a a3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Ordinales.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 6 1-6.spo H6.5.</p>
<p>H6.6. El proceso de toma de decisiones externo influye significativamente en las dificultades actuales. Variables: b1.6. y a3.1.a a3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 3 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>H de Kruskal-Wallis</p>	<p>Hipotesis 6 1-6.spo H6.6.</p>
<p>H6.7. La categoría del hotel influye significativamente en las dificultades al inicio. Variables: b0.2. y b3.1.a b3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 6 7-12.spo H6.7.</p>

A5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

<p>H6.8. La dimensión del hotel (número de habitaciones) influye significativamente en las dificultades al inicio. Variables: b1.1r2. y b3.1.a b3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Ordinales.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 6 7-12.spo H6.8.</p>
<p>H6.9. La pertenencia a una cadena influye significativamente en las dificultades al inicio. Variables: b1.2. y b3.1.a b3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 6 7-12.spo H6.9.</p>
<p>H6.10. El ámbito en el que opera la cadena influye significativamente en las dificultades al inicio. Variables: b1.3. y b3.1.a b3.1.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 6 7-12.spo H6.10.</p>
<p>H6.11. La dimensión de la cadena (número de hoteles) influye significativamente en las dificultades al inicio. Variables: b1.5r. y a3 b3.1.a b3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Ordinales.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 6 7-12.spo H6.11.</p>
<p>H6.12. El proceso de toma de decisiones externo influye en las dificultades al inicio. Variables: b1.6. y b3.1.a b3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 3 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>H de Kruskal-Wallis</p>	<p>Hipotesis 6 7-12.spo H6.12.</p>
<p>H7.1. La categoría del hotel influye significativamente en el grado de aplicación del YM/RM. Variables: b0.2. y b5.1.a b5.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 7 1-6.spo H7.1.</p>

<p>H7.2. La dimensión del hotel (número de habitaciones) influye significativamente en el grado de aplicación del YM/RM. Variables: b1.1r2. y b5.1.a b5.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Ordinales.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 7 1-6.spo H7.2.</p>
<p>H7.3. La pertenencia a una cadena influye significativamente en el grado de aplicación del YM/RM. Variables: b1.2. y b5.1.a b5.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 7 1-6.spo H7.3.</p>
<p>H7.4. El ámbito en el que opera la cadena influye significativamente en el grado de aplicación del YM/RM. Variables: b1.3. y b5.1.a b5.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 7 1-6.spo H7.4.</p>
<p>H7.5. La dimensión de la cadena (número de hoteles) influye significativamente en el grado de aplicación del YM/RM. Variables: b1.5r. y b5.1.a b5.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Ordinales.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 7 1-6.spo H7.5.</p>
<p>H7.6. El proceso de toma de decisiones en el hotel influye significativamente en el grado de aplicación del YM/RM. Variables: b1.6. y b5.1.a b5.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 3 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>H de Kruskal-Wallis</p>	<p>Hipotesis 7 1-6.spo H7.6.</p>
<p>H7.7. La categoría del hotel influye significativamente en el grado de aplicación del YM/RM. Variables: b0.2. y b6.1. a b6.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 7 7-12.spo H7.7.</p>

A5 Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

<p>H7.8. La dimensión del hotel (número de habitaciones) influye significativamente en el grado de aplicación del YM/RM. Variables: b1.1r2. y b6.1.a b6.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Ordinales.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 7 7-12.spo H7.8.</p>
<p>H7.9. La pertenencia a una cadena influye significativamente en el grado de aplicación del YM/RM. Variables: b1.2. y b6.1.a b6.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 7 7-12.spo H7.9.</p>
<p>H7.10. El ámbito en el que opera la cadena influye significativamente en el grado de aplicación del YM/RM. Variables: b1.3. y b6.1.a b6.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 7 7-12.spo H7.10.</p>
<p>H7.11. La dimensión de la cadena (número de hoteles) influye significativamente en el grado de aplicación del YM/RM. Variables: b1.5r. y b6.1.a b6.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Ordinales.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 7 7-12.spo H7.11.</p>
<p>H7.12. El proceso de toma de decisiones externo influye significativamente en el grado de aplicación del YM/RM. Variables: b1.6. y b6.1.a b6.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 3 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>H de Kruskal-Wallis</p>	<p>Hipotesis 7 7-12.spo H7.12.</p>
<p>H8.1: El conocimiento de los términos YM y RM influye significativamente en su aplicación. Variables: ▶ b2.1. y a3.1. a a3.14. ▶ b2.2. y a3.1 a a3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 8.spo H8.1.</p>

<p>H8.2. La implantación del YM/RM influye significativamente en las dificultades actuales para su aplicación. Variables: b2.5. y a3.1. a a3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 8.spo H8.2.</p>
<p>H8.3. La utilización de un software de YM/RM influye significativamente en las dificultades actuales para su aplicación. Variables: b2.8. y a3.1. a a3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 8.spo H8.3.</p>
<p>H8.4. La utilización de un software de YM/RM no influye significativamente en las dificultades iniciales para su aplicación. Variables: b2.8. y b3.1. a b3.14.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 8.spo H8.4.</p>
<p>H8.5. Las dificultades al inicio de la implantación del YM/RM difieren significativamente de las actuales. Variables: a3.1. a a3.15. y b3.1. a b3.14.</p>	<p>Correlacional. 2 muestras. Ordinales.</p>	<p>Wilcoxon para muestras relacionadas.</p>	<p>Hipotesis 8.spo H8.5.</p>
<p>H9.1. El conocimiento de los términos YM y RM influye significativamente en su grado de aplicación. Variables: ▶ b2.1. y b5.1. a b5.13. ▶ b2.2. y b5.1. a b5.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 9.spo H9.1.</p>
<p>H9.2. La implantación del YM/RM influye significativamente en su grado de aplicación. Variables: b2.5. y b5.1. a b5.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 9.spo H9.2.</p>

A5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

<p>H9.3. La utilización de un software de YM/RM influye significativamente en su grado de aplicación. Variables: b2.8. y b5.1. a b5.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 9.spo H9.3.</p>
<p>H9.4. El conocimiento de los términos YM y RM influye significativamente en su grado de aplicación. Variables: ▶ b2.1. y b6.1. a b6.13. ▶ b2.2. y b6.1. a b6.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 9.spo H9.4.</p>
<p>H9.5. La implantación del YM/RM influye significativamente en su grado de aplicación. Variables: b2.5. y b6.1. a b6.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 9.spo H9.5.</p>
<p>H9.6. La utilización de un software de YM/RM influye significativamente en su grado de aplicación. Variables: b2.8. y b6.1. a b6.13.</p>	<p>Diferencia grupos. 2 Grupos. Nominal y ordinal.</p>	<p>U de Mann-Whitney</p>	<p>Hipotesis 9.spo H9.6.</p>

A5.6. FORMA DE REGISTRO DE LAS VARIABLES B5.1 A B5.13 Y B6.1 A B6.13

		B5.x.0 Se realiza el proceso / se dispone del dato		B5.x.1 Este dato lo conocemos por la experiencia		B5.1.2 Este dato está registrado en formulario no informatizado		B5.1.3 Para segmentar la demanda se utiliza información de un formulario informático (excel...)		B5.1.4 Para segmentar la demanda se utiliza información de un software de YM		B5.1.5 Para segmentar la demanda se utiliza información de un software de gestión		B5.1.6 Para segmentar la demanda se utiliza información de otro medio	
		SI	N Válido	SI	Total	SI	Total	SI	Total	SI	Total	SI	Total	SI	Total
B5.1 Para aplicar las distintas tarifas segmentamos la demanda	Recuento	38	40	29	38	5	38	15	38	8	38	22	38	8	38
	% de subtabla	95,0%	100,0%	76,3%	100,0%	13,2%	100,0%	39,5%	100,0%	21,1%	100,0%	57,9%	100,0%	21,1%	100,0%
B5.2 Para aplicar las distintas tarifas a los distintos segmentos analizamos la evolución de cada segmento	Recuento	35	40	22	36	7	36	18	36	7	36	21	36	6	36
	% de subtabla	87,5%	100,0%	61,1%	100,0%	19,4%	100,0%	50,0%	100,0%	19,4%	100,0%	58,3%	100,0%	16,7%	100,0%
B5.3 Disponemos de información actualizada acerca del ingreso medio obtenido por habitación y noche	Recuento	38	40	1	38	5	38	20	38	8	38	25	38	1	38
	% de subtabla	95,0%	100,0%	2,6%	100,0%	13,2%	100,0%	52,6%	100,0%	21,1%	100,0%	65,8%	100,0%	2,6%	100,0%

A5 Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

B5.4 Tenemos definida la tarifa de último minuto a aplicar	Recuento	26	40	12	27	12	27	5	27	9	27	7	27	1	27
	% de subtabla	65,0%	100,0%	44,4%	100,0%	44,4%	100,0%	18,5%	100,0%	33,3%	100,0%	25,9%	100,0%	3,7%	100,0%
B5.5 Disponemos de información acerca de la tarifa más elevada que se ha aplicado en este ejercicio	Recuento	39	40	4	39	31	39	16	39	10	39	29	39	6	39
	% de subtabla	97,5%	100,0%	10,3%	100,0%	79,5%	100,0%	41,0%	100,0%	25,6%	100,0%	74,4%	100,0%	15,4%	100,0%
B5.6 Disponemos de información acerca de la tarifa más baja que se ha aplicado en este ejercicio	Recuento	39	40	3	39	25	39	16	39	10	39	29	39	6	39
	% de subtabla	97,5%	100,0%	7,7%	100,0%	64,1%	100,0%	41,0%	100,0%	25,6%	100,0%	74,4%	100,0%	15,4%	100,0%
B5.7 Tenemos definida la estructura de descuento a aplicar en función del segmento de que se trate	Recuento	31	39	7	34	13	34	13	34	8	34	20	34	2	34
	% de subtabla	79,5%	100,0%	20,6%	100,0%	38,2%	100,0%	38,2%	100,0%	23,5%	100,0%	58,8%	100,0%	5,9%	100,0%
B5.8 Para aplicar promociones (reducciones de precios especiales) se exige el cumplimiento de requisitos preestablecidos (como la estancia de un mínimo de noches...)	Recuento	26	40	3	31	20	31	7	31	7	31	16	31	4	31
	% de subtabla	65,0%	100,0%	9,7%	100,0%	64,5%	100,0%	22,6%	100,0%	22,6%	100,0%	51,6%	100,0%	12,9%	100,0%
B5.9 Para revisar las tarifas a aplicar se tienen en cuenta las fluctuaciones cíclicas de la demanda	Recuento	37	40	8	37	9	37	13	37	9	37	25	37	4	37
	% de subtabla	92,5%	100,0%	21,6%	100,0%	24,3%	100,0%	35,1%	100,0%	24,3%	100,0%	67,6%	100,0%	10,8%	100,0%

B5.10 Para revisar las tarifas a aplicar se tiene en cuenta la influencia de acontecimientos locales (fiestas, congresos...)	Recuento	40	40	7	40	10	40	12	40	9	40	26	40	5	40
	% de subtabla	100,0%	100,0%	17,5%	100,0%	25,0%	100,0%	30,0%	100,0%	22,5%	100,0%	65,0%	100,0%	12,5%	100,0%
B5.11 En general registramos los datos de la demanda histórica	Recuento	38	40	2	39	11	39	11	39	8	39	28	39	2	39
	% de subtabla	95,0%	100,0%	5,1%	100,0%	28,2%	100,0%	28,2%	100,0%	20,5%	100,0%	71,8%	100,0%	5,1%	100,0%
B5.12 Registramos siempre información acerca del período de tiempo que un cliente permanece en el hotel	Recuento	34	40	0	34	5	34	7	34	7	34	24	34	1	34
	% de subtabla	85,0%	100,0%	,0%	100,0%	14,7%	100,0%	20,6%	100,0%	20,6%	100,0%	70,6%	100,0%	2,9%	100,0%
B5.13 Disponemos de datos actualizados acerca de los clientes que han estado en el hotel más de una vez	Recuento	35	40	0	36	2	36	7	36	7	36	27	36	0	36
	% de subtabla	87,5%	100,0%	,0%	100,0%	5,6%	100,0%	19,4%	100,0%	19,4%	100,0%	75,0%	100,0%	,0%	100,0%

A5 Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

		B6.x.0 Se dispone del dato		B6.x.1 Este dato lo conocemos por la experiencia		B6.x.2 Este dato está registrado en un formulario no informatizado		B6.x.3 Esta dato está registrado en un formulario informático (excel...)		B6.x.4 Este dato está registrado en un software de YM		B6.x.5 Este dato está registrado en un software de gestión		B6.x.6 Este dato está registrado en otro medio	
		SI	Total	SI	Total	SI	Total	SI	Total	SI	Total	SI	Total	SI	Total
B6.1 Disponemos en cada momento de información acerca del inventario de habitaciones disponibles	Recuento	40	40	0	40	11	40	6	40	8	40	31	40	2	40
	% de subtabla	100,0%	100,0%	,0%	100,0%	27,5%	100,0%	15,0%	100,0%	20,0%	100,0%	77,5%	100,0%	5,0%	100,0%
B6.2 Registramos los clientes que aun reservando no se presentan (no-shows)	Recuento	39	40	0	39	13	39	8	39	7	39	30	39	1	39
	% de subtabla	97,5%	100,0%	,0%	100,0%	33,3%	100,0%	20,5%	100,0%	17,9%	100,0%	76,9%	100,0%	2,6%	100,0%
B6.3 Registramos los datos de situaciones en que el cliente, una vez comunicada una tarifa, decide no reservar (declines)	Recuento	8	40	0	18	15	18	6	18	0	18	4	18	1	18
	% de subtabla	20,0%	100,0%	,0%	100,0%	83,3%	100,0%	33,3%	100,0%	,0%	100,0%	22,2%	100,0%	5,6%	100,0%
B6.4 Por lo general, no aceptamos todas las reservas mientras existan plazas disponibles	Recuento	5	40	0	6	1	6	1	6	2	6	4	6	0	6
	% de subtabla	12,5%	100,0%	,0%	100,0%	16,7%	100,0%	16,7%	100,0%	33,3%	100,0%	66,7%	100,0%	,0%	100,0%

B6.5 Cuando cerramos una tarifa tratamos de colocar las reservas solicitadas a la tarifa superior (políticas de upselling)	Recuento	31	40	1	34	1	34	3	34	6	34	26	34	0	34
	% de subtabla	77,5%	100,0%	2,9%	100,0%	2,9%	100,0%	8,8%	100,0%	17,6%	100,0%	76,5%	100,0%	,0%	100,0%
B6.6 Generalmente se registran las peticiones rechazadas por el hotel a los clientes (denials)	Recuento	7	40	0	17	12	17	5	17	1	17	4	17	2	17
	% de subtabla	17,5%	100,0%	,0%	100,0%	70,6%	100,0%	29,4%	100,0%	5,9%	100,0%	23,5%	100,0%	11,8%	100,0%
B6.7 Generalmente se registran las peticiones realizadas cuando el hotel está completo	Recuento	8	40	3	21	14	21	4	21	2	21	4	21	1	21
	% de subtabla	20,0%	100,0%	14,3%	100,0%	66,7%	100,0%	19,0%	100,0%	9,5%	100,0%	19,0%	100,0%	4,8%	100,0%
B6.8 Generalmente se registran las cancelaciones de clientes	Recuento	39	40	0	40	12	40	8	40	7	40	31	40	0	40
	% de subtabla	97,5%	100,0%	,0%	100,0%	30,0%	100,0%	20,0%	100,0%	17,5%	100,0%	77,5%	100,0%	,0%	100,0%
B6.9 Con frecuencia se realizan reservas por encima de la capacidad del hotel (políticas de overbooking)	Recuento	29	40	6	30	4	30	4	30	9	30	21	30	0	30
	% de subtabla	72,5%	100,0%	20,0%	100,0%	13,3%	100,0%	13,3%	100,0%	30,0%	100,0%	70,0%	100,0%	,0%	100,0%
B6.10 Generalmente se registran de forma diferenciada los clientes directos, sin reserva previa (walk-ins)	Recuento	36	40	0	36	9	36	6	36	7	36	27	36	0	36
	% de subtabla	90,0%	100,0%	,0%	100,0%	25,0%	100,0%	16,7%	100,0%	19,4%	100,0%	75,0%	100,0%	,0%	100,0%

A5 | Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

B6.11 Generalmente se registran los clientes que se quedan menos días de los reservados (understays)	Recuento	25	40	1	29	8	29	5	29	6	29	21	29	0	29
	% de subtabla	62,5%	100,0%	3,4%	100,0%	27,6%	100,0%	17,2%	100,0%	20,7%	100,0%	72,4%	100,0%	,0%	100,0%
B6.12 Generalmente se registran los clientes que se quedan más días de los reservados (overstays)	Recuento	25	40	1	29	7	29	5	29	6	29	22	29	0	29
	% de subtabla	62,5%	100,0%	3,4%	100,0%	24,1%	100,0%	17,2%	100,0%	20,7%	100,0%	75,9%	100,0%	,0%	100,0%
B6.13 Se conoce la antelación media (medida en días) con que hacen las reservas cada segmento de mercado (evolución de las reservas)	Recuento	23	40	4	27	5	27	6	27	7	27	14	27	2	27
	% de subtabla	57,5%	100,0%	14,8%	100,0%	18,5%	100,0%	22,2%	100,0%	25,9%	100,0%	51,9%	100,0%	7,4%	100,0%

BIBLIOGRAFÍA

- Alfalla Luque y Domínguez Machuca (2002)** Alfalla Luque, R. y Domínguez Machuca, J.A. (2002): La formación en Dirección de Producción/Operaciones. El caso de la Universidad Española. Ed. Universidad de Sevilla.
- ANECA (2004)** ANECA, Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2004): *Título de Grado en Turismo*. Aneca.
- Anónimo (1993)** Anónimo (1993): "Railroads Try Yield Management". *Transportation & Distribution*. Vol.34. Nº.5, pp. 17.
- Anónimo (1995)** Anónimo (1995): "O&D Yield Management". *Air Transport World*. Vol.32. Nº.3, Pp. 104.
- Antón i Clavé et al. (1996)** Antón i Clavé, S.; López Palomeque, F.; Marchena Gómez, M.J.; Vera Rebollo, J.F. (1996): "La investigación turística en España: aportaciones de la geografía (1960-1995)". *Estudios Turísticos*. Nº 129, pp.165-208.
- Arthur Andersen (1997)** Arthur Andersen (1997): "Yield Management In Small And Medium Sized Enterprises In The Tourism Industry". European Commission – General Report.
- Badinelli (2000)** Badinelli, R.D. (2001): "An Optimal, Dynamic Policy for Hotel Yield Management". *European Journal of Operational Research*, vol. 121, nº 3, pp. 476-503.
- Baker y Collier (1999)** Baker, T.K.; Collier, D.A. (1999): "A Comparative Revenue análisis of Hotel Yield Management Heuristics". *Decision Sciences*. Vol. 30, nº 1, pp. 239-263.
- Baloglu y Assante (1999)** Baloglu, S. ; Assante, L.M. (1999): "A content Analysis of Subject Areas and Research Methods Used in Five Hospitality Management Journals". *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. 23, nº 1, feb, pp. 53-70
- Bayón Mariné y Martín Rojo (2004)** Bayón Mariné, F.; Martín Rojo, I. (2004): *Operaciones y Procesos de Producción en el Sector Turístico*. Ed. Síntesis.
- Belobaba (1989)** Belobaba, P.P. (1989): "Application Of A Probabilistic Decision Model To Airline Seat Inventory Control". *Operations Research*. Vol. 37. Nº.12, Pp. 183-197.
- Belobaba (2002)** Belobaba, P.P. (2002): "Back to the future? Directions for Revenue Management ". *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 1. Nº.1.
- Beson (1986)** 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, Pp. 370-374.

Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

- Bigné (1996)** Bigné, J.E. (1996): "Turismo y marketing en España. Análisis del estado de la cuestión y perspectivas de futuro". *Estudios Turísticos*. Nº 129, pp.105-127.
- Biltran y Mondschein (1995)** Biltran, G.R.; Mondschein, S.V. (1995): "An Application of Yield Management to the Hotel Industry Considering Multiple Day Stays". *Operations Research*, vol. 43, nº 3, pp. 427-443.
- Bueno Campos (1996)** Bueno Campos, E. (1996). "La Investigación Sobre Las Empresas Turísticas En España: Estado Del Arte", *Estudios Turísticos*. Nº 129, Pp. 61-80.
- Canel et al. (2000)** 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, Nº 2, Pp. 51-60.
- Chapman y Carmel (1992)** 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. Nº.4, Pp. 45-54.
- Chávez Miranda y Ruiz Jiménez (2002)** Chávez Miranda, M.E. (2002): "Yield Management: Estudio Bibliográfico Y Aspectos Básicos". Trabajo De Investigación No Publicado.
- Chávez Miranda y Ruiz Jiménez (2003)** 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 y Ruiz Jiménez (2004)** 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 y Connolly (1996)** Cho, W.; Connolly, D.J. (1996): "The impact of information technology as an enabler in the hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8, nº 1.
- Chon et al. (1989)** Chon, K.; Evvans, M.R.; Sutherlin, D. (1989): "Trends in Hospitality Management Literature: A content Analysis". *Hospitality Research Journal*. Vol. 13, nº 1, pp. 483-491
- Cook (1998)** Cook, T.M. (1998): "Sabre Soars". *Orms Today*. Vol.25. Nº.3, Pp. 26-35.
- Courtier, D. (2000)** Courtier, D. (2000): "Revenue management: una primera introducción". *Gestión en H: Cuadernos de Gestión y Dirección de Hoteles y Restaurantes*. Nº 1.

- Crawford-Welch y McCleary (1992)** Crawford-Welch, S.; McCleary, K.W. (1992): "An Identification of the Subject Areas and Research Techniques Used in Five Hospitality-Related Journals". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 11, nº 2, pp. 155-167
- Crocker y Algina (1986)** Crocker, L.; Algina, J. (1986): *Introduction to classical & modern test theory*. CBS College Publishing.
- Cross (1997)** Cross, R.G. (1997): "*Revenue Management. Hard-Core Tactics For Market Domination*". Broadway Books.
- Dann et al. (1988)** Dann, G.; Nash, D.; Pearce, P. (1988): "Methodology in Tourism Research". *Annals of Tourism Research*. Vol. 15, 1, pp. 1-28
- Desiraju y Shugan (1999)** Desiraju, R. y Shugan, J.I. (1999): "Strategic Service Pricing and Yield Management". *Journal of Marketing*. Vol. 63. Nº 1, pp. 44-56.
- Domínguez Machuca et al. (1995)** 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 et al. (1997)** Donaghy, K.; McMahon-Beattie, U.; McDowell, D. (1997): "Implementing yield management: lessons from the hotel sector". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, nº 2.
- Duclos et al. (1995)** 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, Pp. 36-52.
- Dunn y Brooks (1990)** Dunn, K.D. Y Brooks, D.E. (1990): "Profit Analysis: Beyond Yield Management". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*. Vol.31. Nº.3, Pp. 80-90.
- Edgar (1997)** Edgar, D. (1997): "Capacity management in the short break market". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, nº 2.
- Estadísticas de las Naciones Unidas (2003)** (Estadísticas de las Naciones Unidas) United Nations Statistics (2003): [Http://unstats.un.org](http://unstats.un.org). Consulta: 11/04/2003.
- Esteban Talaya y Reinares Lara (1996)** Esteban Talaya, A. Y Reinares Lara, E. (1996): "La investigación de la demanda turística en España: recopilación y análisis". *Estudios Turísticos*. Nº 129, pp.81-104.

- Eurostat (2004)** Eurostat (2004): Structural Business Statistics. European Union (EU25), EU Candidate countries, Norway, Switzerland en http://epp.eurostat.ec.eu.int/portal/page?_pageid=1090,1137397&_dad=portal&_schema=PORTAL. Última actualización 27/10/2004.
- Farrell y Whelan-Ryan (1998)** Farrell, K.; Whelan-Ryan, F. (1998): "Yield Management. A Model for Implementation". *Progress in Tourism and Hospitality Research*. Vol. 4, pp. 267-277.
- Feng y Xiao (2000)** Feng, Y.; Xiao, B. (2000): "Optimal Policies of Yield Management with Multiple Predetermined Prices". *Operations Research*, vol. 48, nº 2, pp. 332-343.
- Ferreira et al. (1994)** Ferreira, R.; DeFranco, A.; Rappole, C. (1994): "Rating the Hospitality Journals". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 13, nº 3, pp. 209-218.
- Fink (1995a)** Fink, A. (1995a): *How to ask survey questions*. Sage Publications.
- Fink (1995b)** Fink, A. (1995b): *How design surveys*. Sage Publications.
- Fink (1995c)** Fink, A. (1995): *How to report on surveys*. Sage Publications.
- Fink (1995d)** Fink, A. (1995d): *How to analyze survey data*. Sage Publications.
- Fitzsimmons (1999)** Fitzsimmons (1999): "A Curriculo and Research in Service Operations Management". *Production Operations Management*. December / January. 1999.
- Fitzsimmons y Fitzsimmons (1997)** Fitzsimmons, J.A. Y Fitzsimmons, M. (1997). "*Service Management. Operations, Strategy, And Information Technology*". Mcgraw-Hill.
- Fitzsimmons y Fitzsimmons (2001)** Fitzsimmons, J.A.; Fitzsimmons, M.J. (2001): "*Service Management: Operations, Strategy, And Information Technology*". Irwin / Mcgraw-Hill.
- Flipo (1993)** Flipo, J.P. (1993). "*Gestión De Empresas De Servicios*". Eada Gestión.
- Fluviá i Font (2000)** Fluviá i Font, M. (2000): "Yield management i política de preus". *Estudis de Turisme de Catalunya*. Nº 7.
- Flynn et al. (1990)** Flynn, B.B.; Sakakibara, S.; Schroeder, R.G.; Bates, K.A.; Flynn, E.J. (1990): "Empirical research Methods in Operations Management". *Journal of Operations Management*. Vol. 9, pp. 250-284.

- Frechtling (1999)** Frechtling, D.C. (1999): "The tourism satellite account: foundations, progress and issues". *Tourism Management*. Vol. 20, nº 1; pp. 163-170.
- Ghauri et al. (1995)** Ghauri, P.; Gronhaug, K.; Kristianslund, I. (1995): *Research Methods in Business Studies*. Prentice Hall.
- Gil Flores et al. (1995)** Gil Flores, J.; Rodríguez Gómez, G.; García Jiménez, E. (1995): *Estadística básica aplicada a las ciencias de la educación*. Editorial Kronos.
- Glover et al. (1982)** Glover, F.; Glover, R.; Lorenzo, J.; Mcmillan, C. (1982): "The Passenger-Mix Problem In The Scheduled Airlines". *Interfaces*. Vol.12. Nº.3. Pp.73-79.
- González Fernández y Sulé Alonso (1994a)** 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, pp. 47-70.
- González Fernández y Sulé Alonso (1994b)** Gonzalez Fernandez, A.M.; Sule Alonso, M.A. (1994): "Expectativas De La Utilización Del Yield Management En Las Empresas Turísticas". *Estudios Turísticos*. Nº.123. Pp.47-70.
- González y Talón (2002)** González, L.; Talón, P. (2002): *Dirección Hotelera. Operaciones y Procesos*. Ed. Síntesis.
- Grande Esteban (2000)** Grande Esteban, I. (2000). "*Marketing De Los Servicios*". 3ª Ed. Madrid. Esic.
- Griffin (1996)** Griffin, R. (1996): "Factors of successful lodging yield management systems". *Hospitality Research Journal*, vol. 19, nº 4.
- Haksever et al. (2000)** Haksever, C.; Render, B.; Russell, R.; Murdick, R.G. (2000): "*Service Management And Operations*". Prentice Hall.
- Hanks y Cross (2002)** Hanks, R.D.; Cross, R.G. (2002): "Discounting in the Hotel Industry: A New Approach". *Cornell Hotel and Resaturant Administration Quaterly*, vol. 43, nº 4, pp. 94-103.
- Heizer y Render (2001)** Heizer, J. Y Render, B. (2001). "*Dirección De La Producción. Decisiones Estratégicas*". Madrid. Pearson Educación.
- Hernández Sampieri et al. (2003)** Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2003): *Metodología de la Investigación*. McGraw- Hill.
- Hill (2002)** Hill, A.V. (2002): "*The Encyclopedia Of Operations Management*". Curtis L. Carlson School Of Management. University Of Minnesota. USA.

- Hope y Mülheman (1997)** Hope, C. Y Mühlemann, A. (1997). "*Service Operations Management: Strategy, Design And Delivery*". Prentice Hall.
- Hostelmarket (2003)** Hostelmarket (2003): *Ranking de Cadenas Hoteleras en España en 2002*. Hostelmarket.
- Howey et al. (1999)** Howey, R.M.; Savage, K.S.; Verbeeten, M.J.; Hoof, H.B. (1999): "Tourism and hospitality research journals: cross-citations among research communities". *Tourism Management*. Vol. 20, 1, pp. 133-139.
- Hussey y Hussey (1997)** Hussey, J.; Hussey, R. (1997): *Business Research. A practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. MacMillan.
- Huyton y Thomas (2000)** Huyton, J.R.; Thomas, S. (2000): "Application of Yield Management to the Hotel Industry" en *Yield Management: Strategies for the Service Industries*. Ingold y Yeoman (2000).
- Ingold et al. (2000)** Ingold, A.; McMahon-Beattie, U.; Yeoman, I. (Eds.) (2000): *Yield management. Strategies for the service industries*. 2ª Edition. Continuum.
- INE (2002a)** Instituto Nacional de Estadística, INE (2002a): "La encuesta del sector servicios". *Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística*. Cifras INE. 5/2002.
- INE (2002b)** Instituto Nacional de Estadística, INE (2002b): Contabilidad Regional de España. Base 1995. Serie 1995-1999 en <http://www.ine.es>. Consulta: 27/08/02.
- INE (2002c)** Instituto Nacional de Estadística, INE (2002c): "Dejar los Estudios y Empezar a Trabajar". *Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística*. Cifras INE. 6/2002.
- INE (2002d)** (INE) Instituto Nacional de Estadística (2002): "La nueva Cuenta Satélite del Turismo en España perfecciona su medición económica". *Cifras INE. Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística*. Nº 2.
- INE (2003)** Instituto Nacional de Estadística, INE (2003): "El Turismo en 2002". *Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadística*. Cifras INE. 4/2003.
- Jarvis et al. (1998)** 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, nº 3, pp. 207-216.
- Jarvis (2002)** Jarvis, P. (2002): "Introducing Yield Management into a New Industry". *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 1, nº 1, pp. 67-75.

- Johnson y Airey (1999)** Johnson, S.; Airey, D. (1999): "The Content of Tourism Degree Courses in the UK". *Tourism Management*, vol. 20, n° 2, pp. 177-268.
- Jones (1998)** Jones, P. (1998): "Operations Management Research in the Hospitality Industry". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 17, n° 2, pp. 183-202.
- Jones (1999a)** Jones, P. (1999): "Yield management in UK hotels: a system analysis". *Journal of Operational Research Society*. Vol. 50, n° 11, pp. 1111-1119.
- Jones (1999b)** Jones, P. (1999): "Operational Issues and Trends in the Hospitality Industry". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 18, n°4, pp. 427-442.
- Jones y Hamilton (1992)** Jones, P.; Hamilton, D. (1992): "Yield management: putting people in the big picture". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 33, n° 1, pp. 89-95.
- Jones y Lockwood (1998)** Jones, P.; Lockwood, A. (1998): "Operations Management Research in the Hospitality Industry". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 17, n° 2, jun, pp. 183-202.
- Kerlinger y Lee (2002)** Kerlinger, F.N.; Lee, H.B. (2002): *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. 4ª Edición. McGraw-Hill.
- Kervin (1992)** Kervin, J.B. (1992): *Methods for Business Research*. Harper Collins.
- Kimes (1989a)** Kimes, S.E. (1989a): "The Basics Of Yield Management". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*. Vol.30. N°3, Pp. 14-19.
- Kimes (1989b)** Kimes, S.E. (1989b): "Yield Management: A Tool For Capacity Constrained Service Firms". *Journal Of Operations Management*. Vol.8. N°4, Pp. 348-411.
- Kimes (1994)** Kimes, S.E. (1994): "Perceived Fairness Of Yield Management". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*. Vol.35. N°1, Pp. 22-29.
- Kimes (1998)** Kimes, S.E. (1998): "A Typology of Revenue Management ". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*. Vol.17. N°2, Pp. 183-202.
- Kimes (1999)** Kimes, S.E. (1999): "Implementing Restaurant Revenue Management. A Five Step Approach ". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*. Vol.40. N°3, Pp. 32-39.
- Kimes (2001a)** Kimes, S.E. (2001): "A Strategic Approach To YM" En [Http://Www.Nubs.Napier.Ac.Uk/HTM/Research/RM/Website](http://Www.Nubs.Napier.Ac.Uk/HTM/Research/RM/Website) (Publications). Consulta: 07/12/01.

- Kimes (2001b)** Kimes, S.E. (2001): "Preserving your Revenue Management System as a Trade Secret". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, vol. 42, n° 5, pp. 8-16.
- Kimes (2001c)** Kimes, S.E. (2001): "Function-Space Revenue Management. A Case Study from Singapore". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, vol. 42, n° 6, pp. 33-47.
- Kimes (2002)** Kimes, S.E. (2002): "Perceived Fairness Of Yield Management". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 43, N° 1, Pp. 21-30.
- Kimes (2003)** Kimes, S.E. (2003): "Revenue Management. A retrospective". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 44, N° 5 y 6, pp. 131-138.
- Kimes et al. (1998)** 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 Quaterly*. Vol.39. N°.3, Pp. 32-39. Jun.
- Kimes y Chase (1998)** Kimes, S.E.; Chase, Richard B. (1998): "The Strategic Levers Of Yield Management". *Journal Of Service Research*. Vol.1. N°.2, Pp. 156-166.
- Kimes y Wirtz (2003)** 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, pp. 332-344.
- Koss-Feder (1994)** Koss-Feder, L. (1994): "Yield Management Software Needs to be Refined". *Hotel and Motel Management*. Vol. 209, n° 11, pp.30
- Lee-Ross and Johns (1997)** Lee-Ross, D.; Johns, N. (1997): "Yield management in hospitality SMEs". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, n° 2.
- Lieberman (1993)** Lieberman, W.H. (1993): "Debunking The Myths Of Yield Management". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quaterly*. Vol.34. N°.1, Pp. 34-41.
- Lieberman y Yechiali (1978)** Lieberman, W.H. y Yechiali, U. (1978): "On the Hotel Overbooking Problem. An Inventory System with Stochastic Cancellations". *Management Sciences*. Vol.24. N°.11, pp. 1117-1126.
- Lovelock et al. (1999)** Lovelock, C. H.; Vandermerwe, S.; Lewis, B. (1999), "*Service Marketing: A European Perspective*", Prentice Hall.
- Lovelock (1984)** Lovelock, C.H. (1984): "Strategies For Managing Demand In Capacity-Constrained Service Organizations", *Service Industries Journal*, Vol. 4, N°. 3, P. 12-30.

- Lovelock (1992)** Lovelock, C.H. (1992): “*Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources*”. Prentice Hall.
- Lovelock (1997)** Lovelock, C.H. (1997): “*Mercadotecnia De Servicios*”. Prentice Hall. 3ª Edición.
- Luciani (1999)** 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, nº 2, pp. 129-142.
- Markland et al. (1998)** Markland, R.E.; Vickery, S.K.; Davis, R.A. (1998): “*Operations Management. Concepts In Manufacturing And Services*”. South-Western College Publishing.
- Martín Martín (2001)** Martín Martín, Q. (2001): *Contrastes de hipótesis*. Editorial La Muralla.
- Mazars (2003)** Mazars (2003): “Sevilla 2003-2007. Previsión de la Evolución del Mercado Turístico y Hotelero”. Mazars. Nov.
- Muller (2003)** Muller, J. (2003): “Outpsyching The Car Buyer”. *Forbes.Com*. [Http://Www.Forbes.Com](http://Www.Forbes.Com). Consulta: 17/02/2003.
- Murdick et al. (1990)** Murdick, R.G.; Render, B.; Russel, R.S. (1990): *Service Operation Management*. Allyn And Bacon.
- Múria Albiol y Gil Saura (1998)** Múria Albiol, J.; Gil Saura, R. (1998): *Preparación, tabulación y análisis de encuestas para directivos*. Esic Editorial.
- Norman y Mayer (1997)** Norman, E.D.; Mayer, K. J. (1997): “Yield Management In Las Vegas Casino Hotels”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 38, nº 5, pp. 28-33.
- Oberwetter (2001)** Oberwetter, R. (2001): “Can Revenue Management Land A Starring Role In The Movie Theater Industry?”. *Orms Today*. June. [Http://Www.Lionhrtpub.Com/Orms/Orms-6-01/Oberwetter.Html](http://Www.Lionhrtpub.Com/Orms/Orms-6-01/Oberwetter.Html). Consulta: 16/07/02.
- OECD (1998)** OECD (1998): *Main Economic Indicators*. June 1998. Publicado por Economic Survey of Europe, en: <http://www.eto.org.uk/eustats/economy2.htm> (European Telework Development); Consulta: 27/08/02.
- Orkin (1988)** Orkin, E. (1988): “Boosting your bottom line with yield management”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, vol. 28, nº 4.

- Orkin (1998)** Orkin, E.B. (1998): "Whisful Thinking and the Rocket Science". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 39, nº 4, pp. 15-20.
- Ortega Martínez y Rodríguez Herráez (2003)** Ortega Martínez, E.; Rodríguez Herráez, B. (2003): "Análisis de Contenido sobre la Investigación en España y Francia a través de Tesis Doctorales". *Aedem XVII Congreso Nacional, XIII Congreso Hispano-Francés*. Burdeos, Francia.
- Ortiz de Urbina Criado y García Muiña. (2001)** Ortiz de Urbina Criado, M.; García Muiña, F. (2001): "Una Comparativa de Manuales de Metodología". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Septiembre, nº 10, pp. 505-510.
- Pardo Merino y Ruiz Díaz (2003)** Pardo Merino, A.; Ruiz Díaz, M.A. (2003): *SPSS 11. Guía para el análisis de datos*. McGraw-Hill.
- Peacock (1995)** Peacock, P. (1995): "Ten Steps to Yield Management Success". *Marketing Management*. Vol. 4, nº. 2, pp. 45.
- Pfeifer (1989)** Pfeifer, P.E. (1989): "The Airline Discount Fare Allocation Problem". *Decision Sciences*. Winter, pp. 149-157.
- Quain (1998a)** Quain, B. (1998): "Revenue Enhancement, part 1: A Straightfoward Approach for Making more Money". *Cornell Hotel and Restaurant Aaministration Quaterly*, vol. 39, nº 5, pp. 41-48.
- Quain (1998b)** Quain, B. (1998): "Revenue Enhancement, part 2: Making more Money at your Hotel". *Cornell Hotel and Restaurant Aaministration Quaterly*, vol. 39, nº 6, pp. 71-79.
- Quain y Sansbury (1999a)** Quain, B.; Sansbury, M.W. (1999): "Revenue Enhancement, part 3: Picking Low-Hanging Fruit- a Simple Approach to Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Aaministration Quaterly*, vol. 40, nº 2, pp. 76-83.
- Quain y Sansbury (1999b)** Quain, B.; Sansbury, M.W. (1999): "Revenue Enhancement, part 4: Increasing Restaurant Profitability". *Cornell Hotel and Restaurant Aaministration Quaterly*, vol. 40, nº 3, pp. 38-47.
- Reid y Andereck (1989)** Reid, L.J.; Andereck, K.L. (1989): "Statistical Analyses Use in Tourism Research". *Journal of Travel Research*. Vol. 28, nº 2, pp. 21-24
- Relihan (1989)** Relihan, W.J.(1989): "The Yield Management Approach To Hotel-Room Pricing". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quaterly*. Vol.30. Nº.3, Pp. 40-45.
- Rey (2004)** Rey, M. –coordinador- (2004): *Fundamentos de Marketing Turístico*. Ed. Síntesis.

- Rojas Tejada et al. (1998)** Rojas Tejada, A.J.; Fernández Prados, J.S.; Pérez Meléndez, C. –Eds- (1998): *Investigar Mediante Encuestas*. Editorial Síntesis.
- Ruiz Jiménez y Chávez Miranda (2001)** 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 y Chávez Miranda (2002)** 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.
- Ryan y Garland (1999)** Ryan, C. y Garland, R. (1999): “The use of a specific non-response option on Likert-type scales”. *Tourism Management*. Vol. 20, pp. 107-113.
- Sacristán Díaz (2001)** Sacristán Díaz, M. (2001): *La adopción, implantación y control de tecnologías avanzadas de fabricación (AMT). Un análisis empírico en el sector aeronáutico andaluz*. Tesis doctoral.
- Salkind (2000)** Salkind, N.J. (2000): *Exploring research*. 4ª Edición. Prentice-Hall.
- Sánchez Pérez y Marín Carrillo (2003)** Sánchez Pérez, M. Y Marín Carrillo, M.B. (2003): “La investigación en turismo y economía de la empresa publicada en revistas especializadas españolas: 1996-2001”. *Papers de Turisme*. Nº 33, pp. 6-39.
- Santamaría, C. (2002)** 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*. Nº 5 y 6, pp. 35-39.
- Santesmases Mestres (2001)** Santesmases Mestres, M. (2001): *DYANE, versión 2*. Ediciones Pirámide.
- Santos Arrebola (1995)** 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 Septiembre. Ed. ESIC, Pp. 497-504.
- Sarabia (1999)** Sarabia, F.J. –Coord- (1999): *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Pirámide.
- Sasser (1976)** Sasser, W.E. (1976): “Match Supply And Demand In The Service Industries”. *Harvard Business Review*. Nov-Dec, Pp. 133-140.
- Sasser et al. (1978)** Sasser, W.E.Jr.; Olsen, R.P.; Wickoff, D. (1978): “*Management Of Service Operations: Text, Cases And Readings*”. Allyn And Bacon.
- Schemenner (1995)** Schmenner, R.W. (1995): “*Service Operations Management*”. Prentice Hall.

- Schwartz (1998)** Schwartz, Z. (1998): "The confusing side of yield management: myths, error, and misconceptions". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 22, nº 4.
- Schwartz y Cohen (2003)** Schwartz, Z.; Cohen, E. (2003): "Hotel Revenue Management with Group Discount Room Rates". *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 1, nº 4, pp. 383-388.
- Secomandi y Abbott (2002)** Secomandi, N.; Abbott, K. (2002): "From Revenue Management Concepts to Software Systems". *Interfaces*, vol 32, nº 2, pp. 1-11.
- Sheldon (1990)** Sheldon, P. (1990): "Journal Usage in Tourism: Perceptions of Publishing Faculty". *Journal of Tourism Studies*. Vol. 1, nº 1, pp. 42-48.
- Sheldon (1991)** Sheldon, P. (1991): "An Authorship Analysis of Tourism Research". *Annals of Tourism Research*. Vol. 18, pp. 473-484.
- Smith et al. (1992)** Smith, B.C.; Leimkuhler, J.F.; Darrow, R.M. (1992): "Yield Management At American Airlines". *Interfaces*. Vol.22. Nº.1, Pp. 8-31.
- Toh y Dekay (2002)** Toh, R.; Dekay, F. (2002): "Hotel Room-Inventory Management: An Overbooking Model". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, nº 4, pp. 79-90.
- Turespaña (2002)** Turespaña (2002): *Guía de Hoteles*. Ministerio de Economía. Secretaría de Estado de Economía y Turismo.
- Upchurch et al. (2002)** Upchurch, R.S.; Ellis, T.; Seo, J. (2002): "Revenue management underpinnings: an exploratory review". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 21, nº 1, pp. 67-83.
- Upchurch et al. (2003)** 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, nº 1, pp. 125-137.
- Van Looy et al. (1998)** Van Looy, B.; Van Dierdonk, R. Gemmel, P. (1998): "*Service Management. An Integrated Approach*". Financial Times Management.
- Voss et al. (1985)** Voss, C.A.; Amstead, C.; Johnston; B.; Morris, B. (1985): "*Operations Management In Service Industries And The Public Sector*". Willey.
- Weatherford (2001)** Weatherford, L.R. (2001): "Optimization of Perishable Asset Revenue Management Problems tha Allow Prices as Decision Variables". *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 2, nº 1 y 2.

- Whelan-Ryan (2000)** Whelan-Ryan, F. (2000): “Yield Management and the Restaurant Industry” en *Yield Management: Strategies for the Service Industries*. Ingold y Yeoman (2000).
- Yeoman y Watson (1997)** Yeoman, I. S.; Watson, S. (1997): “Yield Management: a Human Activity System”. *International Journal of Contemporary Hospitality*, vol. 9, nº 2, pp. 80-83.
- Yeoman e Ingold (1997)** Yeoman, I.; Ingold, A. (1998): “The Realism of Yield Management”. *Progress in Tourism and Hospitalito Research*. 4, pp. 187-195.
- Younes (2003)** Younes, E. (2003): “GopPar, un Derivado del RevPar para Medir la Rentabilidad”. *Editur* en <http://www.editur.es>.
- Zeni (2001)** Zeni, Richard H. (2001): “*Improve Forecast Accuracy In Airline Revenue Management By Unconstraining Demand Estimates From Censored Data*”. Rutgers University, Newark. Usa.

INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1.1: Producto interior bruto a precios de mercado. Estructura porcentual.....	8
Tabla 1.2: Empleo del sector servicios en España por ramas de actividad (en miles de personas).....	9
Tabla 1.3: Turismo internacional. Entradas (millones de personas) e Ingresos (millones de dólares). 2000-2001.....	10
Tabla 2.1: Revistas utilizadas en trabajos de revisión bibliográfica.....	44
Tabla 2.2: Artículos publicados en las revistas internacionales analizadas.....	47
Tabla 2.3: Total artículos de YM/RM por revista y año. Clasificación.....	48
Tabla 2.4: Total artículos analizados por revista y año. Clasificación.....	50
Tabla 2.5: Porcentaje de artículos de YM/RM sobre total de artículos publicados por revista y año.....	51
Tabla 2.6: Clasificación de artículos de YM utilizando la Lista de Productos Característicos de Turismo (PCT/CST).....	53
Tabla 2.7: Autores artículos de YM/RM.....	55
Tabla 2.8: Frecuencias por palabras clave.....	58
Tabla 2.9: Revistas analizadas en trabajos de revisión bibliográfica.....	62
Tabla 2.10: Búsquedas en bases de datos. Criterios utilizados y resultados obtenidos.....	64
Tabla 2.11: Artículos publicados en las revistas nacionales analizadas.....	67
Tabla 2.12: Total artículos de YM por revista y año.....	68
Tabla 2.13: Total de artículos analizados por revista y año.....	69
Tabla 4.1: Aspectos básicos contenidos en estudios empíricos sobre YM.....	143
Tabla 4.2: Agrupación de aspectos incluidos en estudios previos y su relación con los apartados de nuestra investigación.....	170
Tabla 4.3: Alfa de Cronbach de las escalas agregadas.....	213
Tabla 4.4: Ámbito geográfico objeto de estudio de las tesis de turismo en España (1990-2002).....	232
Tabla 4.5: Cadenas hoteleras que participan en el estudio y su porcentaje sobre el total nacional.....	235
Tabla 5.1: Datos cadena.....	251
Tabla 5.2: Comparación entre la denominación del software de gestión hotelera y la utilización de un software de YM cuando el hotel tiene implantada la técnica.....	258
Tabla 5.3: Barreras y dificultades actuales conforme a clasificación de obstáculos realizada por Arthur Andersen (1997).....	264
Tabla 5.4: Dificultades al inicio conforme a la clasificación de obstáculos realizada por Arthur Andersen (1997).....	267
Tabla 5.5: Barreras y dificultades, actuales y al inicio, para la aplicación del YM adicionales a las incluidas en el estudio de Arthur Andersen (1997).....	268
Tabla 5.6: Valores para la recodificación de las variables conforme a resultados del estudio de Arthur Andersen (1997).....	271
Tabla 5.7: Prueba T para una muestra sobre la hipótesis H2.1, valor de prueba 1.....	273
Tabla 5.8: Prueba T para una muestra sobre hipótesis H2.2 valor de prueba 2.....	274
Tabla 5.9: Indicadores económicos para medir los ingresos derivados de la aplicación del YM/RM.....	279
Tabla 5.10: Beneficios no económicos obtenidos con la aplicación del YM.....	284
Tabla 5.11: Frecuencia del control-revisión de los datos registrados sobre Demanda.....	293

Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero

Tabla 5.12: Frecuencia del control-revisión de los datos registrados sobre Capacidad/Reservas.	296
Tabla 5.13: Coeficiente de Contingencia para verificar la influencia de la dimensión en el conocimiento de los términos YM y RM (H5.1 a H5.6).....	303
Tabla 5.14: Coeficiente de Contingencia para verificar la influencia de la dimensión en la implantación del YM/RM (H5.7 a H5.12).....	307
Tabla 5.15: Coeficiente de Contingencia para verificar la influencia de la dimensión en la utilización de software de YM/RM (H5.13 a H5.18).....	311
Tabla 5.16: Prueba U de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis para verificar la relación entre la dimensión y las barreras o dificultades para la aplicación del YM/RM (H6.1 a H6.6).....	314
Tabla 5.17: Prueba U de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis para verificar la relación entre la dimensión y las dificultades al inicio del proceso de implantación del YM/RM (H6.7 a H6.12).....	321
Tabla 5.18: Prueba U de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis para verificar la relación entre la dimensión y la aplicación del YM/RM, aspectos relacionados con la demanda (H7.1 a H7.6).....	328
Tabla 5.19: Prueba U de Mann-Whitney y de Kruskal-Wallis para verificar la relación entre la dimensión y la aplicación del YM/RM, aspectos relacionados con la capacidad/reservas (H7.7 a H7.12).....	332
Tabla 5.20: Prueba U de Mann-Whitney para verificar la relación entre el conocimiento del YM/RM y las barreras o dificultades actuales para su aplicación (H8.1 a H8.3).....	340
Tabla 5.21: Prueba U de Mann-Whitney para verificar la relación entre el conocimiento del YM/RM y las dificultades iniciales para su aplicación (H8.4).....	343
Tabla 5.22: Prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas para verificar la relación entre las dificultades iniciales y actuales en la aplicación del YM/RM (H8.5).....	348
Tabla 5.23: Prueba U de Mann-Whitney para verificar la relación entre el conocimiento del YM/RM y la aplicación de sus aspectos relacionados con la gestión de la demanda (H9.1 a H9.3).....	351
Tabla 5.24: Prueba U de Mann-Whitney para verificar la relación entre el conocimiento del YM/RM y la aplicación de sus aspectos relacionados con la capacidad/reservas (H9.4 a H9.6).....	356
Tabla 6.1: Algunos resultados del Subobjetivo 1.....	379
Tabla 6.2: Algunos resultados del Subobjetivo 2.....	381
Tabla 6.3: Algunos resultados del Subobjetivo 3.....	382
Tabla 6.4: Algunos resultados del Subobjetivo 4.....	384

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Detalle de las fases diseñadas para el desarrollo de la investigación y la metodología seguida en cada una de ellas.	22
Figura 1.2: Relación de objetivos, fases de desarrollo de la investigación y capítulos de la tesis.	29
Figura 2.1: Proceso de análisis de artículos internacionales.....	42
Figura 2.2: Frecuencias por palabras clave.....	58
Figura 2.3: Proceso de análisis de artículos nacionales.....	60
Figura 3.1. Clasificación de las características para la aplicación del <i>Yield Management</i>	104
Figura 3.2. Clasificación de las distintas condiciones para la aplicación del <i>Yield Management</i> y campo de aplicación.....	105
Figura 3.3: Proceso de YM.....	114
Figura 4.1: Correspondencia preguntas de investigación – subobjetivos – áreas de contenido.....	137
Figura 4.2: Correspondencia subobjetivos – Áreas de contenido – Hipótesis de investigación.....	178
Figura 4.3: Proceso de selección y diseño del cuestionario.....	195

Figura 4.4: Diseño del cuestionario.....	200
Figura 4.5: Aspectos tratados en el análisis de la fiabilidad y validez.....	210
Figura 5.1: Contenido del CD-ROM. Relación de archivos y documentos contenidos en la carpeta "R".....	242
Figura 5.2: Evolución temporal del proceso de recopilación de datos.....	243
Figura 5.3: Aspectos abordados en el análisis descriptivo.....	248
Figura 5.4: Hipótesis demostradas sobre la relación entre distintas variables y las barreras o dificultades actuales y al inicio para la aplicación del YM/RM.....	361
Figura 5.5: Hipótesis demostradas sobre la relación entre distintas variables y la aplicación del YM/RM.....	367
Figura 6.1: Hipótesis demostradas en relación con el Subobjetivo 5.....	387
Figura 6.2: Hipótesis demostradas en relación con el subobjetivo 6.....	388
Figura 6.3: Hipótesis demostradas en relación con el subobjetivo 8.....	390

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Comparación del PIB en algunos países europeos y media en la Europa de los 15.....	7
Gráfico 1.2: Número de hoteles y establecimientos similares en una selección de países europeos.....	11
Gráfico 2.1: Total artículos de YM/RM por revista y año.....	48
Gráfico 2.2: Total artículos analizados por revista y año.....	50
Gráfico 2.3: Clasificación de artículos de YM conforme a la Lista de Productos Característicos de Turismo.....	53
Gráfico 5.1: Porcentaje de entrevistados atendiendo al puesto que ocupan sobre el total, distinguiendo en función del género (ver archivo.. R1-3).....	246
Gráfico 5.2: Número de habitaciones de los 40 hoteles entrevistados.....	250
Gráfico 5.3: Localización de la central de la cadena.....	252
Gráfico 5.4: Porcentaje de hoteles que conocen los términos YM y RM, lo tienen implantado y utilizan software.....	253
Gráfico 5.5: Comparación entre las escalas agregadas a3 (dificultades/barreras actuales para la aplicación del YM) y b3 (dificultades al inicio para la aplicación del YM).....	266
Gráfico 5.6: Beneficios no económicos percibidos con la aplicación del YM/RM.....	285
Gráfico 5.8: Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la demanda (b5), con la capacidad (b6) y comportamiento conjunto (b7).....	298
