

**Universidad de Deusto**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Programa de Gestión Avanzada**

**La aplicación del Yield Management en  
el sector hotelero: el caso de los  
hoteles de las tres capitales vascas.**

**José María Oteo Iturmendi**

Bilbao, mayo de 2013



**Universidad de Deusto**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Programa de Gestión Avanzada**

**La aplicación del Yield Management en  
el sector hotelero: el caso de los  
hoteles de las tres capitales vascas.**

**Tesis doctoral presentada por D. José María Oteo Iturmendi**  
**Dirigida por el Dr. Álvaro de la Rica Aspiunza**

El Director

El Doctorando

Bilbao, mayo de 2013



## **Si...**

*Si puedes mantener en su lugar tu cabeza cuando todos a tu alrededor,  
han perdido la suya y te culpan de ello.*

*Si crees en ti mismo cuando todo el mundo duda de ti,  
pero también dejas lugar a sus dudas.*

*Si puedes esperar y no cansarte de la espera;  
o si, siendo engañado, no respondes con engaños,  
o si, siendo odiado, no te domina el odio  
Y aun así no pareces demasiado bueno o demasiado sabio.*

*Si puedes soñar y no hacer de los sueños tu amo;  
Si puedes pensar y no hacer de tus pensamientos tu único objetivo;  
Si puedes conocer al triunfo y la derrota,  
y tratar de la misma manera a esos dos impostores.  
Si puedes soportar oír toda la verdad que has dicho,  
tergiversada por malhechores para engañar a los necios.  
O ver cómo se rompe todo lo que has creado en tu vida,  
y agacharte para reconstruirlo con herramientas maltrechas.*

*Si puedes amontonar todo lo que has ganado  
y arriesgarlo todo a un solo lanzamiento ;  
y perderlo, y empezar de nuevo desde el principio  
y no decir ni una palabra sobre tu pérdida.  
Si puedes forzar tu corazón y tus nervios y tus tendones,  
para seguir adelante mucho después de haberlos perdido,  
y resistir cuando no haya nada en ti  
salvo la voluntad que te dice: "Resiste!".*

*Si puedes hablar a las masas y conservar tu virtud.  
o caminar junto a reyes, y no distanciarte de los demás.  
Si ni amigos ni enemigos pueden herirte.  
Si todos cuentan contigo, pero ninguno demasiado.  
Si puedes llenar el inexorable minuto,  
con sesenta segundos de lucha bravía...*

*Tuya es la Tierra y todo lo que hay en ella,  
y lo que es más: serás un hombre, hijo mío*

Rudyard Kipling (1910)



## AGRADECIMIENTOS

Tras finalizar el durísimo desafío que me ha supuesto la elaboración de esta tesis doctoral quiero dejar constancia de mi agradecimiento a todas las personas que en mayor o menor medida me han acompañado en esta larga travesía y sin cuya ayuda y colaboración habría sido incapaz de haber llegado a buen puerto.

En primer lugar quiero dejar constancia de mi cariño, reconocimiento y consideración hacia el Director de mi tesis, el Dr. Álvaro de la Rica, sin cuyas correcciones, aportaciones y perspectiva investigadora me habría sido imposible culminar este proyecto. Amigo y compañero que en un momento extraordinariamente atareado de su vida, me ha mostrado una generosidad e implicación enormes hasta el punto de hacerme dudar de la "*paternidad de la criatura*". Siguiendo un símil que un día me planteó sobre mi doble faceta profesional y académica, a caballo entre las dos márgenes de la Ría de Bilbao, aprovecho esta imagen para poder situar a quienes me han echado un cabo en esta singladura.

En la margen derecha de la Ría mi primera recalada me sitúa en mi queridísima Universidad de Deusto donde necesitaría mucho más espacio para reflejar a todas las personas que me han ayudado en mi trabajo: desde mis compañeros de las clases de inglés hasta la Dirección de la Universidad, pasando por todos aquellos que se interesaban y me animaban a que no desfalleciera y finalizara la tesis. A los que no puedo dejar de nombrar especialmente es a todos mis colegas del departamento de Turismo empezando por su directora Asun Fernández-Villarán, siempre dispuesta a ayudarme y que gracias a sus consejos y apoyos me ha sido posible mantener mi atención en esta tesis doctoral; a Ana Goytia y Mónica Erice por sus siempre sabias lecciones sobre metodología de la investigación; a Bosco Souto, sabio consejero y queridísimo amigo; a Nerea y Basagaitz por su cariño y cercanía constante; a Esti, Belén, Isabel y Saioa por su continua ayuda y su maravillosa simpatía. No me quiero olvidar de ese "*afluente*" de la Ría que es el Urumea donde están el resto de mis colegas: Manolo, Marian, Marina y Patricia. Compañeros queridísimos que también han sido un apoyo importantísimo en esta aventura. Finalizo mi recorrido en este puerto, mostrando mi agradecimiento especial hacia mi compañera y amiga Ainara Rodríguez Zulaica, cuyo ejemplo de valentía, fortaleza y superación me ha acompañado en los momentos más bajos de este último año de trabajo, y me ha ayudado a superarme de forma constante.

Continuando la travesía por la Ría, mi siguiente recalada me lleva a arriar las velas y a atracar en el Hotel Barceló Nervión. Allí, en 1998, y de quién entonces era mi jefe,

Raúl González, escuché por primera vez el término Yield Management. A él, y todos mis compañeros de entonces, les debo que me inculcaran la pasión por esta profesión que a día de hoy continúo manteniendo. En esta margen de la Ría también quiero mostrar mi agradecimiento a todos mis compañeros hoteleros, especialmente a quiénes me han ayudado activamente a llevar a buen puerto esta tesis doctoral. No me puedo olvidar de las personas que me permiten disfrutar con tranquilidad de mi faceta académica: José Domingo, Guillermo y Natalia. Gracias de corazón.

En último lugar, quiero mostrar mi amor incondicional a los que me mantienen a flote y consiguen que el barco no se hunda entre margen y margen: Cristina, Adriana, Gabriela y Lucas. Gracias y perdón por todo el tiempo que os he robado, pero gracias a vosotros el Gabiana sigue navegando.

También quiero recordar cariñosamente a mis padres que me inculcaron el valor del esfuerzo. Adolfo (que tristemente nos dejó hace siete años pero que seguro que desde el Cielo se alegra profundamente) y Begoña, que me enseñaron a huir de las soluciones fáciles y a no temer los caminos difíciles siempre que la situación lo requiera.



# Índice de Contenidos

	<i>Página</i>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>1</b>
1.1. Presentación del tema objeto de estudio.....	3
1.2. Justificación de la elección del tema.....	4
1.3. El estado de la cuestión.....	8
1.4. Objetivos y Metodología de la tesis.....	14
1.5. Estructura de la tesis.....	17
<b>CAPÍTULO 2. APROXIMACIÓN AL YIELD MANAGEMENT DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING.</b>	<b>21</b>
2.1. Introducción.....	23
2.2. Una aproximación al Yield Management desde los principios del Marketing.....	24
2.3. Evolución histórica del Marketing Mix en relación con la definición del Yield Management.....	32
2.4. El precio como elemento del Marketing Mix.....	41
2.4.1. Concepto de precio.....	41
2.4.2. Factores que inciden en la fijación del precio.....	43
2.4.3. Importancia del precio.....	45
2.4.4. Técnicas de fijación de precios.....	48
2.4.4.1. Analizando los costes.....	48
2.4.4.2. Aplicando un margen al coste total.....	49
2.4.4.3. Con base en el comportamiento de la competencia.....	50
2.4.4.4. Según las tipologías de productos relacionados.....	51
2.4.4.5. Analizando el comportamiento de la demanda.....	51
2.4.4.6. Analizando los condicionantes psicológicos.....	52
2.4.4.7. Por medio de la discriminación de precios.....	52
2.4.4.8. El caso de las licitaciones.....	53
2.4.5. La fijación de precios en el sector hotelero.....	54
2.4.5.1. El método de Horwath y Toth (1928).....	55
2.4.5.2. El método basado en la fórmula de Hubbart .....	56
2.4.5.3. El método de Paul Simon .....	57
2.4.5.4. El método basado en la programación de Roth .....	57
2.4.5.5. El método de puntuación sobre los servicios.....	58
2.4.5.6. El modelo de Aguiló, Martorell y Aleñar (1995).....	58
2.5. Contextualización temporal del Yield Management en la evolución histórica del Marketing hotelero.....	60

2.6. Conclusiones sobre el entronque del Yield Management en la teoría general del Marketing.....	67
2.7. Resumen del segundo capítulo.....	70

<b>CAPÍTULO 3. EL YIELD MANAGEMENT.</b>	<b>71</b>
---	-----------

3.1. Introducción.....	73
3.2. Aproximación al concepto de Yield Management.....	74
3.2.1. El Yield Management como estrategia de gestión de precios...	74
3.2.2. Orígenes del Yield Management.....	80
3.2.3. Definición y objetivos del Yield Management.....	82
3.2.4. Aplicación del Yield Management en el sector hotelero.....	87
3.2.5. Organización interna y responsabilidades.....	91
3.3. Estrategias de Yield Management.....	97
3.3.1. Fases de implantación del Yield Management.....	101
3.3.1.1. Nivel Estratégico.....	102
3.3.1.1.1. Implantar en la empresa una cultura de Yield Management.....	102
3.3.1.1.2. Analizar la demanda de manera cualitativa y cuantitativa.....	103
3.3.1.1.3. Fijar el precio de venta de los servicios del hotel.....	104
3.3.1.1.4. Analizar y desarrollar la oferta del establecimiento.....	104
3.3.1.2. Nivel Operativo.....	105
3.3.1.2.1. Analizar el comportamiento de la demanda.....	105
3.3.1.2.2. Realizar un seguimiento de las peticiones denegadas por el hotel y de las peticiones rechazadas por el cliente.....	106
3.3.1.2.3. Evaluar de forma continua el proceso de transformación de la información en conocimiento.....	107
3.4. El proceso de transformación de la información en conocimiento como base para la toma de decisiones de Yield Management.....	109
3.4.1. Aplicación de un método para establecer la previsión de la demanda.....	109
3.4.2. Desarrollo de un sistema para distribuir la capacidad de habitaciones de un establecimiento hotelero .....	111
3.4.3. Implantación de un sistema de discriminación dinámica de peticiones de reserva en base al conocimiento derivado de la gestión del Yield Management.....	112
3.5. Indicadores para medir la evolución del sector hotelero.....	115
3.5.1. Indicadores básicos para medir la evolución del sector hotelero.....	116
3.5.1.1. La Tarifa Media Diaria (TMD).....	116
3.5.1.2. El Porcentaje de Ocupación.....	118
3.5.1.3. La Oferta Hotelera.....	118
3.5.1.4. El RevPar. (Ingreso por habitación disponible).....	119
3.5.2. Indicadores derivados para medir la evolución del sector hotelero .....	122
3.5.2.1. El Índice de Reacción Hotelera (IRH).....	122
3.5.2.2. El Índice de Fuerza/Gestión del Destino (IFGD).....	123

3.6. Una aproximación práctica al Yield Management. Variables a considerar para lograr una implementación exitosa.....	125
3.7. Sistemas de Yield Management. El uso de las aplicaciones informáticas para la integración del Yield Management en la operativa de gestión de las empresas hoteleras.....	129
3.8. Resumen del tercer capítulo.....	144

<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>ANÁLISIS EMPÍRICO: LA APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR HOTELERO DEL PAÍS VASCO.</b>	<b>145</b>
--------------------	--	------------

4.1. Introducción.....	147
4.2. Planteamiento del análisis empírico.....	151
4.2.1. Justificación del objeto de la investigación.....	151
4.2.2. Objetivos de la investigación.....	155
4.2.3. Metodología de la investigación.....	156
4.2.3.1. Indicadores utilizados para medir la evolución de la rentabilidad del sector hotelero vasco.....	159
4.2.3.2. Proceso de recogida de información .....	162
4.3. Evolución histórica del sector hotelero en las tres capitales vascas...	171
4.4. Evolución de los indicadores del sector hotelero vasco.....	178
4.4.1. Ocupación.....	178
4.4.1.1. Bilbao.....	179
4.4.1.2. Donostia-San Sebastián.....	184
4.4.1.3. Vitoria-Gasteiz.....	186
4.4.1.4. Comparativa de las tres capitales.....	189
4.4.2. Tarifa Media Diaria.....	193
4.4.2.1. Bilbao.....	198
4.4.2.2. Donostia-San Sebastián.....	200
4.4.2.3. Vitoria-Gasteiz.....	201
4.4.2.4. Comparativa de las tres capitales.....	203
4.4.3. <i>Revenue per Available Room</i> . (RevPar).....	205
4.4.3.1. Bilbao.....	206
4.4.3.2. Donostia-San Sebastián.....	208
4.4.3.3. Vitoria-Gasteiz.....	210
4.4.3.4. Comparativa de las tres capitales.....	212
4.4.4. Conclusiones sobre el comportamiento del sector hotelero vasco.....	216
4.4.4.1. Bilbao.....	216
4.4.4.2. Donostia-San Sebastián.....	218
4.4.4.3. Vitoria-Gasteiz.....	219
4.4.4.4. Comparativa de las tres capitales.....	220
4.4.4.5. Contextualización del comportamiento de los hoteles de las tres capitales vascas en el entorno del escenario español.....	229
4.4.4.5.1. Análisis comparativo de las tres capitales vascas con relación al resto de destinos urbanos españoles.....	233
4.4.4.5.2. Validación de los datos obtenidos en nuestro estudio. Comparación de los datos de los indicadores para las tres capitales vascas con respecto a los mostrados en el informe de Exceltur (2012).....	235
4.4.4.6. Contextualización del comportamiento de los hoteles de las tres capitales vascas en el entorno del escenario mundial.....	236

4.5. Utilización del Yield Management en el sector hotelero vasco.....	241
4.5.1. Análisis de la situación del sector hotelero de las tres capitales vascas en el periodo 1998-2011 a partir de Chávez y Ruiz (2005a).....	241
4.5.1.1. El sector hotelero sevillano.....	242
4.5.1.2. Aplicación del YM/RM en los hoteles de Sevilla.....	242
4.5.1.3. Comparativa relativa al comportamiento del sector hotelero en las tres capitales vascas y la influencia de la aplicación del Yield Management sobre los resultados del mismo a partir de Chávez y Ruiz (2005a).....	247
4.5.2. Aplicación del Yield Management en el sector hotelero de las tres capitales vascas.....	250
4.5.3. El uso del Yield Management en los hoteles del País Vasco como estrategia de innovación. ....	263
4.6. Análisis de la utilización del Yield Management en el sector hotelero vasco.....	266
4.6.1. Análisis comparativo de los resultados de la aplicación del Yield Management en los hoteles de las tres capitales vascas con respecto al comportamiento en otros mercados.....	270
4.7. Resumen del cuarto capítulo.....	274
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE FUTURO.</b>	<b>277</b>
5.1. Introducción.....	279
5.2. Conclusiones alcanzadas durante la elaboración del marco conceptual.....	280
5.3. Conclusiones del análisis empírico: Resultados de la aplicación del Yield Management en el sector hotelero de las tres capitales del País Vasco.....	291
5.4. Identificación de los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management.....	299
5.5. Implicaciones empresariales, limitaciones y futuras investigaciones.	305
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>307</b>

# Índice de Tablas

	<i>Página</i>
<b>CAPÍTULO 2. APROXIMACIÓN AL YIELD MANAGEMENT DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING.</b>	
Tabla 2.1.	26
Tabla 2.2.	30
Tabla 2.3.	35
Tabla 2.4.	39
Tabla 2.5.	40
Tabla 2.6.	63
Tabla 2.7.	65
Tabla 2.8.	66
<b>CAPÍTULO 3. EL YIELD MANAGEMENT.</b>	
Tabla 3.1.	85
Tabla 3.2.	89
Tabla 3.3.	131
Tabla 3.4.	134
Tabla 3.5.	135
Tabla 3.6.	136
Tabla 3.7.	139
Tabla 3.8.	142
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS EMPÍRICO: LA APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR HOTELERO DEL PAÍS VASCO.</b>	
Tabla 4.1.	164

Tabla 4.2.	Significatividad de los casos analizados en el presente trabajo en relación con el universo de estudio del sector hotelero de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz con una categoría oficial de tres, cuatro o cinco estrellas para el periodo 1998-2011.....	165
Tabla 4.3.	Planteamiento del análisis empírico: Resumen.....	166
Tabla 4.4.	Relación de hoteles en Bilbao en el año 2011 ordenados según su clasificación oficial.....	170
Tabla 4.5.	Relación de hoteles en Donostia-San Sebastián en el año 2011 ordenados según su clasificación oficial.....	171
Tabla 4.6.	Relación de hoteles en Vitoria-Gasteiz en el año 2011 ordenados según su clasificación oficial.....	172
Tabla 4.7.	Evolución de la oferta hotelera de las tres capitales vascas.....	172
Tabla 4.8.	Variación porcentual de la oferta de habitaciones en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	173
Tabla 4.9.	TMD de venta de los hoteles de Bilbao objeto de este trabajo en tres fechas señaladas del año 2012.....	194
Tabla 4.10.	TMD de venta de los hoteles de Donostia-San Sebastián objeto de este trabajo en tres fechas señaladas del año 2012.....	195
Tabla 4.11.	TMD de venta de los hoteles de Vitoria-Gasteiz objeto de este trabajo en tres fechas señaladas del año 2012.....	196
Tabla 4.12.	Resumen de la TMD de venta de los hoteles de las tres capitales vascas objeto de este trabajo en tres fechas señaladas del año 2012.....	197
Tabla 4.13.	Evolución del indicador primario principal causante de la formación del Índice de Fuerza/Gestión Destino de las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011 así como medición de la intensidad de su efecto.....	221
Tabla 4.14.	Comparativa de las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011 sobre RevPar, variación del mismo, evolución del indicador primario principal causante de la formación del Índice de Fuerza/Gestión Destino así como medición de la intensidad de su efecto.....	223
Tabla 4.15.	Evolución de la TMD, porcentaje de ocupación y RevPar de los hoteles de las principales ciudades españolas en los años 2008 y 2011.....	232
Tabla 4.16.	Situación relativa de las tres capitales vascas teniendo en cuenta la evolución de la TMD, porcentaje de ocupación y RevPar de los hoteles de las principales ciudades españolas en los años 2008 y 2011.....	233
Tabla 4.17.	Situación relativa de las tres capitales vascas teniendo en cuenta la evolución de la TMD, porcentaje de ocupación y RevPar de los hoteles de las principales ciudades españolas en los años 2008 y 2011.....	235
Tabla 4.18.	Evolución de la TMD, porcentaje de ocupación y RevPar de los hoteles de las 16 de ciudades objeto del informe “Hotstats 2012 – Uk, Europe & MENA Hotel Industry Report”.....	237
Tabla 4.19.	Situación relativa de las tres capitales vascas teniendo en cuenta la evolución de la TMD, porcentaje de ocupación y RevPar de los hoteles de las 16 de ciudades objeto del informe “Hotstats 2012 – Uk, Europe & MENA Hotel Industry Report”.....	238
Tabla 4.20.	Situación relativa de las tres capitales vascas con TMD ajustada según se muestra, teniendo en cuenta la evolución de la TMD, porcentaje de ocupación y RevPar de los hoteles de las 16 de ciudades objeto del informe “Hotstats 2012 – Uk, Europe & MENA Hotel Industry Report”.....	239
Tabla 4.21.	Distribución porcentual del año de implantación de la figura del Revenue Manager en los hoteles objeto de estudio de las tres capitales vascas.....	253

Tabla 4.22.	Distribución porcentual del programa informático utilizado para la gestión del Yield Management en los hoteles objeto de estudio de las tres capitales vascas.....	255
Tabla 4.23.	RateTiger.....	256
Tabla 4.24.	RateView.....	256
Tabla 4.25.	EZYield.....	257
Tabla 4.26.	EasyRMS.....	257
Tabla 4.27.	Análisis comparado entre la pretendida utilización del Yield Management que realizan los hoteles analizados y la Innovación.....	264
Tabla 4.28.	Situación al comienzo del periodo de estudio (1998) de los hoteles de las tres capitales vascas.....	268
Tabla 4.29.	Situación al final del periodo de estudio (2011) de los hoteles de las tres capitales vascas.....	268
Tabla 4.30.	Variación de los principales indicadores de los hoteles de las tres capitales vascas en el periodo estudiado de 1998 a 2011.....	268
Tabla 4.31.	Factores que afectan a la formación de la TMD en los hoteles de las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	269
Tabla 4.32.	Compendio recopilativo sobre la relación de la aplicación del Yield Management y los resultados de las empresas hoteleras.....	272

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE FUTURO**

Tabla 5.1.	Principales conclusiones del marco conceptual.....	280
Tabla 5.2.	Principales conclusiones del análisis empírico.....	291
Tabla 5.3.	Cuadro resumen de los factores consustanciales a un mercado-destino y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management en base a los resultados del presente trabajo sobre el sector hotelero de las tres capitales vascas.....	303
Tabla 5.4.	Comparativa de la evolución del RevPar en los hoteles de las tres capitales vascas y la variación de la TMD de los mismos en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	303

# Índice de Figuras

	<i>Página</i>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.</b>	
Figura 1.1. Estructura de la tesis.....	17
<b>CAPÍTULO 2. APROXIMACIÓN AL YIELD MANAGEMENT DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING.</b>	
Figura 2.1. Relación entre las variaciones del precio y del beneficio.....	46
Figura 2.2. Estimación para las empresas europeas del impacto de la reducción del precio.....	47
<b>CAPÍTULO 3. EL YIELD MANAGEMENT.</b>	
Figura 3.1. Clasificación de los métodos de previsión.....	110
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS EMPÍRICO: LA APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR HOTELERO DEL PAÍS VASCO.</b>	
Figura 4.1. Evolución de la oferta hotelera de las tres capitales vascas.....	174
Figura 4.2. Situación de la oferta hotelera de las tres capitales vascas en 1992.....	175
Figura 4.3. Situación de la oferta hotelera de las tres capitales vascas en 1998.....	175
Figura 4.4. Situación de la oferta hotelera de las tres capitales vascas en 2011.....	176
Figura 4.5. Distribución del incremento de la oferta de habitaciones en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	177
Figura 4.6. Evolución del porcentaje de ocupación por habitaciones en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	179
Figura 4.7. Evolución del porcentaje de ocupación por habitaciones en Bilbao en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	180
Figura 4.8. Evolución comparada de las variaciones del porcentaje de ocupación por habitaciones en Bilbao y de las variaciones de la oferta de habitaciones disponibles en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	181
Figura 4.9. Evolución comparada del porcentaje de ocupación por habitaciones de los hoteles de Bilbao analizando el efecto del aumento de la oferta hotelera en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	182
Figura 4.10. Evolución del porcentaje de ocupación por habitaciones en Donostia-San Sebastián en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	184
Figura 4.11. Evolución comparada de las variaciones del porcentaje de ocupación por habitaciones en Donostia-San Sebastián y de las variaciones de la oferta de habitaciones disponibles en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	185



Figura 4.12.	Evolución comparada del porcentaje de ocupación por habitaciones de los hoteles de Donostia-San Sebastián analizando el efecto del aumento de la oferta hotelera en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	186
Figura 4.13.	Evolución del porcentaje de ocupación por habitaciones en Vitoria-Gasteiz en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	187
Figura 4.14.	Evolución comparada de las variaciones del porcentaje de ocupación por habitaciones en Vitoria-Gasteiz y de las variaciones de la oferta de habitaciones disponibles en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	187
Figura 4.15.	Evolución comparada del porcentaje de ocupación por habitaciones de los hoteles de Vitoria-Gasteiz analizando el efecto del aumento de la oferta hotelera en el periodo comprendido entre 1998 y 2011...	188
Figura 4.16.	Evolución del porcentaje de ocupación por habitaciones en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	189
Figura 4.17.	Evolución del Índice Reacción Hotelera en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	190
Figura 4.18.	Gráfico descriptivo de la evolución de la TMD de venta de los hoteles de las tres capitales vascas objeto de este trabajo en tres fechas señaladas del año 2012.....	197
Figura 4.19.	Evolución de la TMD en Bilbao en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	198
Figura 4.20.	Evolución de las variaciones de la TMD en Bilbao en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	199
Figura 4.21.	Evolución de la TMD en Donostia-San Sebastián en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	200
Figura 4.22.	Evolución de las variaciones de la TMD en Donostia-San Sebastián en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	201
Figura 4.23.	Evolución de la TMD en Vitoria-Gasteiz en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	202
Figura 4.24.	Evolución de las variaciones de la TMD en Vitoria-Gasteiz en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	202
Figura 4.25.	Evolución de la TMD en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	203
Figura 4.26.	Evolución de las variaciones de la TMD en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	204
Figura 4.27.	Evolución del RevPar en Bilbao en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	206
Figura 4.28.	Evolución de las variaciones del RevPar en Bilbao en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	207
Figura 4.29.	Evolución del RevPar en Donostia-San Sebastián en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	208
Figura 4.30.	Evolución de las variaciones del RevPar en Donostia-San Sebastián en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	209
Figura 4.31.	Evolución del RevPar en Vitoria-Gasteiz en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	210
Figura 4.32.	Evolución de las variaciones del RevPar en Vitoria-Gasteiz en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	211
Figura 4.33.	Evolución del RevPar en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	212
Figura 4.34.	Evolución de las variaciones del RevPar en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	214
Figura 4.35.	Evolución de las variaciones de los indicadores principales de Bilbao en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	217
Figura 4.36.	Evolución de las variaciones de los indicadores principales de Donostia-San Sebastián en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	218

Figura 4.37.	Evolución de las variaciones de los indicadores principales de Vitoria-Gasteiz en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	219
Figura 4.38.	Evolución de las variaciones del Índice de Fuerza/Gestión Destino de las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	220
Figura 4.39.	Situación comparada del sector hotelero de los principales destinos urbanos españoles en el año 2011.....	230
Figura 4.40.	Comparativa de la evolución de la variación de la TMD en las tres capitales vascas y el IPC en la CAPV en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.....	266

---

---

# Capítulo 1

## Introducción.

---

---

*Contenido:*

- 1.1. PRESENTACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO.
- 1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA.
- 1.3. EL ESTADO DE LA CUESTIÓN.
- 1.4. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA TESIS.
- 1.5. ESTRUCTURA DE LA TESIS.



## 1.1. PRESENTACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO.

El sector hotelero en el País Vasco ha experimentado un gran número de cambios durante los últimos años, tanto a nivel de los agentes que intervienen en el mercado, como de los procesos, procedimientos y técnicas que se utilizan en este sector.

En cuanto a los agentes, el cambio se ha producido, por un lado, con respecto a los internos, es decir, a los propios hoteles, y en éstos, tanto a nivel cuantitativo, ya que el número de establecimientos ha aumentado considerablemente, como a nivel cualitativo, debido a que han irrumpido cadenas hoteleras nacionales e internacionales, que en muchos casos, han introducido en el mercado nuevos modelos de gestión y de relación entre compañías obligando a establecer nuevos sistemas a todo el sector. Con respecto a los agentes externos, la transformación del sector turístico motivado por factores económicos, sociales y tecnológicos<sup>1</sup>, también ha ocasionado que aparezcan en el mercado nuevos tipos de empresas, hasta entonces alejadas del modelo relacional tradicional de las empresas hoteleras<sup>2</sup>.

Por otro lado, los nuevos procedimientos y técnicas, son fruto de las nuevas necesidades surgidas para competir en un mercado cada vez más complejo, lo que ha motivado un cambio innovador en los procesos. En el presente trabajo desarrollaremos una de estas técnicas, el Yield Management. Analizaremos la aplicación del Yield Management en los hoteles de las tres capitales del País Vasco, tanto desde el punto de vista de comprobar si su utilización se puede considerar una innovación, como de los resultados económicos que ha generado en los propios establecimientos hoteleros, y, de forma agregada, en los mercados en los que están localizados. Los resultados que obtengamos de este análisis nos servirán para explorar el Yield Management desde un enfoque novedoso no desarrollado hasta este momento, a pesar de la importancia de esta nueva técnica, y nos permitirán identificar los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management.

---

<sup>1</sup> Como pudo ser la irrupción de Internet en los años 90.

<sup>2</sup> El esquema tradicional de hotel-mayorista-minorista-cliente, aunque en algunos casos se mantiene inalterado, en otros, ha sido sustituido por otro modelo donde nuevos agentes (el caso más usual se ve materializado en páginas web específicas) permiten al consumidor finalista relacionarse directamente con la empresa prestadora de servicios turísticos. Este fenómeno es especialmente notorio en el sector hotelero, y dentro de éste, en el segmento de hoteles urbanos.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA.

La justificación de la elección del tema de la presente investigación la planteamos dando respuestas a las siguientes cuatro cuestiones:

- ¿Por qué presentar una investigación centrada en el estudio de la innovación en el sector hotelero vasco?
- ¿Por qué interesarse en el análisis del Yield Management como una subdisciplina importante dentro del área de conocimiento del Marketing?
- ¿Por qué estudiar las relaciones entre la aplicación del Yield Management y los resultados económicos de los establecimientos hoteleros de las tres capitales del País Vasco?
- ¿Es posible identificar los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management?

Respecto al primer interrogante, “¿Por qué presentar una investigación centrada en el estudio de la innovación en el sector hotelero vasco?”, hay que reconocer que, en los últimos años, en el País Vasco, los cambios que se han producido en el sector hotelero, se han convertido en un tema de gran relevancia debido fundamentalmente al auge del turismo<sup>3</sup>, que hace que lo que antes era una actividad residual de una región económica volcada en la industria, se haya convertido en un sector complementario que, poco a poco, tiende a transformarse en estratégico y central en una región de servicios.

El sector hotelero por tanto tenía la consideración de un conjunto de empresas que prestaban un servicio necesario como apoyo a las verdaderas actividades competitivas de la región, pero que no entrañaba dificultad técnica, ni especialización, ni normalmente una expectativa elevada de profesionalidad. En la mayoría de los casos el sector estaba formado por empresas locales<sup>4</sup>, casi siempre independientes,

---

<sup>3</sup> Según los datos del Instituto Vasco de Estadística (2013) la aportación del turismo al PIB de la Comunidad Autónoma Vasca fue del 5,6% en el año 2010, y su desglose por territorios históricos se concretó en un 4,8% para Araba-Álava, también en un 4,8% para Bizkaia, mientras que en Gipuzkoa se situó en un 7,4%.

<sup>4</sup> Las tres grandes cadenas de la hotelería vasca a comienzos de los años 90 eran: Aranzazu Hoteles, Vascohoteles y Ercilla Hoteles. Las tres tenían un carácter eminentemente local. La primera empresa era propietaria y

que no operaban, o tenían únicamente una presencia residual, en destinos fuera del País Vasco, con hoteles dirigidos por los mismos propietarios, y con un modelo de gestión de los establecimientos basado en procesos continuistas tradicionales, concretado entre otros aspectos en un comportamiento pasivo hacia la demanda.

Como anteriormente apuntábamos, en los últimos años del siglo XX, la estructura del sector hotelero cambia drásticamente por la entrada de nuevas cadenas nacionales e internacionales en el mercado, lo que origina que el modelo de competencia válido hasta entonces se haga insostenible.

Los resultados económicos en los hoteles ya no se generan de forma pasiva. La demanda tiene más oferta en dónde elegir y además ésta es insuficiente si no se estimula debido al aumento de competencia. Se hace imprescindible gestionar de forma competitiva y es entonces cuando aparece el concepto de innovación<sup>5</sup> en el sector hotelero, como elemento clave para lograr la competitividad.

Por todo lo anterior, planteamos una investigación que estudie la innovación en el sector hotelero vasco.

Nuestro segundo interrogante es: *“¿Por qué interesarse en el análisis del Yield Management cómo una subdisciplina importante dentro del área de conocimiento del Marketing?”*

En 1989 Kimes definió el Yield Management de una manera que relacionaba la capacidad de la empresa en términos de inventario, con las necesidades del cliente, por medio de un proceso orientado a la maximización de los ingresos.

Posteriormente, en 1992, Smith, Leimkuhler y Darrow con su aportación en la conceptualización del Yield Management aumentaron su visibilidad, ya que simplificaban la previa de Kimes (1989) y la propia herramienta comenzaba a demostrar las bondades de su uso por su aplicación en las compañías aéreas.

---

gestionaba los hoteles Abando, Aranzazu (actualmente este hotel ha sido alquilado a la cadena Abba bajo el nombre de Abba Parque) y Carlton en Bilbao; Costa Vasca (gestionado hoy en día por la cadena Barceló) y San Sebastián en Donostia-San Sebastián; y el hotel Los Agustinos en Haro (La Rioja). La segunda ya no tiene presencia de explotación en ninguna de las tres capitales vascas (únicamente gestiona directamente el Gran Hotel Durango en Durango en la provincia de Bizkaia), pero mantiene la propiedad del Barceló Hotel Nervión y del Holiday Inn Avenida en Bilbao y del Gasteiz en Vitoria-Gasteiz. Por su parte la cadena Ercilla Hoteles, era propietaria y gestionaba los hoteles Ercilla y López de Haro en Bilbao y el hotel Embarcadero en Getxo (Bizkaia).

<sup>5</sup> Según el Manual de Oslo, ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) (2005:33): *“Innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas.”*

Kimes en 2004 amplió su definición al hacerla aplicable para otros tipos de empresas diferentes de las compañías aéreas pero, al mismo tiempo, fue capaz de sintetizar su idea original, para que de una forma sencilla se pudiera expresar la complejidad que subyace en el Yield Management.

Según la investigación de Dev, Buschman y Bowen (2010), el Yield Management ha sido una de las áreas de investigación más importantes dentro del Marketing hotelero y, concretamente, el campo de estudio más relevante en los años 80. Los cambios experimentados en el modelo de relación del sector turístico que previamente abordábamos, originados en gran parte por la irrupción de Internet como canal de comercialización, anticipan una importancia creciente del Yield Management como herramienta de gestión.

Por ello, consideramos de especial relevancia plantear una investigación que estudie el Yield Management desde el punto de vista de su entronque en el Marketing como disciplina científica.

Respecto al tercer interrogante que planteábamos: *“¿Por qué estudiar las relaciones entre la aplicación del Yield Management y los resultados económicos de los establecimientos hoteleros de las tres capitales del País Vasco?”*

La aplicación del Yield Management, desde el momento que tiene como objetivo principal la maximización de los ingresos, debe mostrar sus efectos en los resultados económicos de los establecimientos hoteleros que hayan implantado esta técnica. En nuestra investigación no hemos encontrado estudios que analicen la aplicación del Yield Management en los hoteles del País Vasco. Es importante resaltar que los únicos trabajos que hemos podido localizar sobre esta temática aplicada al sector hotelero de algún destino español, son los de Talón, Figueroa y Vacas (2008) analizando la aplicación del Yield Management en Madrid; y el de Chávez y Ruiz (2005a) estudiando por su parte su implementación en Sevilla. Por otro lado, Canina y Enz (2006) plantean un estudio para hoteles de Estados Unidos, o las mismas autoras junto con Lomano (2010) para Europa.

Nuestro cuarto y último interrogante entendemos por su absoluta novedad que es la justificación principal de nuestra investigación, y se concreta de la siguiente manera: *“¿Es posible identificar los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la*



*implementación de una estrategia de Yield Management?"*

No todos los sectores hoteleros de diferentes mercados-destinos van a mostrar resultados económicos homogéneos por la aplicación del Yield Management. Las propias variables consustanciales del mercado-destino van a afectar a los resultados de la aplicación de la técnica, de igual manera que una determinada tierra de labranza es más proclive para unos u otros tipos de cultivos. En la documentación bibliográfica investigada no hemos encontrado ninguna referencia que analice la correlación entre los resultados de la aplicación del Yield Management en términos de rentabilidad medida desde el punto de vista de los ingresos y las propias características del mercado-destino-plaza donde compiten los agentes-hoteles que lo aplican. Debido al carácter local del universo de investigación de nuestro trabajo, y a la metodología escogida basada en el estudio de caso, los resultados que aspiramos alcanzar no son objetivamente extrapolables a nivel general desde una perspectiva estadística, pero su carácter cualitativo exploratorio sí puede aportar un importante valor indagador que permita establecer una "generalización analítica"<sup>6</sup>, quizás punto de inicio en un futuro de una generalización estadística desarrollada con base en una metodología cuantitativa.

Por todo lo anteriormente expuesto pretendemos explorar la potencial relación de causalidad entre la utilización del Yield Management en los hoteles de las tres capitales del País Vasco y la evolución de los resultados económicos obtenidos por los mismos entre los años 1998 y 2011 y, si la hubiera, identificar los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management.

No queremos finalizar la justificación del tema sin resaltar la inquietud personal sobre esta cuestión. Detrás de esta inquietud está nuestra experiencia profesional de trabajo desde el año 1998 en el sector hotelero de Bilbao, lo que ha provocado que estos interrogantes anteriormente enunciados hayan sido una preocupación y ocupación constante durante los últimos años.

---

<sup>6</sup> Martínez (2006).

### 1.3. EL ESTADO DE LA CUESTIÓN.

Como hemos mencionado en el apartado anterior, la presente investigación busca explorar la potencial relación de causalidad entre los resultados económicos de los establecimientos hoteleros de las tres capitales del País Vasco en el periodo 1998-2011 y la aplicación del Yield Management como estrategia de innovación.

No conocemos ninguna publicación anterior que haya tratado específicamente esta temática aplicada de forma concreta a algún destino en el mercado español aunque sí podemos encontrar referencias independientes que analicen cada materia por separado, la innovación en el sector hotelero por un lado, el Yield Management por otro, o la relación entre la aplicación del Yield Management y los resultados económicos del sector hotelero en un determinado mercado.

En cuanto a la *Innovación*, diremos que son muchos los autores que han abordado esta materia desde numerosos puntos de vista y de una forma aplicada a diferentes áreas de conocimiento tanto, a nivel académico como profesional, pero solo hemos podido localizar el estudio de Talón, Figueroa y Vacas (2008) con un objetivo análogo al nuestro, ya que en el mismo, las autoras, analizan la implementación del Yield Management en la hotelería madrileña como un caso de innovación.

En nuestro caso, debido al alcance de la investigación de esa temática en el presente trabajo, nos limitamos a resaltar la labor del Manual de Oslo OCDE (2005), por su trascendencia aglutinadora al ser la principal fuente internacional de directrices para la recogida y análisis de información relativa a innovación, y la influencia de Schumpeter (1942). Este autor, es el más determinante en el enfoque del citado manual, por su labor de definición de la innovación en un sentido general y por su aportación conceptual de identificar ciertos cambios como casos de innovación<sup>7</sup>. Concretamente: la introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de

---

<sup>7</sup> De forma específica debemos analizar a qué tipología de innovación nos referimos, entre las que podemos encontrar: “Una innovación de producto es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Ésta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales. Una innovación de proceso es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora. Ésta incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y/o software. Una innovación de marketing es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio. Una innovación organizacional es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.” (OCDE, 2005:34-37).

---

bienes, la utilización de una nueva fuente de materias primas (innovación en producto en los dos casos); la incorporación de un nuevo método de producción no utilizado en un sector determinado o el nuevo protocolo de gestión comercial de un nuevo producto (innovación de proceso), o la llamada innovación de mercado, consistente en el arranque de un nuevo mercado en un país o en la implantación de una nueva estructura de mercado.

Por ello, en el capítulo referente al análisis empírico utilizaremos el Manual de Oslo como referencia para abordar, desde un punto de vista cualitativo, el grado de implantación del Yield Management en los hoteles de las capitales del País Vasco, y concluir si este hecho es susceptible de ser considerado como una innovación y en caso afirmativo, de qué tipología o conjunto de ellas se trata.

La segunda área temática de nuestra investigación, el *Yield Management*, constituye el apartado más importante del presente trabajo desde el punto de vista conceptual. El término Yield Management, como tal, fue introducido por Kimes (1989) y popularizado por Smith, Leimkuhler y Darrow (1992). La idea que subyace en esta técnica es simple: *vender la unidad de capacidad adecuada, al cliente adecuado y a un precio adecuado*. El concepto de Yield Management, a pesar de su aparente sencillez, encierra numerosas perspectivas dependiendo del punto de vista desde el que se realice el análisis.

Si lo estudiamos *desde la propia definición de la técnica y de su modelización*, la conceptualización de Kimes (1989) parte de las ideas previas de Morphys (1978) y se desarrolla plenamente, ganando popularidad, con la aportación de Smith, Leimkuhler y Darrow (1992). Es de justicia destacar que las publicaciones de la autora Sheryl Kimes han sido una contribución científica esencial a la aproximación conceptual del término Yield Management.

También son importantes en esta perspectiva del Yield Management, las aportaciones de Jones y Hamilton (1992) sobre la trascendencia de los diferentes agentes en todas las fases del proceso de decisiones; las de Brotherton y Mooney (1992) referentes a los problemas de los hoteleros para su implantación; las de Lieberman (1993) relativas a los diez malentendidos sobre la aplicación del Yield Management en la industria hotelera; la aportación de Donaghy, McMahon y McDowell (1995) con su idea de relacionar tipologías de habitaciones para segmentos de mercado definidos marcándose como objetivo la mejora del rendimiento; el estudio de

Jauncey, Mitchell, y Slamet (1995) revisando las diferentes definiciones del término hasta ese año, para obtener un concepto que aunara las diferentes visiones, y en el que destacaban la importancia de la previsión de la demanda; el enfoque de Cross (1997) con respecto a la necesidad de una gestión sistemática y protocolarizada de esta técnica en niveles apropiados para cada tipo de empresa; la aportación de Donaghy, McMahon, Yeoman e Ingold (1998) que desarrollan herramientas específicas para hoteles de mediano y pequeño tamaño; la de Farrel y Whelan-Ryan (1998) por desarrollar un modelo de implementación genérico para todas las empresas de alojamiento; la de Kimes y Chase (1998) que plantearon la utilidad del Yield Management también para enfoques no tradicionales de la técnica; la de Kimes (2000) destacando las condiciones necesarias, los factores estratégicos disponibles y la forma en que se han aplicado tradicionalmente en el Yield Management y la manera de extrapolarlo a otras industrias; el enfoque de Jones (2000) centrado en la propia aplicabilidad de la experiencia de los gestores del establecimiento como base para la aplicación del Yield Management; la aportación de Kimes y Writz (2003) basada en la medición de la reacción del cliente a diversos enfoques de fijación de precios basados en la demanda en el sector de la restauración, en tres países diferentes; por último en esta perspectiva del Yield Management, destaca la visión aglutinadora de Kimes (2004).

Si analizamos el Yield Management *desde el punto de vista del sector del que es originario*, O'Rian (1986), Belobaba (1989 y 2002), Fockler (1991) y Boyd (1998), aportan visiones importantes para el desarrollo de esta técnica desde el punto de vista de su aplicación en el sector de líneas aéreas.

Otra perspectiva de gran importancia es *el entronque del Yield Management en la disciplina del Marketing*. El trabajo de McCarthy (1960), modelo referencial de Marketing Mix de las 4 Ps; las aportaciones de Booms y Bitner (1980) por su modelo de Marketing Mix de las 7 Ps aplicable específicamente en las empresas prestadoras de servicios; la propuesta de Withiam (2001) por desarrollar un modelo de Yield Management importado formalmente de la concepción del patrón del Marketing Mix, y la labor de recopilación y comparación sobre las diferentes visiones del Marketing Mix de Rafiq y Ahmed (1995), Möller (2006) y Goi (2009).

Son Dev, Buschman y Bowen (2010), por su parte, quienes realizaron un recorrido por las temáticas más importantes del Marketing Hotelero en el periodo 1960-2010

---

situando al Yield Management en este análisis temporal tanto desde el punto de vista histórico como de relevancia.

Por sus estudios sobre el precio, variable trascendental del Marketing Mix íntimamente relacionada con el Yield Management, son destacables el enfoque de Orkin (1988) apostando por las técnicas integradas de medición del rendimiento; el de Relihan (1989) explicando las técnicas de aplicación específicas del Yield Management para fijar las tarifas hoteleras; la aportación de Dunn y Brooks (1990) que basan en la consideración del beneficio la clave para la fijación del precio de las habitaciones; la de Hanks, Cross y Noland (1992) que se centran en el concepto de descuento analizando el caso de la cadena Marriott de uso del descuento en compras anticipadas; el enfoque de Musa y Sanchis (1993) por su recorrido analítico por los diferentes métodos para la fijación de precios en el sector hotelero; la aportación de Aguiló, Martorell y Aleñar (1995) por su sistema para la fijación de tarifas hoteleras en establecimientos situados en destinos vacacionales; la de Lewis y Shoemaker (1997) analizando la sensibilidad al precio de la demanda; el enfoque de Chen, Monroe y Lou (1998) con respecto a los efectos de los descuentos de precios visibles para la demanda; el de Coulter (1999) centrado en el impacto de los descuentos en fechas determinadas sobre la maximización de los ingresos; la aportación de Espinet (1999) por su análisis de los precios hoteleros en la Costa Brava y la de Munnukka (2006) sobre la importancia del modo de pago como elemento de generación de valor de cara al cliente.

Si analizamos el Yield Management *desde su relación con el consumidor*, la aportación de Kimes (1994) es muy importante ya que muestra por medio de los resultados de una encuesta la percepción de equidad que esta técnica genera a los consumidores. Kimes en 2002, esta vez junto con Writz, analiza la reacción de los consumidores del sector de restauración a las estrategias de precios basadas en las predicciones sobre la demanda; además, los mismos autores en 2003 presentan un estudio que destaca los conflictos que surgen de la aplicación del Yield Management y proponen métodos para minimizarlos. Sunmee y Mattila (2005), por su parte, muestran la importancia de la transparencia en la comunicación de la utilización que hace el hotel para el diseño de las estrategias de precios, de manera que se mejore la percepción de equidad.

Una perspectiva de menor importancia es *la propia distinción terminológica del Yield Management con respecto al Revenue Management*. En Chávez y Ruiz (2005b) encontramos un completo repaso por los diferentes autores, donde se muestra que la utilización que se hace de los dos términos es totalmente indiferenciada. Sirva de ejemplo el caso de Zeni (2001) donde se puede apreciar el uso indistinto de ambas acepciones. Sólo en el caso de Belobaba (1989), se muestra su preferencia por el término Revenue Management, aunque no se aclara el porqué. Intentando buscar la justificación a esta doble denominación, tampoco concluyen Chávez y Ruiz (2005b) que la utilización de un nombre diferente se derive de su aplicación en distintos sectores. Así, por ejemplo, reflejan cómo se utiliza el término Yield Management para hablar de su aplicación en las aerolíneas (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992; Belobaba, 1989), y el mismo término para su aplicación en hoteles (Kimes, 1989; Jones y Hamilton, 1992; Lieberman, 1993) y hospitales (Chapman y Carmel, 1992). De forma intuitiva podría parecer que la utilización de un término u otro podría obedecer a la costumbre del uso práctico en un determinado sector. Si nos centramos en el sector hotelero, el estudio del mismo nos permite inferir, que el término Yield Management goza de un mayor uso a nivel profesional, desde el punto de vista conceptual, como entronque con la rama económica, y con toda su riqueza abstracta que emana de su filosofía, mientras que el concepto de Revenue Management, aparece en el sector de forma práctica. Es más usual encontrar el puesto de trabajo de *Revenue Manager* frente a *Yield Manager*, quizá favorecido por la facilidad de la traducción del Revenue Management por “Gestión de los ingresos”.

Con respecto a la tercera área temática de nuestro trabajo, el análisis de las relaciones entre la aplicación del Yield Management y los resultados económicos de los establecimientos hoteleros de las tres capitales del País Vasco de manera que nos permita *identificar los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management*, ésta es la aportación principal que queremos lograr con nuestra investigación. No hemos encontrado ningún estudio anterior que haya tratado específicamente esta temática. Aunque en la bibliografía analizada sí se muestran referencias que hayan realizado investigaciones similares en otros países, en otros sectores o desde otros puntos de vista con algún rasgo común. Los trabajos de Chávez y Ruiz (2005a) analizan la aplicación del Yield Management en Sevilla, y el de Talón, Figueroa y Vacas (2008) estudia por su parte su implementación en Madrid. En ambos casos, los autores realizan un análisis

---

conceptual sobre el uso y la aplicación del Yield Management, pero en ningún caso relacionan su implementación con los resultados de los establecimientos hoteleros de un mercado competitivo. Otros estudios que sí se acercan al objetivo de nuestra investigación son los de Canina y Enz (2006) para los hoteles de Estados Unidos entre los años 2001 y 2005, y el de Camina, Enz y Lomanno (2010) para el sector hotelero de los países europeos en el periodo de 2006 a 2009, ya que en los dos trabajos sí analizan el Yield Management en términos de rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos.

Otras aportaciones importantes para esta tercera área temática son la de Geraghty y Johnson (1997) mostrando las bondades de la aplicación del Yield Management, concretada en forma de modelos analíticos desarrollados para gestionar la capacidad, los precios y las reservas, en el caso de la compañía de alquiler de vehículos “*National*”; el enfoque de Jarvis, Lindh y Jones (1998) por sus conclusiones sobre las características de los hoteles que aplican el Yield Management con base en un estudio que realizaron sobre un muestreo de 163 hoteles en el Reino Unido de categorías de tres estrellas o superior, la de Jones (1999) fruto del análisis de la aplicación práctica de esta técnica en el sector hotelero, la de Kimes y McGuire (2001) analizando la aplicación del Yield Management en la gestión de espacios utilizando el caso concreto de una gran operación en Singapur, el enfoque de Kimes y Schruben (2002) que analiza la aplicación de Yield Management en los campos de golf por medio de la optimización del factor de capacidad, en este caso circunscrita a la celeridad de las salidas al campo y el tiempo de los partidos, y el de Peister (2007) aplicando los principios del Yield Management al sector de los casinos.

## 1.4. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA TESIS.

Una vez expuestos la justificación del tema a estudiar y el estado de la cuestión, estamos en condiciones de poder exponer los objetivos básicos que pretendemos alcanzar en este estudio.

La **principal aportación** de la investigación consiste en la **identificación de los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management.**

En aras de conseguirla surgen cinco **objetivos específicos** que guían la investigación que presentamos:

- El primero de los objetivos específicos es *ofrecer una visión del Yield Management en términos de relación con el Marketing como ciencia*, en especial con el Marketing Mix, y dentro de éste con el precio.
- Nuestro segundo objetivo consiste en *describir*, de la forma más detallada posible, *la propia técnica del Yield Management* con el fin de, por un lado, centrar la temática de nuestro estudio y, por otro, poner de manifiesto la diversidad y complejidad de objetivar los resultados de esta herramienta de gestión empresarial.
- En tercer lugar, *analizaremos los principales resultados económicos desde el punto de vista de los ingresos del sector hotelero de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz en el periodo 1998-2011<sup>8</sup>* para conocer la evolución de cada destino en este intervalo, tanto desde un punto de vista absoluto como en términos relativos comparativos con otros destinos tanto nacionales como internacionales.
- Como cuarto objetivo nos proponemos *medir la aplicación del Yield Management en cada una de las tres capitales del País Vasco de*

---

<sup>8</sup> El motivo principal por el que el marco temporal del estudio empírico finaliza en el año 2011, es que la recopilación de datos del presente trabajo finalizó a comienzos del año 2012.



---

*manera que se pueda determinar si el grado de uso de esta técnica en cada uno de los destinos es susceptible de ser considerado una innovación.*

- En último lugar, nuestro quinto objetivo consiste en *relacionar*, de la forma más detallada posible, los *resultados económicos de las tres capitales vascas* con la *utilización del Yield Management como técnica*.

La **metodología** que vamos a seguir para dar respuesta a estos objetivos consiste en dos tipos de análisis: una revisión de la literatura científica sobre el tema objeto de estudio, analizando el *entronque del Yield Management con el Marketing como ciencia* y la propia técnica del *Yield Management* tanto a nivel conceptual como de aplicación; y una investigación empírica utilizando la metodología del estudio caso que permita analizar los principales resultados económicos desde el punto de vista de los ingresos del sector hotelero de las tres capitales vascas en el periodo 1998-2011 *relacionando los mismos con la implementación del Yield Management como técnica innovadora* y que nos lleve a la *identificación de los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores de influencia tanto positivos como negativos para la aplicación del Yield Management en un destino*.

En primer lugar se procede al **análisis teórico conceptual** del Yield Management desde el punto de vista de su relación con el Marketing y de la técnica del Yield Management considerada de forma individual, basándonos, fundamentalmente, en la consulta bibliográfica de estas materias.

Este análisis presenta la principal bibliografía existente sobre el *entronque del Yield Management con el Marketing como ciencia* seleccionando aquella que se centra en la contextualización de esta técnica en una disciplina más amplia y con mayor tradición como es el Marketing, y en particular, centrándonos en la herramienta del Marketing Mix como elemento operativo de comparación asimilable en objetivos al propio Yield Management, y al factor precio como factor integrador entre ambos instrumentos.

El análisis de la propia técnica del *Yield Management* también se efectuará a través de la revisión bibliográfica sobre el tema organizando dicha información de acuerdo a un criterio conceptual, comenzando con una aproximación profunda a la técnica, continuando con las estrategias y el proceso de gestión, para finalizar con una ejemplificación de su aplicación práctica.

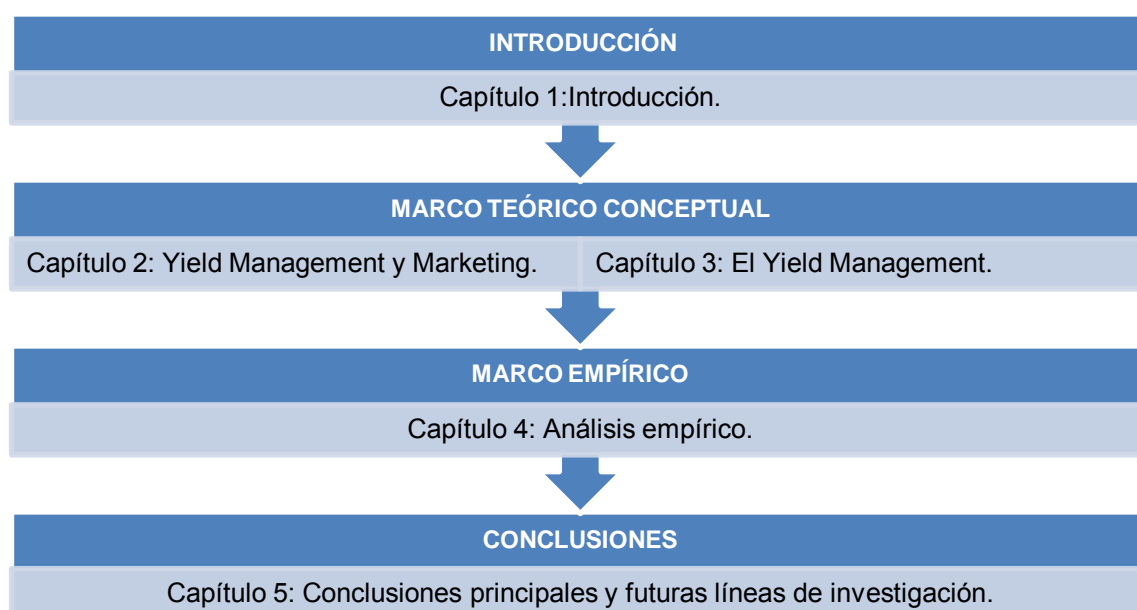
A lo largo de todo el análisis conceptual que se propone, también se procurará realizar un seguimiento actualizado de diversos estudios que, con perspectiva nacional e internacional, pueden ir proporcionando orientaciones a profesionales, a académicos y a instituciones públicas de distintos países, interesados en los cambios que se están desarrollando en el ámbito del Yield Management.

En segundo lugar, y prosiguiendo con la descripción metodológica, realizaremos un **estudio empírico** que consistirá en **un análisis de los principales resultados económicos** desde el punto de vista de los ingresos **del sector hotelero de las tres capitales vascas en el periodo 1998-2011 y una descripción de la relación** de los mismos **con la implementación del Yield Management como técnica innovadora** permitiéndonos **la identificación de los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management**, estudiando los hoteles de categoría igual o superior a tres estrellas de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, distinguiendo las características diferenciales de estos establecimientos. Este análisis se realizará a partir del estudio de informes publicados sobre el tema y del análisis de la información recabada de los directores de las empresas hoteleras objeto de estudio.

## 1.5. ESTRUCTURA DE LA TESIS.

Este trabajo de investigación se encuentra estructurado en cinco partes diferenciadas. Se comienza con una breve **introducción** al estudio (*Capítulo 1*), a lo que sigue una **parte conceptual** (*Capítulos 2 y 3*), un **análisis práctico** de la cuestión planteada (*Capítulo 4*), un capítulo con las **conclusiones de la investigación** (*Capítulo 5*), y, por último, se presenta un apartado dedicado a las **referencias bibliográficas** de las obras y artículos citados.

**Figura 1.1:** Estructura de la tesis.



**Fuente:** Elaboración propia.

En los capítulos que conforman la **parte conceptual**, *Aproximación al Yield Management desde la perspectiva del Marketing* (Capítulo 2), y *El Yield Management* (Capítulo 3), comenzamos el análisis estudiando esta técnica desde la perspectiva del Marketing. Seguidamente, en el ámbito de esta disciplina científica, se presta especial atención a la figura del Marketing Mix como herramienta de gestión operativa y a sus similitudes con el propio Yield Management, estableciendo como nexo de unión claro el factor precio. Posteriormente, se analiza en profundidad el Yield Management como técnica maximizadora de los ingresos de una empresa de servicios hasta llegar a su aplicación concreta en el sector hotelero, tanto desde un punto de vista conceptual, como de su implementación práctica. Al finalizar cada uno de los capítulos de este

---

marco teórico, hemos recogido un apartado con un resumen del capítulo. Como mencionábamos, esta primera parte teórica consta de los siguientes capítulos:

- *Capítulo 2. Aproximación al Yield Management desde la perspectiva del Marketing.* En este capítulo realizamos un breve comentario de la definición de Marketing y de su evolución histórica, de las diferentes visiones del Marketing Mix y de su relación con la conceptualización del Yield Management. También analizamos la variable precio como elemento del Marketing Mix, recorriendo su propia conceptualización, los factores que inciden en su cuantificación, su importancia, así como diferentes teorías sobre el precio, de carácter genérico y especializado en el sector hotelero, y analizadas tanto desde un punto de vista teórico como práctico. Posteriormente, contextualizamos de forma temporal el Yield Management en la evolución histórica del Marketing Hotelero y extraemos conclusiones sobre el entronque del Yield Management en la teoría general del Marketing.
- *Capítulo 3. El Yield Management.* Finalizamos el marco teórico dedicando un capítulo específico al estudio del elemento conceptual clave del presente trabajo. En el mismo comenzamos con una aproximación al Yield Management donde distinguimos el enfoque de la técnica, sus orígenes, su definición y objetivos, las peculiaridades específicas de su aplicación en el sector hotelero, y su implementación empresarial. Continuamos con la propia estrategia de aplicación, dedicando especial atención al proceso de transformación de la información en conocimiento como base para la toma de decisiones de Yield Management. En este epígrafe recogemos tres apartados: el primero dedicado a la aplicación de un método para establecer la previsión de la demanda. En el segundo, analizamos los diferentes modelos de distribución de la capacidad del inventario. El tercero se dedica a la implantación de un sistema de discriminación dinámica de peticiones de reserva con base en el conocimiento derivado de la gestión del propio Yield Management. Continúa el capítulo con una descripción de los indicadores para medir la evolución del sector hotelero, donde distinguimos entre básicos, presentes en los informes y estudios analizados, y derivados, que son los indicadores que hemos desarrollado para complementar la información que suministran los básicos. Finalizamos el capítulo con una

---

aproximación práctica al Yield Management, donde distinguimos las diferentes variables a considerar para lograr una implementación exitosa y mostramos cómo el uso de las aplicaciones informáticas aseguran una integración eficaz de la técnica en la operativa de gestión de las empresas hoteleras.

El **análisis empírico** de la investigación se plantea en el *Capítulo 4*, donde se analizan los principales resultados económicos, desde el punto de vista de los ingresos, del sector hotelero de las tres capitales vascas en el periodo 1998-2011 y se describe la relación de los mismos con la implementación del Yield Management como técnica innovadora, lo que permite identificar los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management. Como hemos especificado anteriormente, para esta parte del estudio, se utiliza la información recabada directamente de los directores de los hoteles de categoría igual o superior a tres estrellas de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz.

Finalizado el desarrollo de la investigación, en el siguiente apartado, *Capítulo 5*, titulado *Conclusiones y Líneas de Futuro*, recogemos, como su propio nombre indica, las **conclusiones** derivadas tanto del marco teórico como del análisis empírico, y proponemos algunas recomendaciones para futuras líneas de investigación.

La parte *Bibliografía*, recoge los libros, artículos y páginas web consultadas para la realización de esta tesis doctoral, o que, en todo caso dan luz sobre alguno de los aspectos tratados, pudiendo ser de interés para quienes decidan emprender alguna investigación sobre el tema o aspectos relacionados. Cabe destacar, con referencia a este último origen bibliográfico, la importancia de Internet como fuente de información sobre la materia que nos ocupa. Son numerosas las referencias de páginas web consultadas a lo largo del estudio, debido a que la temática es muy viva y es necesario seguir de forma constante la evolución de la actualidad.



---

## Capítulo 2

# Aproximación al Yield Management desde la perspectiva del Marketing.

---

### *Contenido:*

- 2.1. INTRODUCCIÓN.
- 2.2. UNA APROXIMACIÓN AL YIELD MANAGEMENT DESDE LOS PRINCIPIOS DEL MARKETING.
- 2.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MARKETING MIX EN RELACIÓN CON LA DEFINICIÓN DEL YIELD MANAGEMENT.
- 2.4. EL PRECIO COMO ELEMENTO DEL MARKETING MIX.
- 2.5. CONTEXTUALIZACIÓN TEMPORAL DEL YIELD MANAGEMENT EN LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MARKETING HOTELERO.
- 2.6. CONCLUSIONES SOBRE EL ENTRONQUE DEL YIELD MANAGEMENT EN LA TEORÍA GENERAL DEL MARKETING.
- 2.7. RESUMEN DEL SEGUNDO CAPÍTULO.





## **2.1. INTRODUCCIÓN.**

Una vez que ya hemos definido y detallado el tema objeto de estudio, analizado el estado de la cuestión, la metodología y los objetivos del trabajo, así como los diferentes capítulos en los que vamos a dividir nuestro estudio, comenzaremos el mismo situando y encuadrando el Yield Management dentro de la perspectiva del Marketing como disciplina científica y de las estrategias que desarrolla.

Aunque será en el próximo capítulo donde definiremos de forma extensa y profundizaremos en el concepto del Yield Management, el punto de partida inicial es encuadrar esta técnica innovadora dentro de un área clásica de la gestión como es el Marketing.

Iniciamos el capítulo con un acercamiento a su conceptualización, por medio, por un lado, de las definiciones de Yield Management de Kimes (1989 y 2004), y por otro, de la de Smith, Leimkuhler y Darrow (1992), para posteriormente analizar cada uno de los conceptos que la componen desde la perspectiva del Marketing.

Posteriormente revisaremos la evolución del Marketing desde dos perspectivas diferentes que nos permitirán encuadrar el Yield Management en el campo de estudio de esta disciplina.

Dentro de este repaso por la evolución del Marketing, en primer lugar, analizaremos el Marketing Mix y las diferentes visiones y teorías científicas desarrolladas a lo largo del tiempo, relacionando las mismas con los elementos principales que forman el Yield Management. Dentro de las variables del Marketing Mix prestaremos una especial atención al precio, al ser éste un factor fundamental en el Yield Management, por su directa relación con la capacidad de maximizar la generación de ingresos.

En segundo lugar, desde un punto de vista histórico, analizaremos la evolución de las líneas de investigación relacionadas con el Marketing hotelero a lo largo del tiempo para así poder situar los estudios de Yield Management en el marco de este análisis temporal.

Concluiremos el capítulo con una reflexión dedicada a las conclusiones obtenidas de la comparación de las diferentes teorías que nos permiten relacionar la gestión clásica del Marketing con el Yield Management.

## 2.2. UNA APROXIMACIÓN AL YIELD MANAGEMENT DESDE LOS PRINCIPIOS DEL MARKETING.

Aunque en el próximo capítulo estudiaremos en profundidad el Yield Management, en este primer apartado presentamos esta herramienta definiéndola de forma sencilla y relacionándola con los conceptos fundamentales del Marketing.

Kimes, autora de referencia en el estudio del Yield Management, definió esta nueva técnica como:

*“El proceso de asignación de la unidad de inventario adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado y al precio adecuado. Guía a la decisión de cómo asignar las unidades no diferenciadas a la capacidad limitada y a la demanda disponible de manera que se maximice el beneficio o los ingresos”* (Kimes, 1989:15)<sup>9</sup>.

Aunque Kimes (1989) propuso la primera definición de Yield Management, son Smith, Leimkuhler y Darrow (1992) los autores que socializan con mayor fuerza el concepto, debido a su aplicabilidad directa en la industria aérea, proponiendo la siguiente definición:

*“Vender el asiento correcto, al cliente correcto y al precio correcto”*<sup>10</sup> (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992:14).

Kimes (2004) amplía esta definición del Yield Management, al hacerla aplicable para otros tipos de empresas diferentes de las compañías aéreas:

*“La aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios, para determinar la cantidad adecuada de capacidad a ofrecer al cliente adecuado, en el*

---

<sup>9</sup> “Yield Management is the process of allocating the right inventory unit to the right customer at the right time and for the right price. It guides the decision of how to allocate undifferentiated units to limited capacity and to available demand in a way to maximize profit or revenue.” Ésta sería la definición exacta de la autora en su versión original donde emplea de forma repetida la palabra “right”, que trasladamos en nuestra traducción en castellano como “adecuado”. En 1989 Kimes publicó “The basics of Yield Management,” artículo de referencia de la literatura de esta materia.

<sup>10</sup> Exactamente la definición que acuñaron fue la expresión en inglés: “selling the right seat, to the right customer, at the right time” (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992:14).

*lugar adecuado y en el momento adecuado*<sup>11</sup> (Kimes, 2004:5).

Por tanto, en esta primera aproximación, y de acuerdo con las tres definiciones apuntadas, se trata de encontrar la respuesta a las tres preguntas siguientes:

1. Qué producto o productos se debe vender.
2. A quién se debe vender.
3. Por cuánto se debe vender.

Kimes (2004) añade a esta lista de factores a considerar, cuatro nuevas variables:

1. Dónde se debe vender.
2. Cuándo se debe vender.
3. Utilizando una estrategia de precios.
4. Aplicando un sistema de información que permita responder con éxito a las preguntas formuladas.

Si ponemos en relación estos factores con los que encontramos en las definiciones que a lo largo de los años se han propuesto al Marketing, veríamos que las cuestiones que se plantean son similares.

La primera definición de Marketing, como tal, fue consensuada y publicada en 1935 por la *National Association of Marketing Teachers* (American Marketing Association, 2008) predecesora de la actual *American Marketing Association (AMA)*<sup>12</sup>, desde entonces, la AMA ha modificado esta definición en numerosas ocasiones.

En la siguiente tabla recogemos los principales cambios publicados:

---

<sup>11</sup> Originalmente en inglés la definición fue: "*The application of information systems and pricing strategies to allocate the right capacity to the right customer at the right place at the right time*" (Kimes, 2004:5).

<sup>12</sup> Esta asociación es la mayor organización de Marketing de Norteamérica y contaba con una red de afiliados de más de 40.000 personas en el año 2008.

**Tabla 2.1.:** Evolución histórica de la definición del concepto de Marketing según la *American Marketing Association (AMA)*.

Año	Definición
1935	<i>“El funcionamiento de las actividades empresariales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor”</i> . <sup>13</sup>
1985	<i>“El proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”</i> . <sup>14</sup>
2004	<i>“Una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y proporcionar valor para los clientes, y para gestionar las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y a los que tengan intereses en la misma”</i> . <sup>15</sup>
2007	<i>“La actividad, conjunto de organizaciones y procesos para crear, comunicar, proporcionar e intercambiar ofertas que ofrezcan valor para los clientes, socios y la sociedad, en general”</i> . <sup>16</sup>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de *American Marketing Association (AMA)* (2008).

La definición de Marketing de 2007 es la que sigue siendo válida en el momento de redacción del presente trabajo. Según la *American Marketing Association* (2008) el cambio principal en esta nueva definición es que amplía el concepto que el Marketing tiene dentro de la sociedad. Para esta asociación, el Marketing a nivel conceptual es más que un sistema de gestión, y debe entenderse como una ciencia, una filosofía y un proceso educacional. Es decir, el Marketing pasa a ser una cultura, un modo de entendimiento, en lugar de una función empresarial.

El análisis de esta definición excede los objetivos del presente trabajo, pero en la misma sí vemos que podemos encuadrar el Yield Management<sup>17</sup> como un “...intercambio de ofertas que ofrezcan valor al cliente”. Por tanto, podemos afirmar

<sup>13</sup> *“Performance of business activities that direct the flow of goods and services from producers to consumers”* según su expresión original en inglés. La traducción en castellano de *“performance”* también podría ser rendimiento, desempeño, actuación o ejecución, que arroja un significado similar al elegido de *“funcionamiento”*, que remarca el sentido de *“acción”* de los procesos puestos en marcha por la empresa para poner en relación la producción de las compañías con las necesidades de compra de los consumidores.

<sup>14</sup> *“The process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives”* según su expresión original en inglés.

<sup>15</sup> *“An organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders”* según su expresión original en inglés.

<sup>16</sup> *“The activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”* según su expresión original en inglés.

<sup>17</sup> En el siguiente capítulo desarrollaremos en profundidad el Yield Management.

---

que esta herramienta del Yield Management sí se enmarca dentro de la definición científica del Marketing como “*actividad, conjunto de organizaciones y procesos para crear, comunicar, proporcionar e intercambiar ofertas que ofrezcan valor para los clientes, socios y la sociedad, en general*”.

Una vez situado el Yield Management en el campo de conocimiento del Marketing, nos queda determinar en qué nivel de esta disciplina se sitúan las cuestiones anteriormente reflejadas derivadas de la definición de Kimes (2004):

- Qué producto o productos se debe vender.
- A quién se debe vender.
- Por cuánto se debe vender.
- Dónde se debe vender.
- Cuándo se debe vender.
- Utilizando una estrategia de precios.
- Aplicando un sistema de información que permita responder con éxito a las preguntas formuladas.

La definición de Marketing de la *American Marketing Association* (2008) rebasa los límites de una gestión funcional tradicional de un departamento de una empresa, para pasar a ser competencia del conjunto de la compañía, formando parte del Nivel Estratégico Organizacional. Este nivel se encuadraría dentro de la planificación estratégica, como el superior, en la escala de tres, en que podemos dividir este proceso empresarial.

La planificación estratégica podríamos dividirla por tanto en tres niveles. El primero, el Estratégico Organizacional, en el que se debe definir con qué productos competir y en qué mercados se deben ofrecer; el segundo, el nivel Estratégico de Marketing, en el que se debe explicitar el método que se va a utilizar para cumplir los objetivos de venta en los mercados seleccionados consiguiendo que los productos sean competitivos; y por último, el tercer nivel, el Operativo de Marketing, traslada desde un punto de vista práctico las decisiones de los dos niveles previos, de tal manera, que los productos seleccionados se den a conocer y lleguen a los mercados definidos previamente.

---

Si encuadramos la gestión del Marketing en el esquema de la planificación estratégica que hemos definido en el párrafo anterior, la situaríamos en los dos niveles inferiores:

- Nivel Estratégico de Marketing.
- Nivel Operativo de Marketing.

#### *Nivel Estratégico de Marketing.*

A nivel de procesos, el desarrollo se sitúa en el medio y el largo plazo, y se busca crear una oferta de productos y servicios que pueda satisfacer las necesidades de los clientes actuales e inferir los nuevos deseos y demandas previendo el comportamiento del mercado de manera que la empresa esté preparada para los cambios que se van a producir.

Implica una investigación constante del comportamiento del mercado y una adecuada planificación para la gestión de los resultados obtenidos en la misma.

En este nivel se debe conseguir que esta oferta de productos y servicios sea valorada por el mercado por un rasgo básico diferencial frente a los competidores de la empresa, de manera que con base en ese rasgo los consumidores opten por la compañía de forma consistente en el medio y largo plazo.

#### *Nivel Operativo de Marketing.*

En este Nivel Operativo de Marketing, que es posterior al Nivel Estratégico Organizacional y al Nivel Estratégico de Marketing, se pretende que de forma continua, en el día a día, los clientes de la empresa (aquellos que se definen como segmentos dentro del público objetivo de la compañía) puedan adquirir los productos o servicios que se les han comunicado, a través de los canales de distribución escogidos, de manera que queden satisfechos por el valor recibido frente al precio que han tenido que pagar.

Es decir, en este Nivel Operativo de Marketing se planifica, se ejecuta y se controla el proceso para que la oferta comercial de la compañía llegue al mercado y que este último responda de forma positiva a esta planificación.

Por tanto, después de analizar los dos niveles de Marketing parece claro que el Yield Management da respuesta a las mismas cuestiones que se plantean dentro del

marco del Nivel Operativo de Marketing, por lo que su marco de estudio debe situarse en ese estadio.

Adicionalmente, si repasamos la definición de Kimes (2004) se puede identificar que el análisis del comportamiento del mercado que propone por medio de la “*aplicación de un sistema de información*” y de “*una estrategia de precios*” nos debe hacer situar también al Yield Management en el Nivel Estratégico de Marketing. No con la misma intensidad que en el Operativo ya que las coincidencias con éste son mayores, pero sí se debe tener en cuenta también esta referencia.

En resumen, por tanto, podemos afirmar que el Yield Management comparte en gran medida los factores de análisis y el objetivo del Nivel Operativo de Marketing y algunos aspectos del Nivel Estratégico de Marketing.

Pasamos a continuación a desarrollar, de forma breve, las funciones de acuerdo con la teórica clásica de Fayol<sup>18</sup> (1916) que se desarrollan en estos dos niveles operativo y estratégico de Marketing, para ver de qué manera pueden compararse con el concepto de Yield Management y señalando cuáles son extrapolables en esta nueva técnica:

- Actividades iniciales de planificación.
- Actividades pre-operativas de organización, coordinación y gestión.
- Actividades operativas de liderazgo y control.
- Actividades recopilativas de evaluación.

---

<sup>18</sup> Desde nuestro punto de vista la Teoría Clásica de Fayol (1916) mantiene su vigencia y su relevancia científica casi cien años después de su publicación.

**Tabla 2.2.:** Análisis comparativo de las actividades de gestión según la Teoría Clásica de Fayol (1916) y las actividades específicas del Nivel Operativo y del Nivel Estratégico de Marketing presentes en el Yield Management.

Actividades de gestión con base en la Teoría Clásica de Fayol (1916)	Explicación	Actividades específicas del Nivel Operativo y del Nivel Estratégico de Marketing presentes en el Yield Management
<i>Actividades iniciales de planificación</i>	Se concretan en la propia definición del rasgo básico diferencial frente a la competencia en forma de planificación estratégica de Marketing, así como en las actividades de análisis de información de utilidad para todas las acciones de Marketing en forma de investigación de mercado.	<p>Analizar las necesidades y las tendencias de la demanda.</p> <p>Analizar el comportamiento de compra de la demanda.</p> <p>Analizar el comportamiento de la competencia.</p>
<i>Actividades pre-operativas de organización, coordinación y gestión.</i>	Se corresponden con la propia planificación estratégica de Marketing.	<p>Analizar la tipología de los diferentes segmentos de clientes que se pueden ir definiendo en base al público objetivo.</p> <p>Analizar la tipología de los diferentes productos y/o servicios de la empresa.</p> <p>Desarrollar de acuerdo con las demandas de los clientes nuevos productos y/o servicios de la empresa.</p>
<i>Actividades operativas de liderazgo y control.</i>	Se encuentra la verdadera gestión diaria en la organización.	<p>Definir las campañas de introducción en el mercado de nuevos servicios o productos de la empresa.</p> <p>Diseñar el Marketing Mix<sup>19</sup> gestionando y supervisando los elementos que lo componen: los precios de los diferentes productos o servicios, los canales de distribución, etc.</p>
<i>Actividades recopilativas de evaluación.</i>	Se corresponden con la última fase del proceso de gestión.	Analizar toda la información que resulta de la propia puesta en marcha del proceso: rentabilidad, eficiencia de los canales, etc., y que deberán servir de base a las actividades iniciales de planificación del periodo siguiente.

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>19</sup> Más adelante desarrollaremos este concepto con mayor profundidad, pero en este momento podemos definir el Marketing Mix como el conjunto de herramientas cuya combinación nos permite conseguir lograr los objetivos que nos hayamos fijado, o dicho de otra manera: el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales (Muñiz, 2006).



Por tanto, de todo lo anteriormente expuesto podemos concluir que el Yield Management se corresponde básicamente con la propia gestión diaria de Marketing de la organización. Es decir, con actividades operativas de liderazgo y control concretadas principalmente en el Marketing Mix. Pero adicionalmente, y de acuerdo con la propia definición de Kimes (2004) y las cuestiones que plantea, el Yield Management también necesita y contempla determinadas funciones dentro de las otras actividades de la teoría de Fayol.

A continuación, desarrollaremos la evolución conceptual del Marketing Mix debido a la gran similitud funcional que lo relaciona con el Yield Management.

### 2.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MARKETING MIX EN RELACIÓN CON LA DEFINICIÓN DEL YIELD MANAGEMENT.

Previamente mostrábamos cómo los objetivos del Marketing Mix coinciden desde un punto de vista conceptual con los del Yield Management.

Si comparamos la definición de Marketing Mix de Muñiz (2006) con la de Yield Management de Kimes (2004) podemos observar su coincidencia en las cuestiones de análisis que ambas plantean.

Por tanto, vamos a estudiar la evolución histórica de la propia conceptualización del Marketing Mix, ya que al ser un campo de estudio con un grado mayor de investigación<sup>20</sup>, nos permitirá realizar comparaciones y extrapolaciones aplicables a nuestro trabajo sobre el Yield Management.

En Goi (2009) encontramos un extenso recorrido histórico de este concepto del Marketing Mix, que comienza con la aportación de Borden (1965)<sup>21</sup> que afirmaba ser el primero en haber utilizado el término Marketing Mix y que le fue sugerido por Culliton (1948) inspirado en su descripción de un ejecutivo de una empresa como un "mezclador de ingredientes". Este ejecutivo en ese papel de "mezclador de ingredientes", que a veces sigue una receta según lo que dice la misma, y que otras veces experimenta con los ingredientes o incluso inventa otros que nadie había utilizado previamente.

Von Stackelberg (1939) en su primitivo concepto de Marketing contemplaba un concepto similar al Marketing Mix, basado en la idea de los parámetros de acción. Rasmussen (1955) continuó esta línea de pensamiento para desarrollar con posterioridad lo que se conoce como la Teoría de los Parámetros. El autor proponía que los cuatro factores que determinan el mercado son: el precio, la calidad, el servicio y la publicidad. Los estudios de Mickwitz (1959) sobre este tema sientan las

---

<sup>20</sup> Tanto por la importancia del mismo, como por la vigencia frente al más novedoso Yield Management.

<sup>21</sup> Aunque la referencia bibliográfica de Borden "*The concept of the Marketing Mix*" sea de 1965, este autor ya comenzó a utilizar este concepto en su faceta de profesor, así como durante su etapa en la presidencia de la *American Marketing Association (AMA)* en 1953. Por eso el resto de los autores estudiados le atribuyen la paternidad terminológica del concepto, a pesar de que su artículo de referencia se publicara en fechas posteriores a otros, como pudo ser el del modelo de las 4 Ps de McCarthy de 1960.

bases sobre lo que posteriormente se desarrolla en la teoría del concepto de Ciclo de Vida del Producto<sup>22</sup>.

La idea original de Borden (1965) sobre el Marketing Mix fijaba en doce los elementos que se debían combinar:

- La planificación del producto.
- El precio.
- La marca.
- El canal de distribución.
- La venta personal.
- La publicidad.
- La promoción.
- El embalaje.
- La presentación.
- El servicio.
- El manejo físico
- El proceso de encuentro del producto y el análisis del mismo.

McCarthy (1960)<sup>23</sup> refinaba la idea de Borden (1965) definiendo el Marketing Mix como la combinación de todos los factores que un gestor de Marketing puede manejar para satisfacer a su mercado objetivo.

Simplificaba los doce elementos de Borden en únicamente cuatro, que todos comenzaban por P, las conocidas 4Ps de McCarthy: el producto, el precio, la promoción y la distribución<sup>24</sup>. Para él la satisfacción del público objetivo sería el resultado de la correcta combinación de estos cuatro factores.

Frey (1961) ya dividía las variables de marketing en dos categorías: por un lado, las referentes a la oferta donde encuadraba el producto, el embalaje, la marca, el precio y el servicio y, por otro, las que enmarcaba en la categoría de métodos y herramientas

---

<sup>22</sup> Teoría ideada por Vernon (1966) que explica la evolución de las ventas de un producto con respecto al tiempo que transcurre desde que éste es introducido en el mercado.

<sup>23</sup> Nos remitimos a la nota al pie de página número 21 para explicar esta aparente contradicción temporal entre la aportación de Borden (1965) en la obra de McCarthy (1960).

<sup>24</sup> *Product, price, promotion and place* en su terminología original en inglés.

donde distinguía los canales de distribución, la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y la aparición gratuita en los medios de comunicación<sup>25</sup>.

Por otro lado, Lazer y Kelly (1962) y Lazer, Culley y Staudt (1973) establecían tres elementos del Marketing Mix: el mix de bienes y servicios, el mix de distribución y el mix de comunicación.

A partir de 1980 numerosos investigadores comienzan a añadir nuevas Ps a las originales de McCarthy. Booms y Bitner (1980) añadieron tres Ps más: los participantes, la evidencia física y el proceso<sup>26</sup>, a las originales al aplicar el concepto de Marketing Mix al Marketing de Servicios, dando forma a su conocido modelo de las 7Ps. Magrath (1986), por su parte, sugirió añadir tres nuevas Ps a las cuatro originales de McCarthy: el personal, las instalaciones físicas y la gestión de los procesos<sup>27</sup>. Kotler (1986) sumó dos nuevos factores: el poder político y la formación de la opinión pública<sup>28</sup> a las 4 Ps originales. Judd (1987), por su parte, propuso una quinta P, las personas<sup>29</sup>. Baumgartner (1991) amplió el concepto hasta las 15 Ps<sup>30</sup> sumando once nuevas variables al modelo de McCarthy: las personas, la política, las relaciones públicas, las pruebas, la partición, las prioridades, la posición, los beneficios, los planes, el desempeño y las implementaciones positivas. Vignalis y Davis (1994), por su parte proponían añadir la S de servicio<sup>31</sup> al Marketing Mix. Goldsmith (1999) proponía que fueran ocho los factores. Concretamente añadía cuatro a las 4 Ps de McCarthy: los participantes, las evidencias físicas, los procesos y la personalización<sup>32</sup>.

---

<sup>25</sup> Denominada *publicity* en inglés.

<sup>26</sup> *Participants, physical evidence and process* en inglés.

<sup>27</sup> *Personnel, physical facilities and process management* en inglés.

<sup>28</sup> *Power and public opinion formation* en su terminología original en inglés.

<sup>29</sup> *People* en inglés.

<sup>30</sup> *Politics, public relations, probe, partition, prioritize, position, profit, plan, performance and positive implementations* en inglés.

<sup>31</sup> *Service* en su terminología original en inglés.

<sup>32</sup> *Participants, physical evidence, process and personalisation* en su terminología original en inglés.

**Tabla 2.3.:** Recorrido histórico por las aportaciones principales para la conceptualización del Marketing Mix.

Año	Autor	Aportaciones principales para la conceptualización del Marketing Mix
1939	Von Stackelberg	Idea de los parámetros de acción.
1948	Culliton	Visión del ejecutivo de una empresa como un “mezclador de ingredientes”.
1953	Borden	A pesar de publicar sus aportaciones en 1965, es suyo el concepto terminológico de Marketing Mix. Su modelo contempla 12 elementos.
1955	Rasmussen	Autor de la teoría de los parámetros.
1959	Mickwitz	Su aportación es la base para la teoría sobre el ciclo de vida de un producto de Vernon (1966).
1960	McCarthy	Autor del famoso modelo de las 4 Ps: producto, precio, promoción y distribución.
1961	Frey	Divide del Marketing en dos categorías: oferta y métodos y herramientas.
1962	Lazer y Kelly	Subdividían el Marketing Mix: mix de bienes y servicios, mix de distribución y mix de comunicación.
1973	Lazer, Culley y Staudt	
1980	Booms y Bitner	Autores de un modelo específicamente diseñado para el Marketing en las empresas prestadoras de servicios: El de las 7Ps. Añadían al modelo de McCarthy tres nuevas variables: participantes, evidencia física y proceso.
1986	Magrath	Aporta tres variables: personal, instalaciones físicas y gestión de los procesos.
1986	Kotler	Añade el poder político y la opinión pública como variables.
1987	Judd	Incluye frente al modelo de McCarthy la variable personas.
1991	Baumgartner	Aporta diez nuevas variables al modelo de Judd: política, relaciones públicas, pruebas, partición, prioridades, posición, beneficios, planes, desempeño e implementaciones positivas.
1994	Vignalis y Davis	Añade el servicio como variable al modelo de McCarthy.
1999	Goldsmith	Aporta cuatro variables al modelo de las 4Ps de McCarthy: participantes, pruebas físicas, procesos y personalización.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de *American Marketing Association (AMA)* (2008).

La tabla anterior resume la principal aportación de los autores estudiados para la conceptualización del Marketing Mix.

Goi (2009) continúa su recorrido mostrando el trabajo de Möller (2006), donde este último presentaba una revisión puesta al día sobre el debate acerca del Marketing Mix como paradigma de esta disciplina y como herramienta de acción principal de este campo. Möller realizaba un análisis del Marketing Mix recopilando y revisando los principales artículos científicos de las seis diferentes perspectivas en que se define el Marketing como disciplina científica:

- Marketing del consumidor.
- Marketing relacional.
- Marketing industrial.
- Marketing de ventas.
- Marketing del comercio electrónico.
- Marketing de servicios.

Möller refleja las dudas de la mayoría de los investigadores y escritores de estas subdisciplinas sobre el papel del Marketing Mix como herramienta de gestión de Marketing tal y como se pensó originalmente de forma única e identitaria, y recoge los enfoques alternativos, en los que se añaden nuevos parámetros al Marketing Mix pero, de forma adaptada para cada una de las especialidades del Marketing.

En nuestro caso, y tal y como hemos detallado en el capítulo introductorio, el presente trabajo aborda la aplicación del Yield Management en el sector hotelero de las principales ciudades del País Vasco. Es decir, desde el punto de vista de las empresas que se van a estudiar, nuestro elemento de análisis son los hoteles, por tanto compañías prestadoras de servicios, con las peculiaridades de aplicación de esta subdisciplina de Marketing.

Möller (2006) recoge la opinión de diez autores sobre los factores a tener en cuenta a la hora de determinar el Marketing Mix en empresas prestadoras de servicios como lo son los hoteles.

En primer lugar se refiere a Booms y Bitner (1980). Su opinión ya la hemos analizado previamente, pero Möller (2006) destaca la argumentación de los autores sobre su aplicación específica a las empresas de servicios, reconociendo el carácter especial de los servicios como productos; los autores demostraron la importancia de

los factores ambientales (la evidencia física) que influyen en la percepción de la calidad. Ellos incluyeron también como factores del Marketing Mix a los agentes actores (el personal y los clientes) y al proceso de prestación del propio servicio. Por tanto, para Booms y Bitner (1980) su concepción del Marketing Mix debía contemplar los siete factores analizados previamente: producto, precio, promoción, distribución, participantes, evidencia física y por último el propio proceso de prestación en sí. Es decir, para estos autores el Marketing Mix de las empresas de servicios necesitaba 7 factores<sup>33</sup> en lugar de las 4 Ps de McCarthy (1960), lo que dio forma al modelo de las 7 Ps de Booms y Bitner (1980).

Cowell (1984) también adoptó este modelo de las 7Ps de Booms y Bitner (1980), y lo justificaba con base en que el modelo de McCarthy se diseñó para empresas productoras de bienes y que en los análisis empíricos por él realizados sobre gestores de Marketing en el mercado, el modelo de las 4 Ps no cubría las necesidades que se les presentaban.

Brunner (1989), por su parte, ampliaba la propuesta de Marketing Mix de McCarthy con cuatro factores adicionales: mix de concepto, mix de costes, mix de canales y mix de comunicaciones<sup>34</sup>. El autor consideraba que las propias interrelaciones de las diferentes variables internas cuyos resultados agregados componen las 4Ps, debían ser consideradas también como factores del Marketing Mix.

Rushton y Carson (1989) proponían el desarrollo de nuevos instrumentos y conceptos que permitieran gestionar y explicar las variables específicas de los servicios: la intangibilidad, la inseparabilidad, la variabilidad y el carácter perecedero, que a su entender no se podían gestionar por medio de las 4 Ps tradicionales<sup>35</sup>.

Fryar (1991) afirmaba que la segmentación y la diferenciación es la base del éxito para las empresas de servicios. Como factores adicionales dentro de su concepción del Marketing Mix añadía la relación personal con el cliente y la calidad del servicio<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Las 7 Ps de Booms y Bitner: Producto, precio, promoción, distribución, participantes, evidencia física y proceso de prestación, o en su terminología original en inglés: *Product, price, promotion, place, participants, physical evidence and process*.

<sup>34</sup> *Concept Mix, Cost Mix, Channels Mix and Communication Mix* en su terminología original en inglés.

<sup>35</sup> Un desarrollo conceptual de estas variables se puede encontrar en Santesmases (1991).

<sup>36</sup> *Personal relationship with the customer and the quality of the service* en su terminología original en inglés.

Heuvel (1993) añadía una nueva P a las 4 originales: el personal<sup>37</sup>. Entendía que la interacción entre la prestación del servicio y el cliente es muy importante y que tiene un efecto directo sobre la calidad de servicio y la percepción de la misma.

Doyle (1994) planteaba que el contenido de las 4 Ps es diferente para las empresas prestadoras de servicios que para las productoras de bienes. Por tanto, mantenía la idea inicial de McCarthy pero sustituía los términos de promoción y distribución, por comunicación y distribución<sup>38</sup>.

Melewar y Saunders (2000) introdujeron la importancia del Sistema de Identidad Visual Corporativo<sup>39</sup> como base para la diferenciación de las empresas prestadoras de servicios. Por ello añadían una nueva variable al Marketing Mix que denominaron publicaciones<sup>40</sup>.

English (2000) aplicaba su visión sobre el Marketing Mix en las empresas prestadoras de servicios sanitarios. Proponía un nuevo modelo de 4Rs: Pertinencia, respuesta, relaciones y resultados<sup>41</sup>.

Grove, Fisk y John (2000) compararon el Marketing de Servicios con una producción teatral. Destacaban la importancia de la propia prestación del servicio como factor crítico para medir la calidad de la experiencia por parte del consumidor. Según estos autores, las 4 Ps tradicionales de McCarthy no daban respuesta a las peculiaridades de las empresas prestadoras de servicios, y lo que ellos proponían es, partiendo de las 7Ps de Booms y Bitner (1980), añadir cuatro elementos propios del mundo del teatro que formen la experiencia de servicios: Los actores, la audiencia, la configuración y la actuación en sí<sup>42</sup>.

Möller (2006) finaliza con la aportación de Beckwith (2001). Este último es especialmente crítico con los postulados de las 4Ps de McCarthy. Para él, el

---

<sup>37</sup> *Personnel* en inglés.

<sup>38</sup> McCarthy identificaba promoción y distribución por su terminología en inglés *promotion and place*, mientras que Doyle refleja la importancia en los servicios de la comunicación y la distribución en inglés: *communication and distribution*.

<sup>39</sup> *Corporate Visual Identity System (CVIS)* en inglés, técnica que permite proyectar una imagen clara y positiva de una compañía.

<sup>40</sup> *Publications* en inglés.

<sup>41</sup> *Relevance, response, relationships, and results* en su terminología original en inglés.

<sup>42</sup> *Actors, audience, setting, and performance* en inglés.



Marketing Mix de las empresas prestadoras de servicios debe tener en cuenta las siguientes variables: El precio, la marca, el embalaje y las relaciones<sup>43</sup>.

Goi (2009) concluye su estudio en cuanto al Marketing Mix en las empresas prestadoras de servicios con los resultados del estudio de Rafiq y Ahmed (1995). Para estos autores, y según el estudio empírico que realizaron, el modelo de las 7 Ps de Booms y Bitner se ajusta con mayor precisión a los objetivos del Marketing Mix frente al de McCarthy de las 4Ps, especialmente en las empresas prestadoras de servicios. Rafiq y Ahmed (1995) comparan las fortalezas y las debilidades de los dos modelos:

**Tabla 2.4.:** Análisis comparativo de las 4 Ps de McCarthy (1960) frente a las 7Ps de Booms y Bitner (1980).

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>4 Ps</b>	Simplicidad y facilidad de comprensión Facilidad para memorizar Bondad pedagógica Parsimonia De gran utilidad conceptual Versatilidad de adaptación	Exceso de simplicidad Inexistencia de participantes y procesos Falta de evidencia física Sin mención al Marketing Relacional Deficiente para el Marketing de Servicios Falta de interconexión entre las variables Naturaleza estática
<b>7 Ps</b>	Más completo Más detallado Más refinado Perspectiva más amplia Incluye los participantes y los procesos Es un modelo Normalización Se encuadra en la teoría del marketing	Más complicado Los elementos extra se pueden incorporar a la teoría de las 4Ps Modo de controlar los tres nuevos factores

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Rafiq y Ahmed (1995) en Goi (2009).

Por tanto entendemos que el modelo de Marketing Mix en el que debemos encuadrar el Yield Management es de las 7Ps de Booms y Bitner (1980), más adecuado para empresas prestadoras de servicios, como es el caso que nos ocupa, al referirse el presente trabajo al comportamiento del sector hotelero.

A continuación vamos a relacionar la conceptualización del Yield Management de Kimes (2004) con el modelo de Marketing Mix de Booms y Bitner (1980) de manera que podamos extraer los nexos de unión entre ambos.

<sup>43</sup> *Price, brand, packaging, and relationships* en su terminología original en inglés.

Retomando la definición de Yield Management podemos observar nuevamente las siete variables que caracterizan al Yield Management:

*“La aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios, para determinar la cantidad adecuada de capacidad a ofrecer al cliente adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado” (Kimes, 2004:5).*

En la siguiente tabla se puede apreciar la muy considerable relación entre el Marketing Mix y el Yield Management. La promoción como factor del modelo de las 7 Ps no goza de la misma importancia en el Yield Management. De forma opuesta el precio aparece de forma reforzada, ya que se repite en dos ocasiones en las variables en que hemos desagregado la definición de Kimes (2004) de Yield Management, siendo el grado de relación total con el concepto de precio de Booms y Bitner (1980).

**Tabla 2.5.:** Análisis comparativo de las variables del Yield Management de Kimes (2004) frente a las 7Ps de Booms y Bitner (1980).

<b>Variables del Yield Management. Kimes (2004)</b>	<b>Modelo de las 7Ps. Booms y Bitner (1980)</b>	<b>Grado relación</b>
1. Qué producto o productos se debe vender.	Producto	Total
	Evidencia física	Parcial
2. Por cuánto se debe vender.	Precio	Total
	Precio	Total
3. Utilizando una estrategia de precios.	Promoción	Parcial
4. Dónde se debe vender.	Distribución	Parcial
5. A quién se debe vender.	Participantes	Parcial
6. Aplicando un sistema de información .	Proceso	Parcial
7. Cuándo se debe vender.	Proceso	Parcial

**Fuente:** Elaboración propia.

Por esa razón, en el siguiente apartado desarrollaremos en profundidad el concepto de precio como factor del Marketing Mix, que tal y como hemos visto es la variable de mayor importancia en el Yield Management.

## **2.4. EL PRECIO COMO ELEMENTO DEL MARKETING MIX.**

En el apartado anterior hemos desarrollado de forma amplia la evolución histórica de las diferentes variables que forman el Marketing Mix, según las aportaciones de algunos autores a lo largo del tiempo.

Partiendo del hecho que el presente trabajo analiza la aplicación del Yield Management en los hoteles de las tres capitales vascas, por tanto empresas de servicios, el modelo de Marketing Mix que utilizaremos será el de las 7Ps de Booms y Bitner (1980) ya analizado anteriormente.

De los siete factores del modelo, el precio es la única variable del marketing mix que genera ingresos de forma directa. Si retomamos la definición de Muñiz (2006) de Marketing Mix, éste es el conjunto de herramientas cuya combinación nos permite conseguir lograr los objetivos que nos hayamos fijado, o dicho de otra manera, el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales (Muñiz, 2006). Por tanto, desde el punto de vista del Marketing, el precio es el único factor que de forma directa sirve para alcanzar los objetivos de ingresos por medio de las sucesivas ventas que se vayan realizando.

El precio es una variable que aglutina, en la gran mayoría de los casos, la política comercial de la empresa, ya que por un lado, con el mismo se da respuesta a las necesidades del propio mercado, fijadas en un producto, con unos atributos determinados, y por otro, debe soportar el proceso de producción de la empresa, que es el encargado de responder a esa necesidad, con unos costes determinados, con unos objetivos de rentabilidad previamente fijados, y con las restricciones que le marcarán el resto de competidores.

### **2.4.1. Concepto de precio.**

El precio además de ser el factor del Marketing Mix generador de ingresos, también es un elemento importante en sí mismo, incluso sin tener en cuenta su encaje en la perspectiva del Marketing.

A continuación, mostramos las diferentes visiones que sobre este concepto tienen distintos autores:

- Bonta y Farber (1994) identifican el precio con la expresión de un valor que depende de la imagen que percibe el consumidor por un producto. Los autores se alejan de comparar de forma directa el coste de un producto con el precio que se debería establecer, ya que entienden que la clave para la fijación del precio es el valor percibido por el cliente.
- Kotler, Cámara, Grande y Cruz (2000), por su parte, plantean que el precio es la cantidad de dinero que un cliente debe pagar para adquirir un producto.
- Fischer y Espejo (2002), ven en el precio una manera práctica de conocer si el mercado valora o no un determinado producto. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es correcto; si la rechazan, deberá cambiarse con rapidez. Por otro lado, inciden en la importancia del precio desde el punto de vista de la consecución de los objetivos de la empresa, ya que si se vende a un precio bajo no se obtendrá ningún beneficio y, en última instancia, el producto fracasará, pero de igual manera, si el precio es muy elevado, las ventas serán bajas y también en este caso el producto y la empresa fracasarán.

En conclusión, el concepto de precio además del valor monetario que representa, posee una cualidad intangible que sirve para que el precio también se utilice como un valioso instrumento para identificar la aceptación o rechazo del mercado hacia la valoración transmitida de un producto o de un servicio.

De esa manera, se podrá tomar las decisiones más acertadas, por ejemplo, mantener el precio cuando es aceptado por el mercado, o cambiarlo cuando existe un rechazo.

Con todo, no se debe olvidar que el precio es la única variable del Marketing Mix que produce ingresos de forma directa, por tanto, es imprescindible mantener un sano equilibrio que permita conseguir por una parte, la aceptación del mercado, y por otra, un determinado beneficio para la empresa, tanto en el corto como en el largo plazo.

### 2.4.2. Factores que inciden en la fijación del precio.

La fijación del precio parte de los objetivos planificados de la empresa, ya que esta variable influirá determinadamente en la facturación que se consiga a través de su nivel de ventas.

Tal y como comentábamos previamente, el precio debe situarse en un nivel óptimo de un intervalo con dos límites conocidos. El límite inferior debe ser aquél en el que al menos se cubran los costes variables que se generan con cada venta, ya que de otra manera, cada venta adicional implicaría aumentar el nivel de gastos de la empresa. En el otro extremo del intervalo situaríamos el límite superior, establecido por el mercado, a partir del cual la empresa no vería cómo sus productos son demandados.

El límite inferior sí es objetivable, mensurable y cuantificable, ya que es el resultado de imputar los costes variables a cada unidad de venta. Por el contrario, el límite superior es más complejo, ya que dependerá de la variabilidad del mercado. Este punto podemos representarlo dentro de la curva de demanda, ya identificada por Cournot (1838), y una de las bases de la teoría económica.

Por tanto para la fijación del precio debemos tener en cuenta, entre otros<sup>44</sup>, los siguientes factores:

- Los costes, (tanto los fijos como los variables).
- La percepción de valor del producto por parte los clientes.
- La actuación de la competencia.
- Los objetivos fijados por la empresa.
- La propia elasticidad de la demanda.

*Los costes, (tanto los fijos como los variables).*

Los costes nos indican el umbral mínimo por debajo del cual no se debe fijar el precio a menos que sea penalizando la rentabilidad. Es decir, si la empresa está buscando otros objetivos como pueden ser:

- Una estrategia de penetración rápida en el mercado.

---

<sup>44</sup> Un desarrollo más profundo de la relación de estos factores se puede encontrar en Kotler, Bowen y Makens (2009).

- Conseguir entablar una relación con un nuevo cliente o con nuevo segmento de mercado.
- Una estrategia de desgaste de la competencia si ésta posee una menor capacidad financiera que le impida superar situaciones en que las ventas adicionales le supongan un mayor volumen de pérdidas<sup>45</sup>.

Podría ser entendible desde un punto de vista objetivo que el precio fuera inferior al coste total por unidad de producción en determinadas circunstancias<sup>46</sup>. Lo que desde un punto de vista económico no tiene sentido es establecer un precio inferior al coste variable por unidad de producción, ya que cada unidad adicional que se venda aumentará el nivel de las pérdidas. La única explicación podría ser que se estén buscando objetivos diferentes del resultado económico, en la línea de los anteriormente apuntados.

#### *La percepción de valor del producto por parte los clientes.*

Para establecer el precio de un bien o un servicio es necesario conocer el comportamiento de compra de la demanda y qué valor le reporta el producto o servicio que se le ofrece. Para el cliente la relación entre el valor que recibe por ese bien o servicio y el precio que aporta debe ser positiva. La formación de este valor no es un criterio objetivo para todos los clientes y dependerá de su propia vivencia subjetiva.

#### *La actuación de la competencia.*

La fijación de precios que una determinada empresa realiza para sus productos no es un hecho aislado. De forma simultánea, otras compañías ponen a disposición de la demanda productos sustitutivos de los ofertados por esa empresa que incidirán de forma directa en la formación de la idea de valor que tienen los consumidores para un determinado bien o servicio. Por tanto, la actuación de la competencia establece una variable exógena, desde el punto de vista de la oferta, que marca totalmente la

---

<sup>45</sup> Estas prácticas denominadas *dumping* y que implican vender a un precio fijado por debajo del coste variable de producción de un bien o un servicio están prohibidas por la gran mayoría de las legislaciones que regulan las transacciones comerciales en los diferentes países del mundo.

<sup>46</sup> Los costes fijos se seguirán generando independientemente de que la empresa venda sus productos o no, por lo que aunque se esté vendiendo por debajo del coste marginal de producción, la empresa puede estar mejorando su cuenta de resultados frente a una situación en la que no vendiera.

situación del mercado y fija de forma decisiva los límites superiores para la fijación de precios de la empresa.

#### *Los objetivos fijados por la empresa.*

Tal y como hemos analizado previamente, el precio es uno de los factores de las 7Ps de Booms y Bitner (1980) en su concepción del Marketing Mix, por tanto desde el momento que entendemos que el Marketing Mix es el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar unos objetivos empresariales, el precio, como variable junto a las otras seis: Producto, promoción, distribución, participantes, evidencia física y proceso, se convierte en elemento instrumental para alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

#### *La propia elasticidad de la demanda.*

En la curva de demanda, ya identificada por Cournot (1838), y una de las bases de la teoría económica se pone en relación las cantidades que de un bien o un servicio se van a demandar ante variaciones de sus precios. La pendiente de esta curva será diferente según la incidencia de multitud de variables, y nos marcará la elasticidad de la demanda, que nos permite saber el grado de sensibilidad para la venta de un bien o de un servicio ante variaciones de su precio.

### **2.4.3. Importancia del precio.**

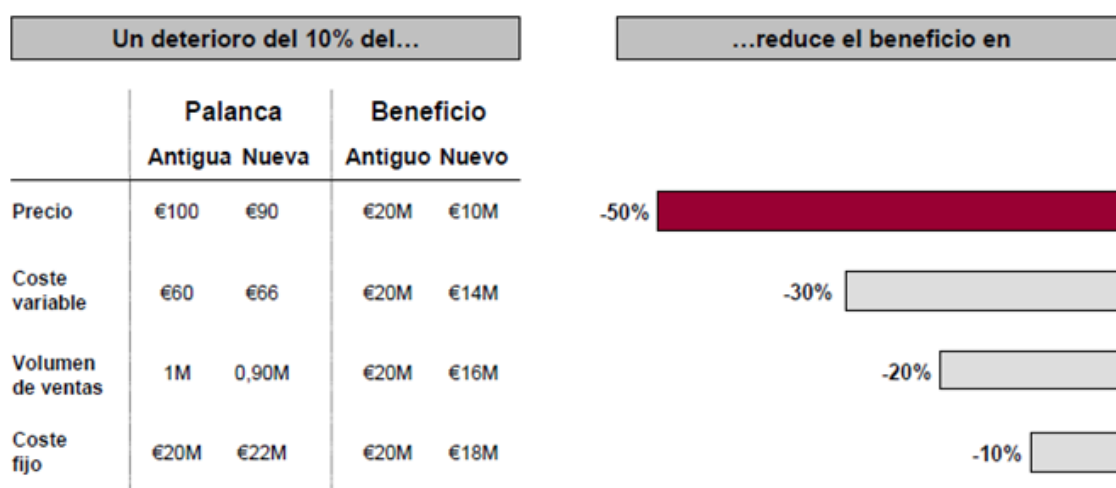
Al analizar el Marketing Mix, explicitábamos la importancia del precio, ya que entre otras cosas, es la única variable de las 7Ps que por sí misma genera ingresos de forma directa. A continuación vamos a repasar un informe que confirma esta importancia de la variable precio como elemento imprescindible para la gestión de una empresa, sobre todo con respecto a su dimensión como elemento estratégico, alejada de la idea de una simple cuantificación monetaria en una venta.

El pasado 28 de octubre de 2009 se presentaba en el IE Business School el “Estudio Europeo de Pricing 2009 “ que analizaba la gestión de precios que realizaron

las principales empresas europeas durante el año 2008 desde el punto de vista de la importancia que otorgaban a la variable precio<sup>47</sup>.

**Figura 2.1.:** Relación entre las variaciones del precio y del beneficio.

### El precio: La palanca de beneficio más efectiva



**Fuente:** IE Business School y Simon-Kucher & Partners (2009:13).

En la figura 2.1 se pone de manifiesto la importancia de la variable precio desde el punto de vista de su relación directa con el beneficio empresarial. Además, en el citado estudio se destacan las siguientes conclusiones principales:

- La mayoría de los encuestados (52%) considera que compiten en un entorno de guerra de precios, siendo España el país con mayor afectación, con un 63%.
- La industria de la distribución se sitúa por encima de la media, con el 56% de los entrevistados considerando que está en una guerra de precios.

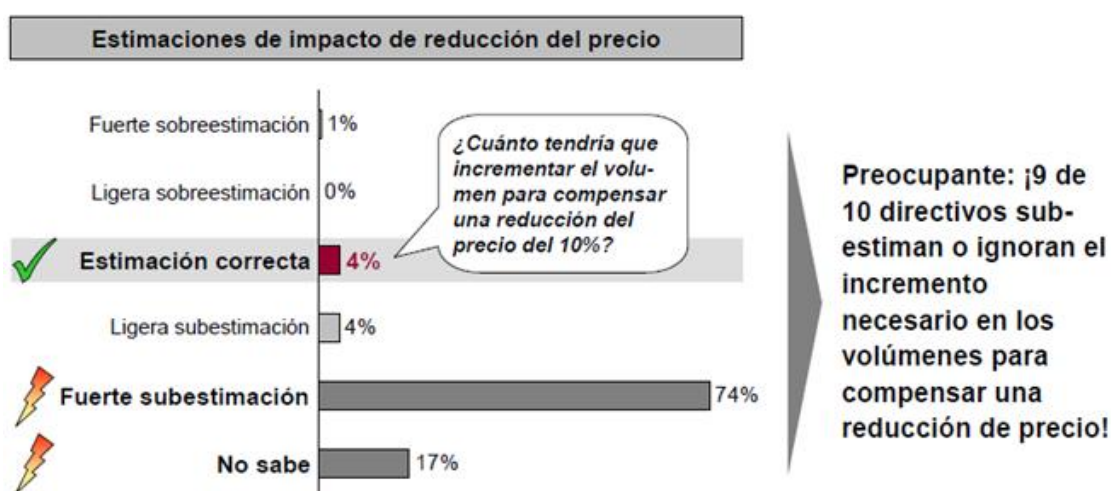
<sup>47</sup> Realizado en ocho países europeos por el IE y la consultora Simon-Kucher & Partners, basaba sus conclusiones en las entrevistas realizadas a los principales directivos y responsables de precios de grandes empresas radicadas en el continente europeo.



- Curiosamente, el 95% de las empresas considera que la guerra de precios siempre la empieza la competencia.
- El 41% de las empresas ha aumentado sus descuentos y bonificaciones como herramienta para combatir la crisis.
- El 80% considera que los precios permanecerán en sus niveles actuales o incluso continuarán bajando durante el próximo año.

**Figura 2.2.:** Estimación para las empresas europeas del impacto de la reducción del precio.

### Sólo 1 de 25 directivos estima correctamente el impacto del precio



**Fuente:** IE Business School y Simon-Kucher & Partners (2009:16).

En la figura 2.2 podemos observar la poca importancia que se le da al precio más allá del impacto directo cortoplacista que provoca una disminución del mismo, que dependiendo de la elasticidad de la demanda, puede suponer un importante aumento de la cifra de ingresos, pero no necesariamente del beneficio ni siquiera en ese corto plazo.

#### 2.4.4. Técnicas de fijación de precios.

La teoría económica ha desarrollado con extensión las diferentes maneras de llegar a un determinado nivel de precios dependiendo del comportamiento de las distintas variables que identifican una situación establecida. Para ello, diferentes autores, como pueden ser Santasmases (1991); o Kotler, Bowen y Makens (2009); han modelizado distintos escenarios donde el uso del precio es correlativo al comportamiento y a la presencia de determinados factores.

A continuación, de forma breve, describimos las principales técnicas de fijación de precios que se han desarrollado desde un enfoque práctico. Para ello ejemplificaremos de forma sencilla alguna situación característica que se pueda producir en el sector hotelero analizando ocho maneras que las empresas utilizan en la realidad del mercado para establecer el precio de sus productos o servicios.

##### 2.4.4.1. Analizando los costes.

Desde un punto de vista económico parece el punto de partida para la fijación del precio, ya que no parece razonable que éste se establezca sin un análisis de la rentabilidad que se puede obtener, objetivo imposible si previamente no se han estudiado los costes.

Podemos diferenciar cinco etapas que nos permiten llegar hasta el momento de fijar el precio:

1. *Evaluar el coste fijo por unidad producida de la empresa:* Estos se generan independientemente de que la empresa produzca o no, pero son imprescindibles para el funcionamiento de la misma.

La imputación de la parte proporcional que se haga a cada uno de los bienes o servicios de la empresa, dependerá de la cantidad que se vaya generando, siendo mayor si el número es pequeño y menor en el caso contrario, hasta llegar al punto mínimo de imputación de costes fijos por cada unidad de producción, cuando se alcance el límite máximo de capacidad de la empresa.

2. *Evaluar el coste variable por unidad producida de la empresa:* Tiene una relación directa y proporcional con lo que se está generando tanto si se trata de un bien como de un servicio. Será el coste incremental que le supone

a la empresa poseer una unidad adicional disponible para la venta, tanto desde el punto de vista de la producción de un bien como de la prestación de un servicio.

3. *Determinar el punto de equilibrio:* También denominado umbral de rentabilidad o punto muerto y que es aquél en el que el beneficio es nulo al igualarse los costes con los ingresos.

En este caso el análisis debe ser agregado para el conjunto de las ventas de la empresa y se debe tener en cuenta que para cada nivel de precios habrá una curva de ingresos distinta, por lo que habrá diferentes puntos de equilibrio.

4. *Estimar la demanda para cada nivel de precios y los segmentos de mercado en los que se puede dividir:* Una vez conocido el punto de equilibrio, la empresa debe estimar la cantidad que va a vender de sus productos o servicios dependiendo del nivel de precios, tanto desde un punto de vista agregado, como a un nivel más detallado de acuerdo con los diferentes segmentos de mercado.

Se trata de estimar la cantidad que va a ser demandada en el mercado de acuerdo con los estudios previos.

5. *Fijar el precio:* Antes de fijar el precio la empresa debe simular la situación previsional de beneficios o pérdidas a cada nivel de precios.

En el sector hotelero encontramos una técnica específica que desde un punto de vista metodológico desarrolla un sistema similar: el método basado en la fórmula de Hubbart. En el mismo, se parte de la rentabilidad que se quiere obtener a través de la inversión en un negocio hotelero, a la que se le van añadiendo todos los costes que va a tener la empresa, de manera que el resultado final sea la facturación de la misma. Dividiendo esta cifra por la estimación de habitaciones que se van a vender de acuerdo con el porcentaje de ocupación previsto, se obtendría la tarifa de venta de la habitación. Más adelante, en este capítulo, desarrollamos en profundidad este método basado en la fórmula de Hubbart.

#### 2.4.4.2. *Aplicando un margen al coste total.*

Para fijar el precio basta con sumar al coste total unitario un margen definido por la empresa.

Es el que utiliza con mayor frecuencia en las empresas comercializadoras que no fabrican sus productos, por lo que no encontramos ninguna situación que pueda ser extrapolable al sector hotelero.

#### 2.4.4.3. Con base en el comportamiento de la competencia.

Tal y como veíamos en la aproximación teórica de la competencia perfecta, en el mercado las empresas no marcan el precio sino que aceptan el que esté establecido, ya que no tienen posibilidad de decidir sobre el mismo. En la realidad de la aplicación práctica, pueden analizar a su competencia y decidir si sitúan sus precios al nivel, por debajo, o por encima de los competidores que ofrezcan productos o servicios sustitutivos de los suyos.

La utilización de un método u otro para relacionarse con el nivel de precios de su competencia de forma general está marcada por las variables específicas de cada situación de mercado. Distinguiendo:

- *Método de paridad competitiva:* Los precios se fijan en un nivel similar al de la competencia. Este método es utilizado en dos situaciones. En primer lugar en aquellos mercados en los que el nivel de competencia es escaso y las empresas oferentes marcan el precio en el mismo. Y en segundo lugar cuando el producto o servicio que se oferta no ofrece excesiva diferenciación de cara a la demanda.
- *Método de inferioridad competitiva:* Los precios se fijan en un nivel inferior al de la competencia. Se suele usar en dos situaciones. En primer lugar por aquellas empresas que utilizan el precio de alguno de sus productos para incentivar el consumo del resto de su gama de bienes o servicios. En segundo lugar, para aquellas empresas que apuestan por un mayor volumen de ventas en forma de ganar cuota de mercado, perdiendo margen por cada unidad de venta frente a su competencia, compensándolo con una mayor repetición.
- *Método de superioridad competitiva:* Los precios se fijan en un nivel superior al de la competencia. Este método se utiliza cuando la empresa no tiene una competencia claramente objetivable. Sí existen productos sustitutivos, pero la demanda percibe unos valores adicionales a los bienes o servicios

de la compañía que le permiten fijar unos precios superiores a los de su competencia.

En el sector hotelero este método de fijación de precios dinámico con base en la actuación de la competencia, se gestiona normalmente siguiendo las directrices del Yield Management.

#### *2.4.4.4. Según las tipologías de productos relacionados.*

Este método de fijación de precios se utiliza en aquellas empresas que fabrican distintos productos utilizando una misma materia prima.

Los precios se establecen para una línea de productos y posteriormente se establecen las categorías dentro de la propia línea.

De esta manera la empresa consigue que el consumidor final pueda elegir en función del precio y de otras características, pero dentro de una misma línea de productos que le aporta un valor determinado.

El Yield Management vuelve a ser protagonista en el sector hotelero, ya que permite gestionar la *adecuación* de cada producto a su tarifa, y a la tipología de cliente al que está orientado.

#### *2.4.4.5. Analizando el comportamiento de la demanda.*

Éste es un método de fijación de precios que acarrea unos costes elevados pero es especialmente interesante cuando se trata de validar en el mercado la introducción de un producto nuevo. Lo que subyace es conseguir establecer el precio que optimice el valor que representa un bien o servicio para el cliente final.

Se analiza la demanda potencial y se simula la cantidad que se prevé vender a diferentes niveles de precios, atendiendo a la información que se va recopilando sobre la aceptación de la demanda, y su reacción a la relación del valor percibido con respecto al precio que tienen que abonar.

Una vez más, el Yield Management es la herramienta utilizada en el sector hotelero para intentar optimizar el nivel de ingresos por cada producto y para cada cliente. Tal y como analizaremos en el próximo capítulo, transformando la información de la demanda en conocimiento que permita maximizar la cifra de ventas del establecimiento hotelero.

#### *2.4.4.6. Analizando los condicionantes psicológicos.*

De forma repetida hemos remarcado la importancia de la relación entre el valor que percibe la demanda y el precio que establece la oferta. El valor para cada cliente es un elemento subjetivo y por tanto sustentando en variables objetivas en algunos casos, pero la propia pulsión de compra es un hecho personal en el que los condicionantes psicológicos son especialmente importantes.

Desde un punto de vista económico, el hecho de que un producto tenga un precio mayor que otros sustitutivos le penaliza como opción de compra, pero en determinadas ocasiones, ese elevado precio hace que el cliente le otorgue un valor mayor. En estas situaciones, si se permite que el precio caiga, la demanda puede experimentar una pérdida de valor por esa disminución.

Otro condicionante psicológico importante para fijar el precio, es la identificación numérica monetaria que se le asigna a un producto, ya que pequeñísimas variaciones en forma de céntimos de euro pueden resultar atractivas para el consumidor, mientras que ese mismo producto con un precio de un guarismo redondeado puede resultarle caro y no adquirirlo.

El sector hotelero no es ajeno a este método para la fijación del precio, y es frecuente encontrar ofertas de establecimientos hoteleros basadas en tarifas psicológicas a escasos cinco céntimos de un cambio de decena.

#### *2.4.4.7. Por medio de la discriminación de precios.*

En este caso se parte del supuesto de que la demanda se puede dividir en distintos segmentos de mercado con una elasticidad precio diferente.

Si la empresa aplicara un precio único para cada uno de sus productos, habría una parte de la demanda que adquiriría los productos pero a un precio inferior al que hubiera estado dispuesto a pagar, y otra no los adquiriría al presentar un importe superior al que está dispuesto a abonar.

La discriminación se puede realizar por los criterios que la empresa entienda que le generan ventajas de cara a maximizar su nivel de ingresos.

Una vez más, el Yield Management vuelve a ser protagonista en la aplicación de este método en el sector hotelero, ya que en su propia conceptualización (Kimes, 2004) está presente explícitamente la discriminación de precios.

#### 2.4.4.8. El caso de las licitaciones.

Éste es un caso particular que se refiere a las situaciones en que una empresa tiene que fijar el precio para un determinado bien o servicio en un contexto de licitación, como puede ser un concurso público o similar.

El problema que se plantea es que cuanto mayor sea el precio de manera que se mejoren las cifras de facturación y por ende de rentabilidad de la empresa, menor es la posibilidad de que se le adjudique la licitación.

La clave estará en el coste de oportunidad que tiene para la empresa la adjudicación en cuestión, dependiendo de la posibilidad de conseguir facturación adicional o no, ya que dependiendo de esto tendrá que fijar de una manera u otra el precio.

Una situación similar a la que se enfrentan cada día las empresas hoteleras son las cotizaciones de grupos. Podríamos decir que cada proceso de reserva de una habitación en un hotel se parece al caso de las licitaciones, ya que la venta que no se produzca en un día no es acumulable para poder ser ofrecida en otro. Desde nuestro punto de vista entendemos que esto no es así, ya que una reserva individual de una habitación no tiene la suficiente entidad como para afectar a la operativa normal de la empresa. Ahora bien, las reservas de grupos que implican la ocupación de gran parte de las instalaciones del hotel, modifican la marcha normal del establecimiento, tanto desde el punto de vista de los procesos diarios de producción, como de la gestión. Además normalmente las posibilidades de que un grupo acepte una oferta son directamente proporcionales, al igual que en el caso de las licitaciones, a una cotización basada en un precio atractivo, que usualmente empeora la tarifa media diaria de venta del hotel, y por ende, la rentabilidad por unidad de alojamiento.

Antes de abordar directamente los métodos específicos para la fijación de precios propios del sector hotelero, queremos destacar la importancia del Yield Management como herramienta de fijación de precios en esta industria. Al utilizar las particularidades de los hoteles para ejemplificar desde un punto de vista práctico la realidad de la aplicación de los métodos genéricos para fijación de precios, hemos podido constatar cómo el Yield Management es la herramienta diseñada para su gestión en el sector. Concretamente en los siguientes:

- Con base en el comportamiento de la competencia.

- Según las tipologías de productos relacionados.
- Analizando el comportamiento de la demanda.
- Por medio de la discriminación de precios.

#### **2.4.5. La fijación de precios en el sector hotelero.**

En este apartado desarrollamos las respuestas que ha dado la industria hotelera a lo largo del tiempo a la siempre difícil cuestión de fijar el mejor precio para cumplir con los objetivos de las empresas, en este caso del sector hotelero. Son muchos los autores que han realizado una aportación importante a esta temática, tanto desde un punto de vista teórico como práctico. Orkin (1988) desde el punto de vista del enfoque de integración de los precios con el propio rendimiento; Relihan (1989) por su utilización de los principios del Yield Management para fijar las tarifas hoteleras; el enfoque de Dunn y Brooks (1990) basando en la obtención del beneficio la clave para la fijación del precio de las habitaciones; el de Hanks, Cross y Noland (1992) centrándose en el concepto de descuento, analizando el caso de la cadena Marriott de uso del mismo en compras anticipadas, para mostrar un caso de aplicación exitosa; las ideas de Lewis y Shoemaker (1997) analizando la sensibilidad al precio de la demanda; Chen, Monroe y Lou (1998) centrándose en los efectos de los descuentos de precios, en situaciones visibles para sus clientes; la visión de Coulter (1999) analizando el impacto de los descuentos en fechas determinadas con respecto a la maximización de los ingresos; la de Espinet (1999) por su análisis de los precios hoteleros en la Costa Brava; o la aportación de Munnukka (2006) resaltando la importancia del modo de pago como elemento de generación de valor de cara al cliente.

En este momento de nuestro estudio, nos parece especialmente importante resaltar los métodos para la fijación de precios en el sector hotelero que han tenido una trascendencia en la realidad práctica del sector a lo largo del tiempo. Musa y Sanchís (1993) realizan un recorrido histórico por los métodos específicos utilizados en el sector hotelero para establecer el precio de la principal unidad de venta de este tipo de empresas que son las habitaciones, distinguiendo cinco:

- El método de Horwath y Toth (1928).
- El método basado en la fórmula de Hubbart.
- El método de Paul Simon.



- El método basado en la programación de Roth.
- El método de puntuación sobre los servicios.

Por último, y en sexto lugar, analizaremos el modelo de Aguiló, Martorell y Aleñar (1995), y su aplicabilidad específica para los hoteles del sector vacacional.

#### *2.4.5.1. El método de Horwath y Toth (1928).*

En 1928, Horwath y Toth desarrollaron el modelo más antiguo para la fijación de tarifas en el sector hotelero. Comienza a utilizarse en los años 30 en Estados Unidos y es considerado el más básico de todos por las premisas que plantea.

El axioma que diseñan es sencillo, ya que establecen que el precio de venta diario de la habitación de un hotel debe ser el 0,1% de la inversión realizada en el establecimiento para su puesta en marcha.

Es decir, después de 1000 pernотaciones se recupera la inversión, y un porcentaje de ocupación media mayor, provocaría que se adelante la recuperación de la inversión.<sup>48</sup>

En el modelo los autores establecen un porcentaje de ocupación del 70%.

La ventaja principal del modelo radica en su sencillez y en que es perfectamente extrapolable a cualquier situación de inversión.

En cuanto a las críticas, el problema fundamental del modelo es que obvia totalmente la viabilidad del proyecto y el carácter dinámico del mercado. No tiene en cuenta ni la demanda, ni la competencia, ni el hecho de que la inversión sea o no ineficiente, ni el efecto positivo o negativo de otros centros de beneficio del establecimiento ajenos al alojamiento, ni la segmentación, ni incluso la propia inflación.

En resumen, el método es valioso por su dimensión histórica y por el hecho de ligar el precio de la habitación a la inversión realizada, por lo que su aplicación como referencia es interesante, ahora bien, su utilización directa en la práctica no es recomendable.

---

<sup>48</sup> Si multiplicamos 1.000 habitaciones vendidas por su tarifa, que debe ser el 0,1% de la inversión realizada, obtendríamos la propia inversión. Como el método fija la ocupación en el 70%, si se obtiene un porcentaje de ocupación mayor, las 1.000 habitaciones se venderían con anterioridad, con lo que se adelantaría la fecha de recuperación de la inversión.

#### 2.4.5.2. El método basado en la fórmula de Hubbart.

Desarrollado por Roy Hubbart para la “*American Hotel & Motel Association*” (AHMA) en 1952. También se denomina enfoque “*abajo-arriba*”<sup>49</sup>. Es una aproximación introducida en Estados Unidos en los años 50 para determinar la tarifa de una habitación.

Su punto de partida es la rentabilidad que se quiere obtener a través de la inversión en un negocio hotelero, a lo que se le van añadiendo todos los costes que va a tener la empresa, de manera que el resultado final es la facturación de la misma. Dividiendo esta cifra por la estimación de habitaciones que se van a vender de acuerdo con el porcentaje de ocupación previsto, se obtendría la tarifa de venta de la habitación.

Para calcular el precio de venta de la habitación según la fórmula de Hubbart es necesario seguir los siguientes doce pasos:

1. Se calcula el beneficio después de impuestos esperado por la propiedad para su inversión.
2. Se suma el impuesto sobre el beneficio para llegar al beneficio antes de impuestos si es que lo hubiera.
3. Se suman los intereses del préstamo si es que lo hubiera.
4. En este punto se obtendría la cifra de ingresos antes de intereses e impuestos.
5. Se suman la amortización y el resto de gastos fijos.
6. Se suman los gastos generales.
7. Se suman los costes no distribuidos estructurales y comunes.
8. En este punto se obtendría la cifra total de ingresos del establecimiento.
9. Se resta el resultado positivo de todos los centros de beneficio ajenos al de alojamiento y se suma si éste fuera negativo.
10. Se suma el gasto directo variable por habitación vendida.
11. En este punto se obtendría la cifra de la facturación de alojamiento.
12. Se divide por las habitaciones que se estima que se van a vender, y así se obtiene el precio de venta de la habitación.

---

<sup>49</sup> Del inglés “*Bottom-up approach*”.

Las principales deficiencias de aplicar este método son que, por un lado, no permite discriminar los precios según los segmentos de mercado, y, por otro, no incorpora un análisis de la competencia ni de la propia demanda.

#### *2.4.5.3. El método de Paul Simon.*

Con este método se busca calcular la tarifa de la habitación que alcance las ventas de punto muerto partiendo de la premisa que el hotel va a tener un porcentaje de ocupación del 60%.

Las críticas a este modelo son similares a las de la fórmula de Hubbart y se centran en que no incorpora un análisis de la demanda o de la competencia.

#### *2.4.5.4. El método basado en la programación de Roth.*

Este método sí contempla un análisis de la demanda y pretende optimizar la cifra de ingresos y el nivel de satisfacción del consumidor independientemente del nivel de ocupación que se logre.

Para aplicar el método basado en la programación de Roth se deben seguir los siguientes pasos:

- Determinar dentro de la demanda del hotel, qué segmento se aloja en el mismo por motivo de su bajo precio, gracias al análisis de la demanda de habitaciones.
- En función del análisis obtenido anteriormente, comparar la demanda y la oferta de habitaciones.
- Clasificar de forma cualitativa las diferentes habitaciones del hotel con base en el estudio de las características de las mismas.
- Implantar normas o reglas para fijar los precios que se ofrecen a la demanda, en base a diferentes tipologías de habitaciones con precios diferentes y con un conocimiento de la capacidad disponible de cada una de ellas.

La principal crítica que se puede destacar de este modelo es que no tiene en cuenta ni los costes, ni la estacionalidad, ni la competencia y que es complicado de aplicar en aquellos hoteles que no dispongan de información histórica.

Como desarrollaremos en el siguiente capítulo, este método guarda importantes semejanzas con la propia operativa del Yield Management.

#### 2.4.5.5. El método de puntuación sobre los servicios.

En este método se valoran los servicios que se prestan en el hotel de acuerdo con las características que tienen y la calidad percibida por los clientes para cada uno de ellos.

Con esta información se fijan los precios de las habitaciones, teniendo en cuenta, entre otras, la localización del hotel, la categoría del establecimiento, el año de construcción del mismo, las características de la habitación, la situación y el equipamiento.

Con este modelo se puede crear un sistema que permita diferenciar el producto y que de forma simultánea el cliente perciba y valore esa diferenciación, con lo que aumente su percepción sobre el valor recibido y esté dispuesto a soportar una tarifa más elevada.

En cuanto a las críticas, destacamos las que se refieren a que no da la suficiente importancia a los activos intangibles que posee un hotel, que no considera los costes y que no tiene en cuenta la subjetividad temporal de las valoraciones por parte de la demanda.

#### 2.4.5.6. El modelo de Aguiló, Martorell y Aleñar (1995).

Aguiló, Martorell y Aleñar (1995) añaden un nuevo modelo que tiene por objetivo:

*“Establecer una metodología para la determinación de una política de precios válida para el sector hotelero vacacional”* (Aguiló, Martorell y Aleñar, 1995: 392).

Por tanto su aportación principal radica en que es aplicable directamente para los hoteles pertenecientes al segmento vacacional.

Establecen una serie de hipótesis sobre ciertas variables de referencia: la rotación y valoración de activos, la facturación, el importe de amortización y la estructura de costes.

Los autores proponen determinar el beneficio de explotación multiplicando la proporción de ingresos por alojamiento y media pensión sobre ingresos totales por el coeficiente de rotación de activos y por el activo real y lo igualan por el precio medio de venta por la estancia media.

Los autores han creado un modelo contable, que a pesar de que obvia otras variables de importancia para fijar el nivel de precios, como la propia competencia del mercado, logra establecer el precio mínimo de venta que permite cubrir los costes.

Este modelo se podría asimilar al genérico ajeno al sector hotelero ya estudiado de aplicar un margen al coste total.

## 2.5. CONTEXTUALIZACIÓN TEMPORAL DEL YIELD MANAGEMENT EN LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MARKETING HOTELERO.

Tras presentar el Yield Management en relación con el Marketing desde un punto de vista global de distintas teorías, pasamos a continuación a estudiarlo desde la perspectiva de su presencia y evolución con respecto a las áreas de interés del Marketing específicamente orientado al sector hotelero durante los últimos cincuenta años.

Para ello partimos del estudio de Dev, Buschman y Bowen (2010), en el que los autores realizan un recorrido por las temáticas más importantes de Marketing desarrollados desde 1960 hasta el año 2010 agrupados por décadas.

Los autores parten de la premisa universal que, para el sector hotelero, su concepción del marketing no es diferente a la que tienen otras tipologías de empresas, compartiendo el objetivo genérico de proporcionar valor a los potenciales clientes (en este caso huéspedes) y garantizar su satisfacción.

Para realizar este análisis retrospectivo los autores se basan en tres fuentes no relacionadas, lo que les permite extraer conclusiones fiables sobre los conceptos de Marketing más influyentes en cada periodo en el sector hotelero<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> En primer lugar, utilizan “Google académico” para realizar un análisis de las citas de los artículos aparecidos referentes al Marketing publicados en la prestigiosa revista “*The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*” durante el periodo de cincuenta años que comprende de 1960 a 2010, y así poder mostrar qué artículos han sido más relevantes en cada década. Según la información que aparece en su web, Google (2013), “... Google académico permite buscar bibliografía especializada de una manera sencilla. Desde un solo sitio se puede realizar búsquedas en un gran número disciplinas y fuentes como, por ejemplo, estudios revisados por especialistas, tesis, libros, resúmenes y artículos de fuentes como editoriales académicas, sociedades profesionales, depósitos de impresiones preliminares, universidades y otras organizaciones académicas. Google Académico ayuda a encontrar el material más relevante dentro del mundo de la investigación académica...”.

En segundo lugar, aportan la visión de una importante consultora “*PKF Hospitality Research*” para que muestren su visión sobre las tendencias de cada década. Por último, utilizan una encuesta informal dirigida a diferentes expertos de la industria y les piden su opinión sobre los estudios y trabajos más influyentes en cada década. Finalmente, recopilan las principales conclusiones obtenidas de las tres fuentes y extraen los resultados que vamos a mostrar a continuación.

Para el análisis de las citas con “Google académico” sobre los artículos relacionados con el marketing en los últimos cincuenta años aparecidos en “*The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*”, los autores utilizaron las siguientes palabras clave: publicidad, marca, competencia, clientes, CRM (siglas de “*Customer Relationship Management*”, que podemos traducir como “*Gestión de las Relaciones con el Cliente*”, y se relaciona con la subdisciplina denominada *Marketing Relacional*), CRS (siglas de “*Central Reservation System*”, que podemos traducir como “*Sistema de reservas centralizado*”), correo directo, distribución, comercio electrónico, internet, fidelidad, gestor de marketing, marketing, promoción, *publicity* (aparición gratuita en medios de comunicación), relaciones públicas, reservas, Revenue Management (término que se explicará en el siguiente capítulo pero que ya adelantamos que es otra manera de referirse a la técnica del Yield Management), ventas, web y Yield Management.

Para el análisis cualitativo de las principales áreas de interés del Marketing hotelero entre los años 1960-2010, Dev, Buschman y Bowen (2010) se basan en los resultados de las encuestas enviadas a personas determinadas expertas en este campo de conocimiento, y en la opinión cualificada de la consultora “*PKF Hospitality Research*”, lo que les permite identificar las principales tendencias de investigación en cada década.

Resaltan Dev, Buschman y Bowen (2010) que el aumento de la complejidad del mercado que se producía con el paso del tiempo, originaba que se incrementara la importancia de un aspecto determinado, que normalmente estaba relacionado con la técnica o el enfoque más importante del Marketing general.

En los años 60 el concepto que experimentó un mayor grado de estudio fue la promoción, de manera que se pudiera encarar la importante competencia que se generaba con la creación de importantes cadenas hoteleras internacionales. Es en esa década cuando McCarthy plantea su modelo de las 4 Ps del Marketing Mix (que ya hemos analizado en un epígrafe anterior). Desde el punto de vista del Marketing Hotelero, y según los autores, la publicación más relevante fue la de Coffman (1964) relativa a la promoción.

Una década después, en los 70, comienza la investigación de mercados y surgen nuevos productos orientados hacia el consumidor. Es importante la figura de Michael Leven, que establecía que para tener éxito, los hoteles debían ajustar constantemente sus productos a los gustos cambiantes de los consumidores, a las nuevas tecnologías, y a la competencia (Kotler, Bowen y Makens, 2009).

En los años 80, la importancia de las citas de la publicación “*The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*” aumentó de forma espectacular, básicamente debido a la trascendencia de la aparición del concepto del Yield Management de Kimes y a los artículos de Orkin (1988) y Relihan (1989) sobre este tema.

Además según la encuesta que realizaron en su trabajo, Dev, Buschman y Bowen (2010), apuntan que las personas de la industria hotelera más influyentes de los años ochenta no fueron gestores de Yield Management sino líderes visionarios que llevaron a sus empresas a nuevos territorios de desarrollo de marca y gestión de marca. Gerard Pelisson, Paul Dubrule, Ian Schrage, Marriott Bill, Horst Schulze y Sharp Isadore fueron los nombres citados por los encuestados.

Como consecuencia de esto, en estos años se produjo un importante aumento del número de marcas hoteleras que operaban en el mercado.

En la década de los 90 el esfuerzo principal en el Marketing Hotelero se centró en lograr la satisfacción del cliente y su fidelización. Bill Marriott acuñó la frase de que costaba 10 \$ conseguir que un cliente fuera a un hotel de la cadena Marriott de la que era propietario, pero sólo 1\$ que volviera, lo que remarcaba la importancia de destinar recursos para conseguir clientes fieles.

La implantación y utilización masiva de Internet marcó el devenir de los esfuerzos específicos del Marketing Hotelero en la década que comenzó en el año 2000, tanto desde el punto de vista de comunicación con los clientes como de la relación con el resto de los agentes del mercado.

Por último, los autores destacan la importancia que todavía tiene la gestión de Internet en la década que comenzó en 2010, pero le añaden el manejo y el control de las redes sociales, así como la administración de las opiniones de los propios clientes.

Para el análisis cuantitativo de las temáticas más importantes de Marketing desarrollados desde 1960 hasta el año 2010 agrupadas por décadas, Dev, Buschman y Bowen (2010) realizaron un estudio comparativo por años, según la relevancia de cada artículo de acuerdo con el periodo en el que se publicó, como se puede apreciar en la siguiente tabla.



**Tabla 2.6.:** Análisis comparativo sobre la relevancia de los principales artículos referentes al Marketing Hotelero.

Contexto temporal	Título del artículo original	Autor	Citas
Década 1960-1969			
1960	Plan Your Public Relations Program: A Public Relations Counsel Outlines a Program of Successful Community Service for Hotel Men.	Bliss, R. L.	1
1964	The Full House: A Hotel/Motel Promotion Primer.	Coffman, C. D.	1
1961	Sales Policies for the 1960's.	Grice, W. W.	0
1961	Package Plan Promotion.	Dorf, D. C.	0
1961	Internal Promotion for Hotels.	Grohmann, H. V.	0
1967	Closing the Marketing Gap.	Morton, W.	0
1967	The Marketing Concept: A New Approach to Hotel Management: Alert Hosts in the Marketing Age.	Bursk, E. C.	0
Década 1970-1979			
1970	Marketing the Meal Experience.	Campbell-Smith, G.	16
1978	Pre-opening Marketing Analysis for Hotels.	Peters, CH	5
1978	Post-opening Marketing Analysis for Hotels.	Yesawich, P. C.	3
1977	A Research Approach to Restaurant Marketing.	Swinyard, W. R.	3
1979	The Push-Button Questionnaire: A New Tool for Measuring Customer Satisfaction.	Cadotte, E. R.	2
1979	The Execution and Measurement of a Marketing Program.	Yesawich, P. C.	2
1975	Marketing for a Full House.	Coffman, C.D.	2
1977	Advertising Research for the Food Service Industry.	Ramond, C.	1
1978	The Psychology of Service and Sales in the Dining Room.	Goodman, R. J.	1
1979	Marketing Today.	CHQ Survey	0
Década 1980-1989			
1989	The Basics of Yield Management.	Kimes, S. E.	121
1982	Marketing Services by Managing the Environment.	Booms, B. H.	76
1989	The Yield-Management Approach to Hotel Room Pricing.	Relihan, W. J.	67
1988	Boosting Your Bottom Line with Yield Management.	Orkin, E. B.	58
1988	Answering the Eternal Question: What Does the Customer Want?.	Atkinson, A.	41
1988	Ten Laws of Customer Satisfaction.	Knutson, B. J.	25
1981	A New Marketing Mix for the Hospitality Industry.	Renaghan, L. M.	21
1988	The Hotels of Rome: Meeting the Marketing Challenge of Terrorism.	Hurley, J. A.	16
1989	Hospitality Marketing: The Internal Approach.	Lewis, R. C.	10
1987	Hospitality Marketing for the 90s: Effective Marketing Research.	Yesawitch, P. C.	7
Década 1990-1999			
1998	Loyalty: A Strategic Commitment.	Bowen, J. T., and Shoemaker, S.	231
1992	A Strategy for Customer Satisfaction.	Barsky, J. D.	140
1994	Measuring Customer Satisfaction for Strategic Management.	Dube, L.	101
1994	Perceived Fairness of Yield Management.	Kimes, S. E.	96
1998	The Internet as a Distribution Channel.	Connolly, D. J.	91
1993	Debunking the Myths of Yield Management.	Lieberman, W. H.	82
1996	Hotel Management and Marketing on the Internet.	Murphy, J.	79
1998	Customer-Satisfaction Measurement: Performance Counts.	Yuksel, A.	59
1993	Marketing Hotels: Using Global Distribution System.	Emmer, R. M.	23
1999	Building Customer Loyalty: Guests' Perspectives on the Lodging Industry's Functional Best Practices.	Dube, L.	21
Década 2000-2009			
2002	The Future of Hotel Electronic Distribution.	O'Connor, P., and Frew, A. J.	72
2002	Dimensions of Customer Loyalty.	Baloglu, S.	66
2002	Evoking Emotion: Affective Keys to Hotel Loyalty.	Barsky, J.	61
2003	The Bandwagon Effect: Swiss Hotels' Website and E-Mail Management.	Murphy, J.	60
2002	Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools.	Arnett, D. B.	57
2003	Customer Relationship Management—A Driver for Change in the Structure of the U.S. Lodging Industry.	Piccoli, G.	41
2000	Managing Hotel Brand Equity: A Customer-Centric Framework for Assessing Performance.	Prasad K., and Dev, C. S.	41
2000	Creating Visible Customer Value: How Customers View Best-Practice Champions.	Dube, L.	39
2000	Hospitality-Management Competencies: Identifying Managers' Essential Skills.	Kay, C.	39
2002	Electronic Distribution Channels' Effect on Hotel Revenue Management.	Choi, S.	37
2000	Marketing Challenges for the Next Decade.	Dev, C. S., and Olsen, M. D.	26

Fuente: Dev, Buschman y Bowen (2010:468).

Como se puede apreciar en la tabla 2.6, la importancia de los artículos, en cuanto a lo que las citas aparecidas se refiere, en cada década no es uniforme. En la década de los 60 el número de citas aparecidas es pequeño, aumenta ligeramente en la

década de los 70, crece de forma importante en la década de los 80 y continúa subiendo a un ritmo alto hasta el presente<sup>51</sup>.

Para uniformizar la relevancia de los diferentes artículos eliminando el momento temporal de su publicación, hemos realizado una homogeneización de acuerdo con los factores apuntados por Dev, Buschman y Bowen (2010), según la cual tomaremos como base el número de citas de la década de los 90. Las citas de la década de los 60 las multiplicamos por cinco<sup>52</sup>. En el caso de la década de los 70, multiplicamos las citas por diez<sup>53</sup>. En el caso de los 80 multiplicamos por dos, al estar en un punto mucho más cercano a la base que hemos establecido en la década de los 90. Por último, en la década del año 2000<sup>54</sup>, multiplicamos por dos a partir del año 2002 al cambiar la periodicidad de la publicación, y a toda la década le aplicamos un factor de corrección del 10%<sup>55</sup>. Con estos ajustes llegamos a la información mostrada en la tabla 2.7. Con las ponderaciones hemos intentado crear un sistema que nos permita comparar de una forma cuantitativa, no exacta, pero sí medible, los conceptos más importantes desde 1960 en el Marketing hotelero. Como podemos observar, después de los ajustes, el peso sobre el total de las tres últimas décadas es muy similar, 29,40%, 30,70% y 27,92%, lo que parece razonable a la vista de lo apuntado por los autores del artículo.

---

<sup>51</sup> Los motivos que dan los autores para este comportamiento tan dispar son variados. El primero, que “Google académico” da un mayor peso a los artículos más recientes tal y como afirma Shugan (2006). Otra explicación, que en los años 60, la revista no tenía el prestigio de hoy en día a nivel científico, por lo que los artículos de esa época no tienen la misma trascendencia en ese tipo de búsqueda. Otra razón, que en los años 60 se abrieron numerosos centros de investigación en el sector hotelero, tanto en nuevas universidades como en otras que se orientaron hacia este campo de conocimiento. Por último, con respecto al hecho de la caída de las citas en la última década analizada, los autores remarcan el hecho que en el año 2002 la publicación pasó de ser bimensual en los 90 a cuatrimestral a partir de entonces.

<sup>52</sup> Al entender según lo que explican Dev, Buschman y Bowen que los artículos eran demasiados generalistas.

<sup>53</sup> Al ser éstas valiosas, pero penalizadas en “Google académico” por su antigüedad.

<sup>54</sup> Queremos resaltar la extrañeza que nos ha producido que Dev, Buschman y Bowen en su trabajo no reflejen artículos posteriores a 2003 como relevantes en esta década. Hecho que podemos achacar a que el momento de publicación de su investigación (2010) haya podido ser muy posterior al momento en que la realizaron realmente.

<sup>55</sup> Para eliminar el efecto positivo en “Google académico” de la cercanía al momento del estudio de Dev, Buschman y Bowen (2010).

**Tabla 2.7.:** Análisis comparativo homogeneizado sobre la relevancia de los principales artículos referentes al Marketing Hotelero.

Contexto temporal	Autor	Citas	Ponderado	Peso década	Peso total
<b>Década 1960-1969</b>					
1960	Bliss, R. L.	1	5	50,00%	0,17%
1964	Coffman, C. D.	1	5	50,00%	0,17%
1961	Grice, W. W.	0	0	0,00%	0,00%
1961	Dorf, D. C.	0	0	0,00%	0,00%
1961	Grohmann, H. V.	0	0	0,00%	0,00%
1967	Morton, W.	0	0	0,00%	0,00%
1967	Bursk, E. C.	0	0	0,00%	0,00%
Subtotal citas década		2	10	100,00%	0,33%
<b>Década 1970-1979</b>					
1970	Campbell-Smith, G.	16	160	45,71%	5,32%
1978	Peters, CH	5	50	14,29%	1,66%
1978	Yesawich, P. C.	3	30	8,57%	1,00%
1977	Swinyard, W. R.	3	30	8,57%	1,00%
1979	Cadotte, E. R.	2	20	5,71%	0,67%
1979	Yesawich, P. C.	2	20	5,71%	0,67%
1975	Coffman, C.D.	2	20	5,71%	0,67%
1977	Ramond, C.	1	10	2,86%	0,33%
1978	Goodman, R. J.	1	10	2,86%	0,33%
1979	CHQ Survey	0	0	0,00%	0,00%
Subtotal citas década		35	350	100,00%	11,64%
<b>Década 1980-1989</b>					
1989	Kimes, S. E.	121	242	27,38%	8,05%
1982	Booms, B. H.	76	152	17,19%	5,05%
1989	Relihan, W. J.	67	134	15,16%	4,46%
1988	Orkin, E. B.	58	116	13,12%	3,86%
1988	Atkinson, A.	41	82	9,28%	2,73%
1988	Knutson, B. J.	25	50	5,66%	1,66%
1981	Renaghan, L. M.	21	42	4,75%	1,40%
1988	Hurley, J. A.	16	32	3,62%	1,06%
1989	Lewis, R. C.	10	20	2,26%	0,67%
1987	Yesawitch, P. C.	7	14	1,58%	0,47%
Subtotal citas década		442	884	100,00%	29,40%
<b>Década 1990-1999</b>					
1998	Bowen, J. T., and Shoemaker, S.	231	231	25,03%	7,68%
1992	Barsky, J. D.	140	140	15,17%	4,66%
1994	Dube, L.	101	101	10,94%	3,36%
1994	Kimes, S. E.	96	96	10,40%	3,19%
1998	Connolly, D. J.	91	91	9,86%	3,03%
1993	Lieberman, W. H.	82	82	8,88%	2,73%
1996	Murphy, J.	79	79	8,56%	2,63%
1998	Yuksel, A.	59	59	6,39%	1,96%
1993	Emmer, R. M.	23	23	2,49%	0,76%
1999	Dube, L.	21	21	2,28%	0,70%
Subtotal citas década		923	923	100,00%	30,70%
<b>Década 2000-2009</b>					
2002	O'Connor, P., and Frew, A. J.	72	129,6	13,36%	4,31%
2002	Baloglu, S.	66	118,8	12,24%	3,95%
2002	Barsky, J.	61	109,8	11,32%	3,65%
2003	Murphy, J.	60	108	11,13%	3,59%
2002	Arnett, D. B.	57	102,6	10,58%	3,41%
2003	Piccoli, G.	41	73,8	7,61%	2,45%
2000	Prasad K., and Dev, C. S.	41	36,9	7,61%	1,23%
2000	Dube, L.	39	35,1	7,24%	1,17%
2000	Kay, C.	39	35,1	7,24%	1,17%
2002	Choi, S.	37	66,6	6,86%	2,21%
2000	Dev, C. S., and Olsen, M. D.	26	23,4	4,82%	0,78%
Subtotal citas década		539	839,7	100,00%	27,92%
TOTAL CITAS		1.941	3.007		100,00%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Dev, Buschman y Bowen (2010).

Si situamos al Yield Management dentro de este contexto de análisis cuantitativo, vemos que el artículo “*The basics of Yield Management*” de Kimes (1989) es el artículo más relevante de Marketing hotelero desde 1960 con un 8,05% del total sobre el criterio de ponderación que establecen los autores y con el ajuste de homogeneización que hemos realizado.

Si analizamos todos los artículos de la tabla 2.7 y agrupamos el peso de los que abordan el Yield Management (o Revenue Management) de forma directa por su presencia en el título, llegaríamos a los resultados que mostramos en el tabla 2.8.

**Tabla 2.8.:** Análisis comparativo homogeneizado sobre la relevancia de los principales artículos referentes al Yield Management dentro del conjunto de los que estudian el Marketing Hotelero.

Año	Título del artículo original	Autor	Peso total
1989	The Basics of Yield Management.	Kimes, S. E.	8,05%
1989	The Yield-Management Approach to Hotel Room Pricing.	Relihan, W. J.	4,46%
1988	Boosting Your Bottom Line with Yield Management.	Orkin, E. B.	3,86%
1994	Perceived Fairness of Yield Management.	Kimes, S. E.	3,19%
1993	Debunking the Myths of Yield Management.	Lieberman, W. H.	2,73%
2002	Electronic Distribution Channels' Effect on Hotel Revenue Management.	Choi, S.	2,21%
<b>Total temática Yield Management</b>			<b>24,50%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Dev, Buschman y Bowen (2010).

A la vista de los mismos, y de acuerdo con las premisas previamente establecidas, observamos la importancia del Yield Management dentro del Marketing Hotelero, que sitúa en un 24,50% el peso de los artículos que abordan esta temática, en cuanto al sistema cuantitativo de análisis con base en las citas que fijan Dev, Buschman y Bowen (2010).

## 2.6. CONCLUSIONES SOBRE EL ENTRONQUE DEL YIELD MANAGEMENT EN LA TEORÍA GENERAL DEL MARKETING.

En este apartado vamos a desarrollar una reflexión dedicada a las conclusiones obtenidas de la comparación de las diferentes teorías que nos permiten relacionar la gestión clásica del Marketing con el Yield Management.

Hemos partido en el presente capítulo de la siguiente definición de Yield Management:

*“La aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios, para determinar la cantidad adecuada de capacidad a ofrecer al cliente adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado” (Kimes, 2004:5).*

Ésta la hemos relacionado con el modelo de Marketing Mix de las 7Ps de Booms y Bitner (1980), sobre la base de un razonamiento que ya hemos explicado previamente en un epígrafe anterior, por tanto, con los siguientes factores:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Distribución
- Participantes
- Evidencia física
- Proceso

De forma adicional, en el informe de “Yield Management” del “*Center for Hospitality Research at Cornell University*” (2001) encontramos una nueva visión que asimila de forma directa el modelo de factores de las diferentes teorías sobre el Marketing Mix al propio Yield Management, concretando la estrategia de esta nueva herramienta del sector hotelero en 4 Cs<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Aprovechamos esta pretendida confusión terminológica para resaltar una vez más las similitudes del Yield Management con el Marketing Mix. Un modelo de Marketing Mix que no hemos abordado hasta ahora es el de las 4Cs. Desarrollado por Lauterborn en 1993 y que aparece en la obra “*Integrated Marketing communications: Putting it together and making it work*” (Schultz, Tannenbaum y Lauterborn, 1993), traslada el enfoque del Marketing Mix desde el elemento central del producto, tal como hacia McCarthy (1960), a situarlo en el consumidor. Las 4 Ps de McCarthy las transforma de la siguiente manera: de producto a consumidor (*consumer* en su terminología original en inglés), de precio a coste (*cost* en inglés), de promoción a comunicación (*communication* originalmente en inglés) y de distribución

Definíamos el Marketing Mix (Muñiz, 2006) como el conjunto de herramientas cuya combinación nos permite conseguir lograr los objetivos que se ha fijado una determinada empresa en base al uso selectivo de las diferentes variables de marketing.

En el citado informe de “Yield Management” del “*Center for Hospitality Research at Cornell University*” (2001) resumen las variables que permiten maximizar el nivel de ingresos de una empresa por medio de la utilización del Yield Management en 4 Cs: calendario, reloj<sup>57</sup>, capacidad y coste, que se ligan de forma conjunta alrededor de una quinta C denominada consumidor. Este enfoque, desde nuestro punto de vista, asimila de forma clara la propia conceptualización del Yield Management con la idea original del Marketing Mix.

En el citado modelo, estas cuatro variables se deben combinar de manera que el momento de prestación del servicio y el pago del precio del mismo coincida con la voluntad del consumidor de pagar por ese servicio en ese momento. De esta manera se podrá orientar la demanda de modo que se pueda manejar el precio con el objetivo de lograr la maximización del nivel de ingresos de la empresa. De forma particular cada variable afecta de la siguiente manera:

- El calendario: Con esta variable, en el modelo se pretende mostrar la importancia de prever la demanda en cada momento y establecer periodos en que ésta sea alta, frente a otros en que sea baja. De forma operativa se utilizarán modelos de previsión que harán que se cierren las categorías de precios bajos en momentos de alta demanda y se abran para aquellos periodos en los que por el contrario ésta sea baja.
- El reloj: Con este factor se pretende reflejar la trascendencia del momento en que el servicio es prestado. Muchas estrategias de Yield Management se basan en sistemas de reservas que emplean categorías diferenciadas de tarifas con base en las características de la demanda, concretadas en un momento diferente para la propia prestación del servicio.
- La capacidad: Tal y como hemos presentado anteriormente y como analizaremos de forma más detallada en el siguiente capítulo, el Yield Management es especialmente efectivo en empresas donde la capacidad de producción es limitada, como es el caso de nuestro objeto de estudio que es el

---

a conveniencia (*convenience* en su terminología original en inglés), con lo que da forma a su modelo de Marketing Mix de las 4 Cs.

<sup>57</sup> *Clock*, en su terminología original en inglés.

sector hotelero. Por tanto, con esta variable se pretende mostrar la importancia de controlar de forma óptima el proceso de venta, prestación y recuperación para una nueva venta de las unidades de capacidad.

Este factor es fácilmente controlable en sectores como el hotelero, donde la duración del servicio es consistente (la noche de estancia), pero conlleva más dificultades en otros servicios como pueden ser los restaurantes o los campos de golf, donde será especialmente importante la estandarización de los procesos de manera que se pueda maximizar el uso de la capacidad del establecimiento en aras de optimizar el nivel de ingresos.

- El coste: Con este cuarto factor en el modelo se muestra la importancia de fijar una estrategia de precios variables como base para conseguir una estrategia de Yield Management exitosa. Un gestor de esta técnica debe establecer las tarifas de su establecimiento teniendo en cuenta las previsiones de demanda de manera que se apliquen los precios superiores en los momentos de alta demanda y los inferiores en aquellos en que ésta sea baja. Además, estas tarifas se fijarán de acuerdo con las reglas en cuanto a los límites, en forma de intervalo, que se establezcan para categorizar la demanda en sus propias clases de precios. De igual manera, esta clasificación de tarifas se debe poder emparejar con un servicio específico. Y por último, esta combinación precio-servicio debe poder identificarse con un cliente determinado de acuerdo a sus propias características, que han debido ser previamente analizadas y categorizadas.

## 2.7. RESUMEN DEL SEGUNDO CAPÍTULO.

A lo largo de este capítulo hemos analizado el Yield Management introduciéndolo dentro del campo de estudio de las publicaciones científicas del Marketing.

Hemos comenzado con una primera aproximación teórica al Yield Management utilizando una definición de Kimes (2004) para poder contrastarlo con la conceptualización del Marketing.

Tras un breve análisis de esta disciplina científica, nos hemos centrado en el análisis del Marketing Mix, prestando especial atención a su evolución histórica desde el punto de vista de los autores que lo han estudiado, y siempre teniendo en cuenta su relación con el propio Yield Management.

Posteriormente, como variable dentro del Marketing Mix, hemos analizado especialmente el factor precio, al ser el único generador de ingresos de forma directa. Con respecto al precio, hemos estudiado su conceptualización, los factores que inciden en su fijación, su importancia, las diferentes teorías que lo han estudiado, así como las diferentes técnicas para su fijación específicas del sector hotelero.

Tras este análisis, hemos analizado la evolución de los principales temas de interés del Marketing hotelero de los últimos 60 años, para así poder situar al Yield Management tanto a nivel temporal, como a nivel comparativo con otras áreas de investigación del Marketing como disciplina científica.

Para finalizar hemos expuesto nuestras conclusiones sobre el entronque del Yield Management en la teoría general del Marketing comparando el modelo de Marketing Mix de las 7Ps de Booms y Bitner (1980) con el de las 4 Cs del Yield Management para referirse a la propia gestión de esta técnica.

En el siguiente capítulo profundizaremos en el concepto del Yield Management, un método dinámico que, como veremos, complementará los objetivos que buscaban los métodos analizados en el presente tema para la fijación de los precios, hasta llegar a la meta de lograr la maximización de los ingresos.



---

---

# Capítulo 3

## El Yield Management.

---

---

### *Contenido:*

- 3.1. INTRODUCCIÓN.
- 3.2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE YIELD MANAGEMENT.
- 3.3. ESTRATEGIAS DE YIELD MANAGEMENT.
- 3.4. EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN CONOCIMIENTO COMO BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES DE YIELD MANAGEMENT.
- 3.5. INDICADORES PARA MEDIR LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR HOTELERO.
- 3.6. UNA APROXIMACIÓN PRÁCTICA AL YIELD MANAGEMENT. VARIABLES A CONSIDERAR PARA LOGRAR UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA.
- 3.7. SISTEMAS DE YIELD MANAGEMENT. EL USO DE LAS APLICACIONES INFORMÁTICAS PARA LA INTEGRACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN LA OPERATIVA DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS.
- 3.8. RESUMEN DEL TERCER CAPÍTULO.



### **3.1. INTRODUCCIÓN.**

En el capítulo anterior planteábamos la variable precio como el instrumento del Marketing Mix que tradicionalmente se ha identificado como el generador de ingresos. En ese mismo punto, relacionábamos al Yield Management con las estrategias de gestión de precios.

En este capítulo vamos a desarrollar y analizar en profundidad el concepto de Yield Management, la importancia que tiene hoy en día y su aplicación en el sector hotelero.

En primer lugar, nos aproximaremos al concepto de Yield Management. Resultará llamativo que una herramienta tan importante no tenga una expresión en castellano, o que en muchas ocasiones se sustituya terminológicamente por el término de Revenue Management. Para esta aproximación conceptual nos apoyaremos en los diversos estudios que sobre este específico tema terminológico-conceptual han desarrollado numerosos autores, siendo merecedora de especial relevancia la aportación en castellano de Chávez y Ruiz (2005b).

En segundo lugar, haremos un recorrido por la historia del Yield Management. Desde los orígenes de su aplicación por las compañías aéreas hasta hoy en día.

Una vez definido y presentado el Yield Management, pasaremos a describir los indicadores del mismo, las estrategias de utilización, los sistemas de apoyo necesarios para la toma de decisiones y las variables que se utilizan para su gestión. Es decir, las variables de éxito que hacen del Yield Management una herramienta imprescindible para todas las empresas hoteleras.

Concluiremos el capítulo con un resumen del mismo.

## 3.2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE YIELD MANAGEMENT.

### 3.2.1. El Yield Management como estrategia de gestión de precios.

A lo largo del presente estudio hemos reiterado la importancia que tiene actualmente el Yield Management en la gestión diaria de los hoteles. A continuación presentamos diversas aportaciones del término Yield Management.

El Yield Management comenzó a utilizarse por las compañías aéreas a finales de los años 70 para conseguir ventajas competitivas y aumentar los ingresos (Kimes, 1989). Concretamente en el sector hotelero una de las primeras aplicaciones que se realizaron fue la de Morphis (1978) bajo el nombre de “*Load-Factor Pricing*”, o factor de carga de la fijación de precios, con la que se intenta dar una respuesta al carácter perecedero de las habitaciones de un establecimiento hotelero cuyo principal negocio es el alojamiento.

Orkin (1988), por su parte, resalta el cambio de enfoque en el negocio hotelero desde un punto de vista de conseguir el mayor grado de ocupación, hacia una mentalidad más financiera apostando por las técnicas integradas de medición del rendimiento.

Desde nuestro punto de vista, la aportación de Kimes (1989) es fundamental para el desarrollo conceptual del Yield Management, ya que establecía las bases para fijar las condiciones sobre las cuales esta técnica tiene una mayor aplicabilidad:

- Empresas en las que la capacidad es relativamente fija.
- La demanda se puede separar en diferentes segmentos de mercado, lo que posibilita aplicar políticas de discriminación de precios.
- El inventario de la empresa es de carácter perecedero.
- La venta del producto se realiza con antelación, quedando la duda de si se podría haber vendido más tarde a un precio mayor.
- La demanda fluctúa sustancialmente a lo largo del tiempo.

- Los costes marginales de las ventas son bajos.
- Los costes marginales de la producción son elevados<sup>58</sup>.

Kimes (1989) también identifica los requisitos necesarios para una aplicación correcta del Yield Management:

- Disponer de los patrones de reservas de habitaciones.
- Disponer de información histórica de la demanda de cada segmento de mercado.
- Haber fijado políticas concretas sobre el *overbooking*<sup>59</sup>.
- Haber establecido un buen sistema de recogida de información.

En síntesis, los requisitos que fijaba se centraban en los medios necesarios para la recogida de información.

De forma general, el Yield Management muestra la necesidad de conocer en profundidad la demanda del mercado, incluso la segmentación del mismo, para conseguir fijar una política de precios maximizadora de ingresos. Por otro lado, también incorpora una perspectiva de calidad en el servicio en la que se asume que la profesionalización ayuda al éxito.

Si bien bajo el término de Yield Management se agrupan un conjunto variado de estrategias en diferentes ámbitos, no hay duda que la política de precios es un elemento muy importante, por no decir esencial.

Así, por ejemplo, Kimes (1989) lo apunta en el “*Room Inventory Management and Pricing*”, donde se destaca la importancia de disponer de diferentes tipos de habitaciones para satisfacer la demanda y determinar los mejores precios a establecer en diferentes situaciones, aunque éstos deban ser racionales.

---

<sup>58</sup> En empresas en las que la capacidad es relativamente fija, como pueden ser los hoteles o las compañías aéreas operando una determinada ruta, el equivalente a un aumento de la producción es una inversión. Pensemos por ejemplo en un hotel de 300 habitaciones que quiere poner a la venta 330. Ese 10% de aumento de la capacidad de producción conlleva necesariamente una inversión física en remodelar el establecimiento para lograr las 30 habitaciones adicionales.

<sup>59</sup> También denominado sobreventa o exceso de reservas. Es un término usado por las empresas (básicamente en hoteles y compañías aéreas) para referirse al exceso de venta de un servicio sobre la capacidad real de la empresa.

Con el paso de los años se fueron desarrollando nuevas técnicas que suponían un avance sobre la filosofía inicial y que ampliaban las posibilidades de éxito del Yield Management. En este sentido Dunn y Brooks (1990) sugirieron que las técnicas de fijación de precios según el mercado son inefectivas a largo plazo y desarrollaron un modelo llamado "*Market Segment Profit Analysis*" (MSPA), que permitía optimizar los ingresos de todos los centros de beneficio del hotel sin centrarse únicamente en el alojamiento. Los autores defendían no focalizarse exclusivamente en un análisis de la sensibilidad al precio, sino avanzar hacia una política de discriminación de precios eficaz, por medio del establecimiento de las barreras o restricciones necesarias, ya que desde su punto de vista, los consumidores no tienen ningún interés en cambiar de segmento.

Otro modelo que supone un avance del Yield Management es el "*Perishable Asset Revenue Management*" (PARM), desarrollado por Weatherford y Bodily (1992). Este estudio profundiza en la investigación de técnicas que permitan optimizar los ingresos de los bienes perecederos a través de la segmentación de precios.

Jones y Hamilton (1992), por su parte, se centran en la aplicabilidad operativa del Yield Management, remarcada en forma de principios generales que se concretan en la búsqueda de la maximización de los precios de las habitaciones cuando la demanda es superior a la oferta y de la ocupación cuando la oferta sea superior a la demanda. De esta manera, cuando la demanda sea alta, se obligará a periodos de estancia mínimos y se aceptarán grupos únicamente a precios elevados, mientras que si la demanda es baja, se desarrollarán paquetes y tarifas promocionales. De esta manera los autores destacan la trascendencia de los diferentes agentes en todas las fases del proceso de decisiones. También sugieren que un Yield Management exitoso depende tanto de la gente como de la sofisticación tecnológica. Estos autores proponen un modelo de Yield Management de siete etapas<sup>60</sup>, dando especial importancia a la percepción que tiene el cliente del precio que paga, valorando que el cliente no adquiere una habitación sino una experiencia de alojamiento que se puede ver alterada por multitud de factores externos, en algunos casos impredecibles, como pueden ser las condiciones climáticas del periodo de estancia.

---

<sup>60</sup> Estas siete etapas de Jones y Hamilton (1992) son : implementación de una cultura del Yield Management, análisis de la demanda, creación de un nivel de relaciones calidad-precio, segmentación de mercados, análisis de patrones de demanda, seguimiento de los *no-shows* (reservas que no se presentan) y evaluación del propio sistema de Yield Management.

Brotherton y Mooney (1992) atribuyen a la política de precios en el sistema del Yield Management el papel de maximizar la demanda potencial a los precios más elevados posibles y de esta manera buscan minimizar los problemas de los hoteleros para la aplicación de esta técnica. Según estos autores la política de precios, además de tener en cuenta la respuesta de los competidores, en el ámbito estratégico, debe permitir:

- Aumentar los beneficios sin sacrificar el volumen de ventas.
- Dirigir el comportamiento de compra del consumidor sobre las ventajas del hotel.
- Crear unas respuestas deseables en un entorno competitivo ajustando los precios a la respuesta de los competidores.
- Aumentar la rentabilidad y el valor del negocio a largo plazo.

También es importante resaltar la aportación de Lieberman (1993) que propone corregir diez malentendidos<sup>61</sup> de la aplicación del Yield Management en el sector hotelero. Su propuesta enfatiza la idea de maximizar los beneficios de los activos teniendo en cuenta que éstos son perecederos, utilizando las herramientas del control de precios, las existencias y las mejoras del servicio.

Donaghy, McMahon y McDowell (1995) establecían que la aplicación de la filosofía del Yield Management no es una verdadera innovación desde el momento en que los hoteleros, tradicionalmente, ya habían aplicado diferentes tarifas en función del grado de demanda que conocían de periodos anteriores. De acuerdo con estos autores, el Yield Management cambia la práctica tradicional de establecer un precio para cada tipo de habitación por una determinación del precio en función del segmento de mercado, que se puede modificar casi en cada momento<sup>62</sup>. La efectividad de la política de precios dependería entonces de una segmentación del mercado que

---

<sup>61</sup> Lieberman (1993) resume de forma coloquial los diez malentendidos-mitos de la industria hotelera sobre el Yield Management: "... es un sistema informático; el control es ajeno a los empleados; sólo funciona cuando la demanda supera la oferta; es un sistema de descuento de precios; es incompatible con un buen servicio al cliente; es demasiado complejo; no aborda "mis problemas"; el programa informático dedicado aumenta los ingresos automáticamente; los hoteles que lo utilizan no tienen que cambiar nada; y los hoteles no pueden utilizarlo si no lo hacen también sus competidores..." (Lieberman, 1993:35).

<sup>62</sup> Dependiendo del nivel de dinamismo que se establezca en la propia empresa, y de los recursos con que se cuenta para su gestión.

identificara las diferentes necesidades y expectativas.

El “*Lenght of Stay*” (LOS) desarrollado por Weatherford (1995) es un avance en el estudio del “*Perishable Asset Revenue Management*” (PARM) propuesto por Weatherford y Bodily (1992), que tiene en cuenta, la duración de la estancia como variable fundamental, que permite aumentar los ingresos del establecimiento hotelero.

La empresa de consultoría Arthur Andersen (1997) analizó los problemas para la aplicación del Yield Management en la Unión Europea resumiéndolos en los siguientes tres:

- El desconocimiento de lo que es realmente el Yield Management, motiva un escepticismo que se traslada a los empresarios y que afecta a su implementación<sup>63</sup>.
- El alto coste de la inversión tecnológica necesaria para aplicar correctamente el Yield Management.
- La insuficiente información para la aplicación del Yield Management.

Otras visiones relevantes en la conceptualización del Yield Management fueron la de Geraghty y Johnson (1997) mostrando las bondades de la aplicación del Yield Management, concretada en forma de modelos analíticos desarrollados para gestionar la capacidad, los precios y las reservas, en el caso de la compañía de alquiler de vehículos “*National*”; el enfoque de Cross (1997) con respecto a la gestión de esta técnica en niveles apropiados para cada tipo de empresa; la aportación de Jarvis, Lindh y Jones (1998) por sus conclusiones sobre las características de los hoteles que aplican el Yield Management con base en un estudio que realizaron sobre un muestreo de 163 hoteles en el Reino Unido de categorías de tres estrellas o superior; la aportación de Donaghy, McMahon, Yeoman e Ingold (1998) que desarrollaron herramientas específicas para hoteles de mediano y pequeño tamaño; la de Farrel y Whelan-Ryan (1998) por desarrollar un modelo de implementación genérico para todas las empresas de alojamiento; la de Kimes y Chase (1998) que plantearon la

---

<sup>63</sup> En el citado estudio se señalaba que algunas empresas asociaban el Yield Management a guerras de precios y al *dumping* y de ahí sus reticencias a aplicarlo. En el próximo capítulo del presente trabajo se analizará el mercado hotelero vasco, y veremos si esos temores que se reflejaban en el citado informe se muestran en la realidad.



utilidad del Yield Management también para enfoques no tradicionales de la técnica; la de Jones (1999) fruto del estudio de la aplicación práctica de esta técnica en el sector hotelero; la aportación de Kimes (2000) recalcando las condiciones necesarias, los factores estratégicos disponibles y la manera en que se han aplicado tradicionalmente en el Yield Management y la forma de extrapolarlo a otros sectores o industrias; la aportación de Kimes y McGuire (2001) estudiando la utilización del Yield Management en la gestión de espacios analizando el caso concreto de una gran operación en Singapur; la aportación de Kimes y Schruben (2002) que estudian la aplicación del Yield Management en el sector de los campos de golf por medio de la optimización del factor de capacidad, en este caso circunscrita a la celeridad de las salidas al campo y el tiempo de los partidos; el enfoque de Kimes y Writz (2003) basada en la medición de la reacción del cliente a diversos métodos de fijación de precios basados en la demanda en el sector de la restauración, en tres países diferentes; y la aportación de Peister (2007) aplicando los principios del Yield Management al sector de los casinos.

Para finalizar la aproximación conceptual al Yield Management, proponemos una breve reflexión en torno al concepto Revenue Management, término que en numerosas ocasiones es confundido con el Yield Management. Si analizamos las referencias bibliográficas del tema, encontramos que, en algunos casos, el término Yield Management se usa de forma indistinta con el de Revenue Management. A continuación analizaremos si existen diferencias entre las dos acepciones.

Como ya recogíamos en el capítulo de introducción, Chávez y Ruiz (2005b) muestran que la utilización que se hace de los dos términos es totalmente indiferenciada, sirva de ejemplo el estudio de Zeni (2001) en el que se puede ver con claridad este hecho del uso indistinto de ambas acepciones. Sólo en el caso de Belobaba (1989), se muestra su preferencia por el término Revenue Management, aunque no quede justificado.

Tampoco Chávez y Ruiz (2005b) concluyen que la utilización de un nombre diferente se derive de su aplicación en distintos sectores. Así, por ejemplo, reflejan como se utiliza el término Yield Management para hablar de su aplicación en las aerolíneas (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992; Belobaba, 1989), y el mismo término para su aplicación en hoteles (Kimes, 1989; Jones y Hamilton, 1992; Lieberman, 1993) y hospitales (Chapman y Carmel, 1992).

Lo que resulta llamativo es que un concepto de esta importancia, no aparezca

traducido en la literatura en habla hispana con su correspondencia en castellano.

Aunque, como hemos mencionado anteriormente, en las publicaciones españolas no se traduce el término Yield Management, en la base de datos del “*Centro de Documentación Turística de España*” (CDTE), sí encontramos el concepto “*Gestión del Rendimiento*” para referirnos al Yield Management. En algunos estudios también se identifica el Yield Management como “*Gestión del Ingreso*”, pero desde nuestro punto de vista, estas dos “asimilaciones” simplifican el concepto y pueden llevar a errores, y es por ello, por lo que hemos decidido mantener el término inglés de Yield Management.

Como también resaltábamos en el capítulo de introducción, si nos centramos en el sector hotelero, el estudio del mismo nos permite concluir, que el término Yield Management goza de un mayor uso a nivel profesional, desde el punto de vista conceptual, como entronque con la rama económica, y con toda la riqueza abstracta que emana de su filosofía.

Por el contrario, el Revenue Management, aparece en el sector de forma práctica. Es más usual encontrar el puesto de trabajo de *Revenue Manager* frente al de *Yield Manager*, quizá favorecido por la facilidad de la traducción del Revenue Management por “*Gestión de los Ingresos*”.

Desde un punto de vista de simplificación, a lo largo de este estudio utilizaremos el término Yield Management, aunque como hemos expuesto, la literatura utiliza de forma indistinta ambos conceptos.

### **3.2.2. Orígenes del Yield Management.**

El Yield Management como estrategia autónoma e independiente tiene sus orígenes a comienzos de los años 70, en la industria de las líneas aéreas comerciales principalmente en Estados Unidos.

La idea inicial con la que nació, consistía en crear una herramienta para maximizar los ingresos de las aerolíneas mediante el uso de un sistema de reservas que empleara tarifas dinámicas, es decir, que se pudieran modificar en tiempo real de acuerdo a la capacidad de la oferta (plazas disponibles) y a otras variables que pudieran afectar a la demanda.

En este primer sistema se ofrecían descuentos a los clientes que adquirían sus billetes con mayor antelación y bloqueaban un cierto número de plazas para que se vendieran en el último momento sin ningún tipo de descuento. Las ventas que se producían más tarde eran las más rentables desde el punto de vista de los ingresos ya que se trataba generalmente de clientes menos sensibles al precio y que necesitaban viajar en dicho vuelo de manera inaplazable.

El problema principal era determinar el número de plazas que deberían permanecer bloqueadas. No era suficiente con establecer un determinado porcentaje fijo de plazas para cada vuelo, ya que la demanda presentaba un comportamiento variable afectado por diferentes elementos como: la propia ruta, el momento del año, el horario del vuelo, o el día de la semana, entre otras. El manejo de todas estas variables era complejo, y más aún cuando intervenían simultáneamente, por lo que se hacía necesario contar con un sistema de información que asignara de forma protocolarizada el número de plazas a vender con cada una de las tarifas predeterminadas en cada uno de los vuelos.

O'Rian (1986), Belobaba (1989 y 2002), Fockler (1991) y Boyd (1998) aportaron elementos importantes para el desarrollo de esta técnica, desde el punto de vista de su aplicación en el sector de líneas aéreas, que han permitido su posterior traslación a otras disciplinas.

Esta necesidad de procesar y gestionar esta información fue el origen del desarrollo de sistemas de información más sofisticados, lo que provocó que se creara un nuevo campo de conocimiento que es lo que hoy en día conocemos por Yield Management. Esta recopilación científica de herramientas, estrategias y tácticas lo convirtieron en una disciplina independiente. El éxito de su uso en la industria aérea permitió que su influencia se extendiera a otros sectores, con características similares a ésta, donde se empezaron a aplicar los principios del Yield Management.

Tal y como refleja Kimes (1989), el Yield Management se empieza a utilizar en la industria hotelera, en Estados Unidos, a finales de los años 80. Fue decisiva la difusión de la experiencia de la cadena Marriott en 1991, que gracias a la aplicación del Yield Management, logró un aumento del beneficio de 30 millones de dólares (Lieberman, 1993).

Madrid y Barcelona fueron las pioneras en su utilización en España a principios de los años 90. Otras ciudades con una menor oferta hotelera, como es el caso de Bilbao, comenzaron a trabajar con esta herramienta a finales de los años noventa<sup>64</sup>. Actualmente su uso es imprescindible para todos los hoteles, independientemente del tamaño, categoría o público objetivo al que vayan dirigidos<sup>65</sup>.

### 3.2.3. Definición y objetivos del Yield Management.

El término Yield Management como tal fue introducido por Kimes, autora de referencia de esta materia que definió esta nueva técnica como:

*“El proceso de asignación de la unidad de inventario adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado y al precio adecuado. Guía a la decisión de cómo asignar las unidades no diferenciadas a la capacidad limitada y a la demanda disponible de manera que se maximice el beneficio o los ingresos.”* (Kimes, 1989:15).

Smith, Leimkuhler y Darrow (1992) con su definición de esta técnica aumentaron la visibilidad del concepto del Yield Management, ya que simplificaban la previa de Kimes (1989), y la propia herramienta comenzaba a demostrar las bondades de su uso por su aplicación en las compañías aéreas:

*“Vender el asiento correcto, al cliente correcto y al precio correcto.”* (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992:14).

Donaghy, McMahon y McDowell (1995) aportan su visión del Yield Management definiéndolo como:

*“La técnica de maximización de ingresos que tiene como objetivo incrementar el rendimiento neto mediante la asignación determinada de la capacidad de habitaciones disponibles a segmentos de mercado definidos a un nivel de precios óptimo.”* (Donaghy, McMahon y McDowell, 1995:140).

---

<sup>64</sup> El hotel Barceló Nervión implantó un sistema de Yield Management en Bilbao en julio de 1998.

<sup>65</sup> Por ejemplo, Best Western, que implantó el Yield Management hace más de 15 años, ofrece esta herramienta a todos sus hoteles asociados, tal y como podemos ver en su página web corporativa. <http://www.bestwestern.developers.com/operations/member-support.html>. [Última consulta 19 de octubre de 2012].

Posteriormente, Jauncey, Mitchell, y Slamet (1995) revisaron las diferentes definiciones del término para obtener un concepto que aunara las diferentes visiones:

*“El Yield Management se ocupa de la maximización de los ingresos por habitación a través de la manipulación de los precios de las mismas de una manera estructurada de manera que se tenga en cuenta los patrones de demanda previsionales. Es un enfoque integral, continuo y sistemático para la maximización de los ingresos derivados de la venta de habitaciones.” (Jauncey, Mitchell y Slamet, 1995:25).*

Otra aportación importante fue la de Cross (1997):

*“La aplicación de tácticas disciplinadas que predigan el comportamiento de los consumidores a nivel micro-mercado de manera que se maximice la disponibilidad del producto y su precio con el fin de maximizar los ingresos.” (Cross, 1997:33).*

Jones (2000), por su parte, se centró en la propia aplicabilidad del Yield Management para su definición:

*“Un sistema diseñado para los propietarios de hoteles, con el objetivo de maximizar la rentabilidad por medio de la gestión de su propia experiencia en el sector que les permita identificar la rentabilidad de los diferentes segmentos de mercado, establecer el valor, fijar el nivel de precios para el mismo, y crear las reglas de descuento y desplazamiento que se deben aplicar en un proceso de reservas de nivel avanzado, y realizar un seguimiento y un control de la eficacia de estas normas y de su implementación.” (Jones, 2000:87).*

Aunque todas las definiciones anteriores han tenido su importancia, es destacable la aportación de Kimes (2004) en la que se encierra de forma sencilla la compleja dimensión del Yield Management:

*“La aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios, para determinar la cantidad adecuada de capacidad a ofrecer al cliente adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado”. (Kimes, 2004:5).*

En la misma podemos identificar, en forma de aseveraciones, las variables fundamentales que van a caracterizar al Yield Management:

- Qué producto o productos se debe vender.
- A quién se debe vender.

- 
- Por cuánto se debe vender.
  - Dónde se debe vender.
  - Cuándo se debe vender.
  - Utilizando una estrategia de precios.
  - Aplicando un sistema de información que permita responder con éxito a las preguntas formuladas.

Como se puede apreciar en el listado anterior, nos referimos implícitamente a la *optimización de la generación de ingresos*, ya que entendemos que es preciso hablar de una situación óptima en cuanto a las ventas del establecimiento, en lugar del concepto de *beneficio*, en el que ineludiblemente para su obtención deberíamos tener en cuenta los costes.

Talón, Figueroa y Vacas (2008) aportan su propia visión para conceptualizar al Yield Management, tomando como referencia las diferentes visiones que sobre su concepción tienen los principales autores de esta temática. Lo que para algunos es una forma de conceptualizar a una práctica empresarial (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992); o a una aplicación (Kimes, Chase, Choi, Lee y Ngonzi, 1998); o a una técnica (Lieberman, 1993; Donaghy, McMahon y McDowell, 1995); o a un sistema (Jones, 2000); para otros autores es una meta de vender correctamente (Kimes, 1989); al cliente correcto y en el momento y lugar adecuado (Kimes, Chase, Choi, Lee y Ngonzi, 1998); o bien, para otros es una función para la gestión del precio y del inventario (Kimes, 1989; Lieberman, 1993). Otros autores sostienen que es una metodología para analizar la demanda, la competencia y el producto o servicio, para poder definir la estructura de tarifas en base a la previsión de la ocupación (Jauncey, Mitchell y Slamet, 1995). Marchionna (2005) precisa aún más esta idea al identificarlo con una metodología apoyada en la información, la tecnología, la modelización matemática y el sentido común. Philips (2005) añade una nueva idea, definiendo el Yield Management como una estrategia para establecer una estructura de precios para cada segmento, por un lado, mientras que por otro, también lo asimila al concepto de táctica para calcular y actualizar los límites de reservas y determinar qué reservas se aceptan y cuáles no. Un rasgo común a todos los enfoques mostrados en los autores anteriores

es la perspectiva que Kimes (1989) remarca, como característica principal del Yield Management, centrada en la búsqueda del máximo beneficio tanto para la empresa como para el cliente.

**Tabla 3.1.:** Conceptualización del Yield Management a través de la literatura estudiada.

Autores	Aportación principal
Kimes (1989)	Meta de vender correctamente. Función para la gestión del precio y del inventario. Búsqueda del máximo beneficio tanto para la empresa como para el cliente.
Smith, Leimkuhler y Darrow (1992)	Conceptualización de una práctica empresarial.
Lieberman (1993)	Función para la gestión del precio y del inventario. Conceptualización de una técnica empresarial.
Donaghy, McMahon y McDowell (1995)	Conceptualización de una técnica empresarial.
Jauncey, Mitchell y Slamet (1995)	Metodología para analizar la demanda, la competencia y el producto o servicio, para poder definir la estructura de tarifas en base a la previsión de la ocupación.
Cross (1997)	Aplicación de una táctica de predicción.
Kimes, Chase, Choi, Lee y Ngonzi (1998)	Conceptualización de una aplicación empresarial. Meta de vender correctamente al cliente correcto y en el momento y lugar adecuado.
Jones (2000)	Conceptualización de sistema.
Kimes (2004)	Aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios.
Marchionna (2005)	Metodología para el análisis de la demanda.
Philips (2005)	Metodología, estrategia y táctica.
Talón, Figueroa y Vacas (2008).	Filosofía de gestión.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Talón, Figueroa y Vacas (2008).

En la tabla 3.1 resumimos la visión que tienen los diferentes autores sobre el concepto del Yield Management según el enfoque conceptual de Talón, Figueroa y Vacas (2008), lo que les permite llegar a su propia definición de Yield Management:

*“Es una filosofía de gestión que ayuda principalmente a las empresas que tienen capacidad fija, en el proceso de toma de decisiones (estratégicas y operativas) relativas a precio e inventario. Esta filosofía está basada en el análisis de la información, apoyado en la ciencia, la tecnología y el sentido común, que aportan un conocimiento profundo del mercado y del producto, facilitando así una correcta previsión de la demanda y una adecuada segmentación de tarifas. De esta forma, a través de un eficaz control de reservas, y teniendo en cuenta el factor tiempo (antelación y duración) la empresa podrá maximizar el beneficio<sup>66</sup> (margen bruto o “Gross Profit”) al mismo tiempo que satisface las necesidades del cliente”. (Talón, Figueroa y Vacas, 2008:5)*

La desventaja principal de esta definición con respecto a la de Kimes (2004) es que la autora norteamericana resume de una forma muy sencilla la extraordinaria complejidad que encierra la gestión del Yield Management. Entendemos que la definición de Talón, Figueroa y Vacas (2008) es correcta y completa, pero necesita 115 palabras para conceptualizar esta técnica, objetivo que Kimes (2004) completa con 33. Desde nuestro punto de vista, la capacidad para explicar de forma breve y sencilla un concepto tan complejo, justifica nuestra decisión de que la definición de la autora americana sea un elemento central de esta tesis desde un punto de vista teórico.

Por tanto, en el Yield Management podemos encontrar un objetivo principal finalista de meta, que se materializa a través de la maximización de la rentabilidad medida desde la optimización del nivel de ingresos. Para lograr esta meta, se apoya en un conjunto de objetivos instrumentales que permiten la consecución del objetivo principal. Entre los mismos podemos distinguir:

- Observación de la información histórica.
- Análisis previsional de la demanda.
- Establecimientos de tarifas segmentadas.
- Seguimiento de las reservas.
- Implementación de un proceso de gestión de la información.

---

<sup>66</sup> Al hablar de beneficio se refieren al concepto de margen como la diferencia entre los ingresos y los costes variables de esas ventas.



### 3.2.4. Aplicación del Yield Management en el sector hotelero.

Podemos encontrar muchos estudios que aplauden las bondades de la aplicación del Yield Management en las empresas hoteleras y que además cuantifican este efecto.

El caso Hilton analizado por Orkin (1988) del que se desprendía que la aplicación del Yield Management le había supuesto a la compañía aumentar 7,5 dólares el precio medio sin perder porcentajes de ocupación. El estudio de Rowe (1989), por su parte, estableciendo que la aplicación del Yield Management permitía aumentar el precio medio por noche de 5 a 10 dólares. Ya nos hemos referido a la investigación de Lieberman (1993) mostrando la experiencia de la cadena Marriott en 1991 que gracias a la aplicación del Yield Management logró un aumento del beneficio de 30 millones de dólares. Goymour y Donaghy (1995) mostraron cómo su uso suponía incrementar las tarifas entre el 3,5% y el 5% en los primeros once meses de aplicación. Jones (2000), por su parte, fijaba entre el 3% y el 7% el incremento de los ingresos por la aplicación del Yield Management mientras que el aumento del beneficio por su uso lo situaba en el 50%. Campa (2007) situaba el incremento de la facturación motivado por el uso de esta técnica entre el 2% y el 5%.

Pero a pesar de estas afirmaciones, resulta complicado medir el impacto económico real de la aplicación del Yield Management, ya que es difícil aislar el efecto de otros factores en el resultado final. Es necesario analizar largos periodos de tiempo (la cantidad menor representativa se podría situar en tres años) pre y post implantación de la técnica (Jones, 2000).

También es importante resaltar el enfoque escéptico de Jarvis, Lindh y Jones (1997) a la hora de valorar la verdadera implantación de esta técnica. Estos autores revelan que muchos hoteles creen haber implantado el Yield Management cuando no es así, aunque desde nuestro punto de vista, buscar la maximización de la rentabilidad medida desde la optimización del nivel de ventas, ya implica una aplicación estratégica del Yield Management, aunque desde un punto de vista operativo las tácticas seguidas puedan no ser las más adecuadas para la consecución del objetivo.

Para medir el impacto económico de la aplicación del Yield Management en la explotación de una empresa hotelera, las autoras Talón, Figueroa y Vacas (2008) proponen los siguientes indicadores:

- Ocupación
- Precio medio
- Ingresos por habitación disponible (RevPar)<sup>67</sup>.
- Resultado operativo bruto por habitación disponible (GoPPar)<sup>68</sup>.

Tradicionalmente en la hotelería únicamente se analizaba la ocupación, en primer lugar, y en algunos casos, el precio medio, como fórmulas para medir el desempeño de las diferentes empresas hoteleras, pero la introducción del Yield Management como herramienta de gestión, o simplemente como filosofía de mejora, hace imprescindible que aparezcan nuevos indicadores para analizar el funcionamiento de las compañías hoteleras. Dos ejemplos de estas nuevas tipologías de indicadores son el *ingreso por habitación disponible (RevPar)* y el *resultado operativo bruto por habitación disponible (GoPPar)*.

Si tuviéramos que optar por un único indicador para medir el éxito en la gestión de las empresas hoteleras desde el punto de vista de los ingresos, elegiríamos el *RevPar*. Más adelante justificaremos en detalle los motivos de esta elección, que no invalida al *GoPPar* ni a otros indicadores, pero sirva en este momento el hecho de que el *RevPar* es una combinación de la ocupación y del precio medio. Adicionalmente, se calcula de forma muy sencilla multiplicando estas dos variables, y además cumple con el objetivo que planteábamos para medir la aplicación del Yield Management, de buscar la maximización de la rentabilidad medida desde la optimización del nivel de ingresos.

Con un sencillo ejemplo podemos ver la importancia de su implantación. Supongamos tres hoteles, el hotel nº1, el hotel nº2 y el hotel nº3.

---

<sup>67</sup> El término en inglés sería *Revenue per Available Room*, concepto que encontramos en la bibliografía estudiada como *RevPar*, contracción de la expresión citada y cuya traducción en castellano sería ingreso por habitación disponible.

<sup>68</sup> De igual manera que en el caso del *RevPar*, en la bibliografía estudiada, este concepto se identifica como *GoPPar*, contracción de la expresión en inglés *Gross Operation Profit per Available Room*. Su traducción en castellano sería resultado operativo bruto por habitación disponible.

**Tabla 3.2.:** Ejemplo comparativo de la aplicación del Yield Management.

	% Ocupación	Precio Medio	RevPar
Hotel nº1	100%	80 €	80€
Hotel nº2	75%	120 €	90€
Hotel nº3	80%	100€	80€

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla anterior vemos cómo el Hotel nº1 ha tenido mayor ocupación que el Hotel nº2 y que el Hotel nº3, pero, por el contrario, menor precio medio. Antes de la introducción del Yield Management, éste sería el análisis que podríamos hacer de esta comparativa entre hoteles.

Con la aparición del Yield Management, el *RevPar* se convierte en la variable cuantitativa que permite comparar el éxito en la gestión (en términos de ingresos) entre diferentes hoteles. Siguiendo este criterio, en la tabla podemos ver cómo el *RevPar*, idéntico si comparamos al Hotel nº1 con el nº3, nos indica que el éxito en la gestión desde el punto de vista de los ingresos es igual en estos hoteles mientras que en el Hotel nº2 es un 12,50% superior<sup>69</sup>.

El otro indicador mencionado, el *GoPPar*, de aparición reciente, también se utiliza para la medición del éxito en la aplicación del Yield Management. Con este indicador se intenta complementar la información del *RevPar*, ya que no sólo se refiere a la rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos, sino que tiene en cuenta los gastos operativos del establecimiento. Desde un punto de vista conceptual, la gestión de los establecimientos hoteleros orientada a una maximización del *GoPPar*, permite minimizar el principal riesgo que se le achaca al *RevPar*: Que la búsqueda exclusiva de su maximización, pueda derivar en decisiones erróneas desde el punto de vista de mejora del rendimiento, como disminuir el precio de venta en el último momento y así provocar una guerra de precios en algunos segmentos de mercado.

Hasta ahora simplificábamos la conceptualización del Yield Management como la técnica que nos permite vender la habitación *adecuada*, en el momento *adecuado*, al cliente *adecuado* y al precio *adecuado*. Hoy en día, con la atomización del sector

<sup>69</sup> El *RevPar* es 10 € superior, lo que supone un 12,50% de incremento frente a los 80 € de los hoteles nº1 y nº3.

turístico, podríamos incluir una nueva variable: a través del canal *adecuado*. Entendemos que en esta aparente simpleza se encuentra la dificultad de su utilización, ya que la complicación se encuentra en dar respuesta a esa necesidad de que sea *adecuada* para todas las variables.

Debemos tener en cuenta los incrementos o descensos en cuotas de mercado, patrones de comportamiento de demanda por segmento y cuentas clave, costes fijos y costes variables o datos sobre la situación de la competencia entre muchos otros. Asimismo, los costes de distribución y la gestión de los canales.

Por tanto, a la hora de gestionar de forma correcta el Yield Management, necesitamos estudiar las estrategias de precio, distribución, combinación entre ocupación y precio medio, y cómo afectan éstos, relacionados con sus estructuras de costes, a sus estrategias de comercialización y beneficios operativos.

El *RevPar* por sí solo, parece insuficiente para medir los potenciales reales de un hotel, y tendremos que analizar el *GoPPar* y ver qué decisiones pueden hacer incrementar este ratio. Con este indicador sí adquiriría un sentido pleno una definición de Yield Management que sí hablara de *beneficio* al buscar la maximización del margen en lugar de los ingresos. En esta línea encontramos la aportación de Campa (2007) para definir esta técnica:

*“La maximización del beneficio mediante la gestión eficiente de un activo perecedero a través de la determinación de su precio y del control de su inventario”.* (Campa, 2007:95).

Para mostrar la importancia que tiene hoy en día el *GoPPar* como variable para medir el éxito en la gestión de un hotel, resulta revelador el estudio *“HotStats 2011-UK & European Hotel Industry Report”* realizado en 2011 por *“TRI Hospitality Consulting”*, en el que se presentan los resultados de 2010 de los hoteles de algunas ciudades europeas<sup>70</sup>.

Aunque más adelante trataremos en profundidad los indicadores del Yield Management, este informe *“HotStats”* (TRI Hospitality Consulting, 2011) nos muestra

---

<sup>70</sup> En el citado informe, se reflejan los indicadores principales de los hoteles de las diferentes metrópolis del Reino Unido y de algunas capitales de otros países europeos: Ámsterdam, Barcelona, Berlín, Bruselas, Londres, París, Viena y Varsovia entre otras. Se elabora a partir de la base de datos que maneja la consultora, principalmente con establecimientos de 4 y 5 estrellas pertenecientes a cadenas hoteleras.

la importancia de los objetivos del propio Yield Management como meta finalista en los estudios de coyuntura que se publican sobre la evolución del sector hotelero.

Para cada ciudad muestra la siguiente información referente a su sector hotelero:

- El porcentaje de ocupación por habitaciones.
- La *Tarifa Promedio por Habitación*<sup>71</sup>, entendido como el precio medio de venta de las habitaciones de los hoteles.
- El RevPar por habitaciones.
- El RevPar derivado por la actividad de Alimentos y Bebidas de los establecimientos, denominado en el estudio F&B RevPar<sup>72</sup>.
- El RevPar total que resulta de la suma de todos los centros de beneficio<sup>73</sup>, que en el informe denominan *TrevPAR*<sup>74</sup>.
- El GoPPar.
- El porcentaje que supone el coste de personal sobre el total de ingresos del establecimiento.
- El porcentaje que supone el *Resultado Operativo Bruto* (el GOPPar ya explicado anteriormente) sobre el total de ingresos del establecimiento.

### 3.2.5. Organización interna y responsabilidades.

Hasta ahora hemos desarrollado el Yield Management desde un punto de vista conceptual y terminológico: sus orígenes, su evolución, los objetivos que busca, etc.; y también desde su aplicación específica en el sector hotelero.

En este apartado vamos a responder a la pregunta de cómo encajar las nuevas funciones exigidas para implantar con éxito el Yield Management en una empresa hotelera teniendo en cuenta la estructura organizativa de este tipo de organizaciones. Es decir, una vez definido con claridad qué es, y lo que supone el Yield Management para el sector hotelero, ahora vamos a desarrollar la manera de implantarlo de forma real en esta tipología de empresas.

---

<sup>71</sup> El informe está escrito en inglés y lo que refleja expresamente es *Average Room Rate (ARR)*.

<sup>72</sup> *Food&Beverage RevPar*. Que podríamos traducir en castellano como los ingresos por habitación disponible de la actividad de restauración del establecimiento.

<sup>73</sup> O puntos de venta. Desde el propio alojamiento, pasando por los encuadrados en la actividad de restauración, así como otros de diversa índole y que dependerán de la tipología del establecimiento.

<sup>74</sup> Contracción de *Total Revenue per Available Room*. Descripción en inglés que podríamos traducir por Ingresos Totales por Habitación Disponible.

Antes de nada queremos subrayar la importancia que tiene minimizar las suspicacias que puede originar en los propios clientes la utilización del Yield Management, si llegan a apreciar que se les está tratando de una manera discriminatoria de forma arbitraria y por motivaciones desconocidas. En este sentido, es relevante la aportación de Kimes (1994), ya que muestra por medio de los resultados de una encuesta la percepción de equidad que esta técnica genera a los consumidores. Kimes y Writz (2002) analizan la reacción de los consumidores del sector de restauración a las estrategias de precios basadas en las predicciones sobre la demanda, y los mismos autores en el 2003 destacan los conflictos que surgen de la aplicación del Yield Management y proponen métodos para minimizarlos. Sunmee y Mattila (2005), por su parte, muestran la importancia de la transparencia en la comunicación de la utilización que hace el hotel del Yield Management para el diseño de las estrategias de precios, con objeto de mejorar la percepción de equidad.

Pero volviendo a la aplicación práctica de las estrategias de Yield Management, ésta normalmente recae en el departamento de Revenue Management. Como ya hemos mencionado, la diferencia terminológica Yield Management-Revenue Management, simplemente obedece a una costumbre de uso en el sector. Éste utiliza Yield Management como término conceptual, y Revenue Management para su aplicación práctica.

Desde el punto de vista de nuestro estudio, a la hora de fijar responsabilidades, y señalar la posición dentro de la organización, no genera ninguna diferencia el hecho de que la tarea la realice un *Revenue Manager* a título individual, o bien que esa función se lleve a cabo por todo un departamento. Dependerá del tamaño del hotel y de su especialización funcional, no afectando de ninguna manera a los objetivos de nuestro estudio.

En muchos casos, todos los sistemas informáticos de apoyo necesarios para realizar de forma correcta una estrategia de Yield Management, hacen olvidar esa figura del *Revenue Manager*. Entendemos que esto es un error, ya que a pesar de que las herramientas informáticas<sup>75</sup> facilitan de forma considerable la labor del *Revenue Manager*, al manejar cantidades enormes de información de manera que se puedan tomar las decisiones correctas, es la responsabilidad del *Revenue Manager*, quien

---

<sup>75</sup> Como veremos a continuación estas herramientas informáticas las denominaremos *Revenue Management Systems (RMS)*

---

debe cumplir el objetivo: vender la habitación *adecuada*, en el momento *adecuado*, al cliente *adecuado*, al precio *adecuado* y por el canal *adecuado*.

En Hostelmedia (2010b) encontramos un interesante estudio sobre el papel, importancia y responsabilidad de los “*Revenue Management Systems*” (RMS) a la hora de implantar una estrategia de Yield Management.

En el mismo se pone de manifiesto cómo la llegada de los RMS provoca un debate entre aquellos que creen que para la puesta en marcha de estrategias de Yield Management, es fundamental contar con un equipo de Revenue Management, y aquellos que argumentan que no hay nada como un RMS para llevar a cabo la propia estrategia de gestión del Yield Management (aspectos de precios, gestión de canales de distribución, la propia demanda, el mercado, etc.). Las grandes cadenas hoteleras y algunos hoteles independientes buscan conjuntar las dos posibilidades implantando un buen RMS gestionado por un equipo humano competente. La situación ideal es que el RMS se conecte además con los programas de gestión hotelera (PMS<sup>76</sup>) que utilizan el resto de departamentos, la propiedad y la dirección general.

La utilización del RMS permite al *Revenue Manager* trabajar en otros frentes tan importantes como la optimización del proceso de creación de estrategias de precios, establecer procesos de colaboración con los departamentos de marketing y desarrollar estrategias de los precios a largo plazo, segmentar el tipo de demanda en el alojamiento, etc.

Los hoteles, que ya han establecido un sistema de precios con base en una estrategia de Yield Management, necesitan por un lado información histórica del hotel y por otra, una comparativa con la situación actual del mercado. La mayoría de los sistemas hacen uso de dos programas: uno primario y otro secundario. El programa primario genera precios basados en datos históricos y se refiere al posicionamiento y al nivel de ventas en el canal online, mientras que el programa secundario analiza la eficacia del programa principal y retroalimenta a éste para mejorar su funcionamiento. El sistema informático que surge de la combinación de ambos programas, desarrolla operaciones matemáticas que controlan toda la actividad (incluyendo todos los costes, las variables, los mercados, los grupos, etc.). Por lo tanto, este tipo de programas

---

<sup>76</sup> *Property Management System*. Programa de gestión hotelera que permite satisfacer las necesidades diarias de un hotel.

están diseñados para tomar decisiones de una manera ágil y flexible en unas condiciones cambiantes del mercado.

El sistema informático diseñado es una herramienta, ya que las medidas finalmente son tomadas por el equipo del *Revenue Manager*. Las decisiones se pueden automatizar pero es necesaria la intervención directa de las personas del departamento, bien para supervisar o para enriquecer al propio programa a la hora de tomar futuras decisiones.

Cullen<sup>77</sup> en Hostelmedia (2010a) propone una visión aglutinadora de la asunción de responsabilidades en la gestión del Yield Management. Para esta autora, el punto de partida es que toda la organización entienda qué es el Yield Management y comparta su finalidad, su estrategia y se establezca, previamente, un plan. El Yield Management no debería centrarse en la obtención del rendimiento exclusivamente en las habitaciones de los establecimientos ya que, actualmente, todos los elementos del hotel son susceptibles de generar ingresos. Es por ello que se centra en la visión global de la cultura y las políticas de Yield Management de las organizaciones ya que, al estar todos los departamentos interconectados, sus decisiones afectan a unos y a otros.

Para Cullen, en el mismo sentido, los *Revenue Managers* han de informar continuamente a la Dirección General como un integrante más de los Comités Ejecutivos de las organizaciones (independientemente de su tamaño). Son los máximos responsables del Yield Management global de la organización y, por tanto, han de ser tenidos en cuenta en la toma de determinado tipo de decisiones que afecten. Como mínimo, que sean escuchados. Luego la decisión será tomada por el órgano decisor. Sin duda, el éxito de la política y planificación de esta técnica depende del trabajo en equipo y del constante *feedback* entre los gestores del Yield Management de la organización y el resto de los departamentos.

Cullen también considera fundamental comprender el mercado, desde un punto de vista global, más allá de centrarse únicamente en los competidores locales cercanos. Todo afecta o puede afectar. El Yield Management debe ser capaz de ofrecer una

---

<sup>77</sup> En la conferencia de junio de 2010 de la "Hospitality Sales and Marketing Association International" (HSMAI), Kathleen Cullen, de "Inspire Resources", presentó el informe "A comprehensive revenue optimization roadmap for hotel owners, operators and practitioners" que abordaba las claves para la implementación del Yield Management en una organización desde el punto de vista de la división de tareas.



visión dinámica de cómo es la situación actual para prever cómo será en el futuro<sup>78</sup> y así poder planificar qué se debe hacer.

Anteriormente establecíamos que la mayor dificultad del Yield Management consiste en dar con la respuesta *adecuada* a todas las variables necesarias que intervienen en la maximización de las ventas. Cullen da especial importancia a esta búsqueda de información imprescindible para poder gestionar ese futuro incierto de manera correcta, y divide las necesidades de datos sobre las siguientes variables que se deben analizar:

- Influencia externa e interna: ¿Qué sucede en el mercado, qué elementos fluctúan, qué elementos influyen, cuáles no, qué previsión hay?.
- Tendencias de mercado: Es esencial observar y estudiar el comportamiento del cliente (el objetivo, el potencial, el fidelizado, etc.): qué busca, a qué tiende, cuáles son las dinámicas del mercado en cuanto a precios, etc.
- Indicadores de demanda: Determinar o predecir qué acontecimientos van a tener un impacto directo en la demanda. Permitirá prever y adelantarse a la competencia y evitar (o, en su caso, afrontar) situaciones adversas.
- La competencia: La esencia del Yield Management nos habla del estudio de la competencia, por tanto, no hay que olvidarse de él. Estudiar qué hace la competencia, qué valor añadido ofrece, qué cuota de mercado aglutina, dónde estamos, qué ofrecemos, a qué aspiramos, qué objetivos tenemos, etc.

Para Cullen el *forecasting* es también muy importante, ya que permite al *Revenue Manager* poner en práctica sus estrategias y medir su implementación a posteriori. Con respecto al *forecasting* Cullen distingue varios tipos de *forecasting*:

- De demanda: Conocer y comprender la *unconstrained demand*<sup>79</sup> es esencial ya que de ello dependerá el número de reservas que podrán ser aceptadas (con base en el número de habitaciones demandadas). Para su cálculo se debe tener en cuenta el número de habitaciones vendidas, las

---

<sup>78</sup> Para esa previsión de futuro se suele utilizar el vocablo inglés *forecasting* para referirse al proceso completo tal y como veremos a continuación. El *forecasting* es el proceso de predicción de la demanda.

<sup>79</sup> Demanda latente para un determinado día.

que podrán ser vendidas, descontando los *no-shows*<sup>80</sup> y las reservas canceladas.

- Estratégico: Fijar la estimación de la demanda en la previsión de las decisiones del *Revenue Manager* y prever cómo afectarán sus decisiones en la *unconstrained demand* (tarifas, grupos, etc.).
- Operacional: La utilizada para establecer el nivel de precios diario, es decir, el trabajo diario, propuestas operativas, comerciales, incentivos, etc.

Asimismo, es importante no olvidarse de la utilización de los precios como herramienta estratégica<sup>81</sup>. Dada la trascendencia y alcance de la actividad del *Revenue Manager*, en la planificación de sus acciones ha de cuidarse hasta el mínimo detalle, informando y haciendo partícipe a todos los agentes implicados. Por descontado, ese plan ha de mostrar una detalladísima estrategia de precios, con especial consideración en los canales de distribución de cada segmento y de cada producto. Se ha de tener en cuenta: la situación del mercado, la demanda en un determinado tramo de tiempo, las estrategias de comparación con otros competidores, la demanda dependiendo del día de la semana, la segmentación de clientes, los tramos o períodos de eventos-necesidades-acontecimientos especiales, las estrategias en los canales de distribución, los costes por habitación, y llevar a cabo una formación exhaustiva al departamento de ventas y comercial para que sean capaces de vender al precio *adecuado*, al cliente *adecuado* y en el momento *adecuado*.

Además, en referencia a este aspecto, Cullen también hace hincapié en la estrategia de los descuentos, recordando que si las estrategias de Yield Management se fundamentan en las tarifas, el 95% de esos ingresos repercuten en la cuenta de resultados, mientras que si el Yield Management se fundamenta en la ocupación, ese índice del 95% se reduce al 50%.

---

<sup>80</sup> Habitaciones reservadas que finalmente no se presentan en el hotel.

<sup>81</sup> El término que se aplica en inglés es *Strategizing pricing*.

### 3.3. ESTRATEGIAS DE YIELD MANAGEMENT.

Anteriormente exponíamos que la aportación de Kimes (1989) es fundamental para el desarrollo conceptual del Yield Management, ya que establecía los criterios que deben cumplir las empresas o sectores donde se quiera implementar esta técnica. Aunque no resulta imprescindible contar con todos estos requisitos para poder aplicar el Yield Management, resulta claro que será especialmente útil en los casos en que se cumplan estas premisas:

- Empresas en las que la capacidad es relativamente fija.
- La demanda se puede separar en diferentes segmentos de mercado, posibilitando políticas de discriminación de precios.
- El inventario de la empresa es de carácter perecedero.
- La venta del producto se realiza con antelación, quedando la duda de si se podría haber vendido más tarde a un precio mayor.
- La demanda fluctúa sustancialmente a lo largo del tiempo.
- Los costes marginales de las ventas son bajos.
- Los costes marginales de la producción son elevados.

#### **1ª Premisa: Empresas en las que la capacidad es relativamente fija.**

El Yield Management será más efectivo en aquellas empresas que tienen una capacidad de producción y venta que podríamos definir como fija en el corto plazo, aunque ésta pueda ser modificada en el largo plazo a través de una inversión de capital importante. Normalmente esta característica es más propia de las empresas prestadoras de servicios frente a las productoras de bienes donde la producción sí se puede modificar en el corto plazo. Pensemos en el caso del número de habitaciones de un hotel, o el número de asientos de un avión que cubra una ruta aérea. La capacidad de la oferta en ambos casos es fija, a menos que se amplíe el hotel, o bien se cambie el avión por otro de mayor capacidad o se refuerce esa ruta.

#### **2ª Premisa: La demanda se puede separar en diferentes segmentos de mercado, posibilitando políticas de discriminación de precios.**

Kimes (1989) ya mostraba cómo la aplicación del Yield Management permitía obtener mejores resultados a medida que se van incrementando el número de

segmentos de mercado. El cliente ha aceptado con normalidad que determinadas características afectan de forma directa al precio que deben abonar por un servicio hotelero: la categoría de la habitación, las atenciones especiales, o el régimen alimenticio, etc. Sin embargo, con la aplicación del Yield Management, el momento en el que se hace la reserva o la propia duración de la estancia, también deben afectar a la tarifa a aplicar al cliente, en este caso al ser variables que han adquirido esta consideración de discriminadoras de precios con las nuevas técnicas de Yield Management, el cliente final puede percibir esta diferencia de precios como algo deshonesto (Kimes, 1994).

Por tanto, el hotel multiplica de forma considerable el número de productos a ofertar en el mercado, ya que éstos se orientarán de forma directa a esos nuevos segmentos de mercado con necesidades diferentes.

Sirva de ejemplo la comparación entre el cliente de negocios y el turista vacacional. El cliente de negocios prima la disponibilidad de habitaciones reservadas con menor tiempo de antelación y lo que busca normalmente es inmediatez y flexibilidad, mientras que normalmente el turista vacacional otorga mayor importancia a la variable precio aunque tenga que realizar la reserva con mucha antelación en condiciones muy poco flexibles.

### **3ª Premisa: El inventario de la empresa es de carácter perecedero.**

En la gran mayoría de las empresas prestadoras de servicios el inventario es perecedero y la producción y el consumo se realizan de forma simultánea.

Por tanto se produce una relación directa e insustituible entre la unidad de tiempo y la de inventario. Así, la unidad de inventario de una empresa hotelera (habitación), no se puede separar de la unidad de tiempo en que se presta el servicio (estancia) debido a que el servicio ofrecido (pernoctación) se produce y se consume simultáneamente.

Ésta es la razón por la afirmamos que el inventario es perecedero, ya que lo que no se venda en un periodo no podrá ser almacenado y vendido en el periodo siguiente. Así, si no es consumido en ese periodo se pierde toda posibilidad de obtener un beneficio del mismo y, en cualquier caso, se producirá una pérdida en forma de coste de oportunidad. En el caso de una empresa que opera con instalaciones fijas costosas, como lo son los hoteles, esto es, si cabe, más perjudicial. Es en este tipo de

---

empresas en las que la aplicación del Yield Management puede ser más eficaz como medida de gestión que optimice el rendimiento.

**4ª Premisa: La venta del producto se realiza con antelación, quedando la duda de si se podría haber vendido más tarde a un precio mayor.**

La propia gestión de las reservas es una característica consustancial de las empresas hoteleras. Desde un punto de vista operativo es imprescindible conocer el inventario de capacidad de forma dinámica en el tiempo, y decidir entre los diferentes grupos de unidades de capacidad a ofrecer a los diferentes segmentos de mercado a lo largo del tiempo.

Cada segmento de mercado podemos caracterizarlo, en términos generales, por su comportamiento habitual a la hora de realizar la reserva. Los segmentos más sensibles al precio suele realizar sus reservas con mucha antelación, para de esta manera encontrar reducciones en las tarifas. Por el contrario, los segmentos encuadrados dentro del turismo de negocios frecuentemente lo hacen con pocos días de antelación, ya que la búsqueda de reducciones de precios no suele ser su prioridad principal.

Para mejorar el rendimiento en la aplicación del Yield Management la empresa hotelera debe decidir entre ofrecer muchas unidades de inventario, con mucho tiempo de antelación y a precios más bajos, o bien, esperar a que se vaya acercando el consumo del servicio e intentar maximizar el precio de venta de las unidades de inventario (las habitaciones).

La gran diferencia con la forma tradicional de operar en sectores como el hotelero, es que donde anteriormente la prioridad era alcanzar niveles de ocupación máximos, con criterios de Yield Management, el objetivo principal es maximizar el rendimiento medido desde el punto de vista de los ingresos.

**5ª Premisa: La demanda fluctúa sustancialmente a lo largo del tiempo.**

Las empresas prestadoras de servicios experimentan normalmente fluctuaciones de demanda más elevadas que las empresas productoras de bienes. Desde un punto de vista temporal, la demanda puede variar por acontecimientos interanuales, estacionales, por día del mes, día de la semana, o, incluso, la demanda puede ser

diferente a distintas horas dentro del mismo día. De ahí que el conocimiento sobre del comportamiento futuro de la demanda es fundamental para la toma de decisiones orientadas a la obtención de un mayor rendimiento.

#### **6ª Premisa: Los costes marginales de las ventas son bajos.**

En las empresas donde la capacidad es limitada, en los términos referidos anteriormente, los costes marginales de venta son bajos.

Sirva de ejemplo un hotel con capacidad limitada. Una vez alcanzado el nivel de ventas que asegure el umbral de rentabilidad, cualquier venta adicional supone un incremento en los costes de venta muy limitado: el coste variable que implica la venta de una habitación del hotel es muy pequeño, ya que los hoteles son empresas intensivas en capital donde el coste total de una habitación es básicamente fijo independientemente de la producción. Esta circunstancia puede provocar el problema principal que se le achaca a la aplicación del Yield Management: la guerra de precios. Ya que en una primera aproximación, alcanzado el umbral de rentabilidad, la empresa podría reducir sus tarifas cuando prevea que la demanda va a ser baja, ya que cualquier servicio vendido supone un beneficio adicional, siempre y cuando se absorban los costes variables. Lo que es más grave, es que una situación de empeoramiento de la demanda a pesar de que no llegar a las ventas de punto muerto, la empresa podría aplicar el mismo planteamiento vendiendo a un precio superior a sus costes variables, independientemente de que no se cubrieran los costes totales. El razonamiento que subyace podría ser que mejor es vender algo perdiendo poco que no vender nada perdiendo mucho. Por ello, desde el punto de vista del mercado, esta estrategia es muy peligrosa, ya que ataca de forma directa contra el objetivo del Yield Management que es la propia mejora del rendimiento.

#### **7ª Premisa: Los costes marginales de la producción son elevados.**

Adicionalmente a lo anterior, en este tipo de empresas una vez que se alcanza el máximo de capacidad disponible, ofrecer una unidad adicional de inventario implica un coste<sup>82</sup> elevadísimo.

---

<sup>82</sup> Tal y como hemos explicado previamente se necesitaría una inversión, que en este caso la asimilamos al concepto de coste por el hecho de requerir un desembolso económico, aunque los dos términos tengan una significación económica totalmente diferente.

Sirva de ejemplo el caso de una empresa hotelera. El número de habitaciones que puede vender cada día sólo puede incrementarse si la empresa realiza una reforma en forma de ampliación, y eleva de forma física material su inventario, con todo lo que implica, desde el punto de los costes, el aumento de producción.

### **3.3.1. Fases de implantación del Yield Management.**

Para la aplicación efectiva del Yield Management es imprescindible que la información que obtenemos de la demanda se convierta en conocimiento que podamos gestionar.

De acuerdo con la bibliografía analizada, la información básica a recopilar para desarrollar una estrategia de Yield Management se concretaría en:

- El número de clientes que realizan una reserva.
- El momento temporal en que se realizan las reservas
- Los segmentos de mercado del hotel.
- La longitud de estancia de cada reserva.
- El número de clientes que cancelan su reserva
- El número de clientes con reserva que no se presentan en el hotel<sup>83</sup>.

Chavez y Ruiz (2005a) establecen un proceso para poder implantar con éxito el Yield Management en una empresa hotelera y distinguen dos niveles, estratégico y operativo, y dentro de éstos diferentes hitos que se deben desarrollar para conseguir el objetivo de implantación del Yield Management.

En el nivel estratégico se encuadran las tareas iniciales, de trascendencia estructural, cuya aplicación y efecto en el largo plazo se mantiene, a pesar de los cambios tácticos que se vayan introduciendo. En el operativo, por su parte, los autores destacan tres tareas de seguimiento que deben gestionarse con eficacia de manera que los objetivos del Yield Management se prolonguen de forma exitosa en el tiempo.

Teniendo en cuenta estas premisas, a continuación desarrollamos las diferentes etapas desarrolladas por Chávez y Ruiz (2005a), encuadradas dentro de cada nivel, que es necesario recorrer para poder realizar una implementación exitosa del Yield Management en una empresa hotelera.

---

<sup>83</sup> Que previamente hemos identificado como *no-shows*.

### 3.3.1.1. Nivel Estratégico.

#### 3.3.1.1.1. Implantar en la empresa una cultura de Yield Management.

Es un paso previo a la aplicación práctica del Yield Management en el hotel. Frente a los principios tradicionales de la gestión hotelera, el Yield Management conlleva cambios profundos (Donaghy, McMahon y McDowell, 1995).

Tradicionalmente, el mercado, y las propias características del hotel, marcaban el precio de venta del establecimiento, y el porcentaje de ocupación alcanzado marcaba el éxito o el fracaso en la gestión. Se pasa de una situación pasiva de “acogida” a otra proactiva de “búsqueda y ofrecimiento”. Como el objetivo principal del Yield Management es maximizar el nivel de ingresos, en la propia empresa se pueden originar resistencias al cambio ya que las nuevas medidas pueden ser percibidas como pérdidas en el nivel de prestación del servicio al cliente, o agravios hacia la clientela habitual del establecimiento. El factor humano en el proceso de implantación es especialmente importante al ser el hotel una empresa prestadora de servicios (Orkin, 1988; Jones y Hamilton, 1992; Lieberman, 1993), con lo que implica desde el punto de vista de intangibilidad de la prestación, y de indivisibilidad del servicio de la persona que lo presta.

Por ello, una formación<sup>84</sup> paulatina del personal diseñada específicamente para cada negocio y que parta de las necesidades y de las oportunidades que establece el mercado, así como una sensibilización del personal hacia esta técnica, es imprescindible para facilitar el éxito del proceso de implantación del Yield Management.

Además, es imprescindible nombrar un responsable que coordine y lidere todo el proceso de implantación del Yield Management, así como que comunique las fases que se deben completar. Todo el personal debe conocer que el Yield Management es un cambio que parte desde la propia filosofía de gestión hotelera pero que debe tener aplicación práctica directa en los procesos de gestión diaria de cada miembro del equipo del hotel.

Del mismo modo, otro elemento clave para la correcta aplicación del Yield Management consiste en la importancia del personal en la transformación necesaria

---

<sup>84</sup> Actualmente en el mercado existen numerosas empresas que ofrecen formación en Yield Management. Sirva de ejemplo la información que publica en su página web la empresaHotelsDot (2013), donde se muestra la importancia de la aplicabilidad práctica en la gestión del Yield Management. Si analizamos su oferta formativa, podemos detectar lo que desde nuestro punto de vista es el error principal que se puede producir al abordar el Yield Management: centrarse en la aplicabilidad práctica operativa sin haber profundizado en su dimensión estratégica conceptual.



de la información a recopilar en conocimiento (Jones y Hamilton, 1992), elemento primordial para la correcta aplicación del Yield Management.

#### 3.3.1.1.2. Analizar la demanda de manera cualitativa y cuantitativa.

Como hemos indicado para una correcta gestión del Yield Management se hace imprescindible transformar la información que se va recopilando en conocimiento; para ello el análisis debe ser cualitativo y cuantitativo.

Cualitativo en cuanto a la forma de determinar los diferentes segmentos de clientes que tiene el hotel: sus características, sus patrones de reserva y compra, las nuevas tendencias en cuanto a los mismos, etc. Este tipo de estudio será más importante en el largo plazo ya que permitirá encuadrar el marco de trabajo de los diferentes análisis cuantitativos.

La segmentación de mercado que resulta del análisis cualitativo se basa en que los clientes presentan demandas distintas. En el sector hotelero tradicionalmente se distinguen tres tipos de segmentos básicos: grupos, clientes de negocio y clientes de ocio, cuyo comportamiento difiere tanto en el servicio demandado, como en el momento de solicitud del servicio, así como en las expectativas que presentan con respecto al precio que están dispuestos a pagar por los servicios.

Los hoteles, conscientes de las diferencias planteadas, deben decidir, por un lado, el número de segmentos en el que dividen la demanda y, por otro, las características propias de los clientes de cada uno de estos segmentos.

Como hemos comentado anteriormente el Yield Management se centra en vender la habitación *adecuada*, en el momento *adecuado*, al cliente *adecuado* y al precio *adecuado*, por lo que únicamente a través de la gestión del conocimiento, sobre la información que se ha ido y se va recopilando, podremos ir valorando las decisiones a adoptar.

Desde un punto de vista cuantitativo, que el establecimiento facilite previsiones de demanda (en forma de habitaciones vendidas por fechas según cada categoría) para cada segmento, permitirá fijar tarifas a aplicar que busquen maximizar el nivel de ventas del establecimiento.

#### 3.3.1.1.3. Fijar el precio de venta de los servicios del hotel.

Siempre es complejo determinar en una empresa hotelera, y en cualquier otra, el precio a cobrar al cliente ya que debe partir del planteamiento empresarial de búsqueda de una rentabilidad planificada<sup>85</sup>. El Yield Management modifica la consideración del precio como variable, que pasa de ser un elemento estático, sujeto a pocos cambios, a convertirse en un factor dinámico continuamente influenciado por factores externos del mercado y la competencia, e internos resultado de la gestión del conocimiento del propio hotel.

Jones y Hamilton (1992) describen las tres fuentes de información principales, base de las tarifas hoteleras fijadas siguiendo las directrices del Yield Management:

- Análisis de las tarifas ofertadas por el hotel.
- Estudio del valor percibido por los clientes respecto a los servicios ofrecidos.
- Seguimiento de los precios aplicados por los competidores.

#### 3.3.1.1.4. Analizar y desarrollar la oferta del establecimiento.

Una vez que se ha implantado en el hotel una cultura de Yield Management y se han dispuesto los medios para analizar la demanda del establecimiento de manera cualitativa y cuantitativa, desde nuestro punto de vista, y aunque autores como Chávez y Ruiz (2005a) no lo explicitan, consideramos que sería imposible alcanzar el objetivo de implantación del Yield Management si no se desarrolla de forma paralela un proceso de análisis y desarrollo de la oferta de productos y servicios diferenciados del hotel.

El conocimiento profundo de las necesidades de los diferentes segmentos de clientes del hotel nos permite establecer tipologías de nuevos productos y servicios diferenciados, segmentados de los originales y que generen un mayor valor para la demanda. Sirva de ejemplo de este proceso, el caso típico de un hotel de playa que comercializa todas sus habitaciones con base en el número de camas de cada unidad de alojamiento. El análisis de las preferencias de sus clientes le puede llevar a desarrollar una nueva forma de clasificar sus habitaciones en base a que tengan

---

<sup>85</sup> Sirva de ejemplo el método de Hubbart para la fijación de tarifas hoteleras que ya hemos analizado en el capítulo anterior, y donde se parte de la rentabilidad de los fondos propios con base en una determinada inversión para establecer el precio de venta al cliente.

vistas al mar o no, con lo que duplicarían el tipo de productos de alojamiento que pueden ofertar a sus clientes.

### 3.3.1.2. Nivel Operativo.

Una vez que las bases de aplicación del Yield Management ya han sido implantadas en la empresa a nivel estratégico, en el operativo, por su parte, son tres las tareas de seguimiento que deben gestionarse con eficacia de manera que los objetivos del Yield Management se prolonguen de forma exitosa en el tiempo: analizar el comportamiento de la demanda; realizar un seguimiento de las peticiones rechazadas por el cliente y de las peticiones denegadas por el hotel; y evaluar de forma continua el proceso de transformación de la información en conocimiento.

#### 3.3.1.2.1. Analizar el comportamiento de la demanda.

Las previsiones de demanda, fruto de analizar ésta de manera cualitativa y cuantitativa, deben ajustarse con los cambios imprevistos que se vayan produciendo.

Una vez actualizadas las previsiones de demanda con los acontecimientos no tenidos en cuenta de forma previa, debemos comparar la previsión con la evolución de la demanda real, medida por medio del ritmo en que se están realizando las reservas para cada uno de los segmentos del mercado.

Jones y Hamilton (1992) establecían dos tipologías de escenarios que pueden producirse fruto de la comparativa de la demanda real con la previsión del hotel y una estrategia combinada para cada caso que mejore el nivel de ingresos del hotel:

- *Escenarios positivos donde la demanda real es superior a la demanda previsional* (ajustada con los datos recientes). Coincidimos con los autores quienes sugieren disminuir el número de habitaciones disponibles con las tarifas más bajas, establecer la exigencia de un número mínimo de noches de estancia y/o disponer un bloque de habitaciones sólo para aquellos segmentos de clientes que estén dispuestos a pagar un suplemento extra sobre la tarifa normal. Es decir, en este caso, se aconseja mejorar el nivel de ingresos del establecimiento actuando a través de la mejora de la Tarifa Media Diaria (TMD) sin prestar atención directa al porcentaje de ocupación.
- *Escenarios negativos donde la demanda real es inferior a la demanda previsional* (actualizada con los datos recientes). En este caso se

recomendaría incidir sobre el porcentaje de ocupación. Se aconseja realizar campañas de captación de clientes en los segmentos más sensibles al precio, bien por medio de promociones o incluso enfocándose en el cliente de paso para que ningún huésped potencial del hotel pueda rechazar el mismo por un precio elevado.

#### 3.3.1.2.2. Realizar un seguimiento de las peticiones denegadas por el hotel y de las peticiones rechazadas por el cliente.

Con las peticiones denegadas por el hotel<sup>86</sup>, se hace referencia a las realizadas por clientes que no pueden ser atendidas según lo que demanda el huésped por cualquiera de las siguientes causas de forma individual o de manera combinada:

- La habitación solicitada no está disponible. En este caso se trata de una habitación física concreta (por ejemplo la *Suite Imperial* de un hotel determinado).
- El tipo de habitación que demanda el huésped no se puede reservar. En esta situación, la imposibilidad reside en la tipología de la unidad de alojamiento. Por ejemplo, el huésped demanda una habitación doble con cama de matrimonio y el hotel ya no dispone de habitaciones con esa característica.
- La tarifa solicitada no se puede aplicar.
- No hay disponibilidad para la fecha que desea el cliente.

Las peticiones rechazadas por el cliente<sup>87</sup> tienen lugar cuando el posible huésped rechaza una oferta pese a que el hotel disponga de habitaciones libres de acuerdo con sus exigencias (Orkin, 1988).

La importancia de la recopilación de datos sobre las peticiones denegadas se debe a que constituyen lo que se conoce como demanda latente, diferente al dato de demanda que obtendríamos si únicamente tenemos en cuenta las reservas registradas del establecimiento.

La demanda latente nos proporciona el dato real que tendría el hotel si las reservas no estuvieran sometidas a una serie de restricciones en forma de disponibilidad de habitaciones referenciadas a una determinada tarifa o a una

---

<sup>86</sup> *Denials*, en terminología anglosajona. Situación que se produce cuando se le deniega una habitación al cliente por no existir disponibilidad de habitación o tarifa solicitadas en la fecha requerida, aunque sí pueda existir disponibilidad de habitaciones con otras tarifas y/o fechas.

<sup>87</sup> *Declines* según su término en inglés. Se producen cuando el cliente rechaza una oferta a pesar de comunicarle la disponibilidad de habitaciones con unas determinadas tarifas.

estancia mínima o a una tipología de habitación. La demanda latente, por tanto, cuantifica el potencial del hotel en términos de demanda cuando no se establecen restricciones.

Otro interrogante a formular consiste en plantear si las peticiones rechazadas por el cliente, deberían formar parte también de esta demanda latente. Según Orkin (1988) el motivo principal por el que el cliente rechaza una habitación es el precio, ya que el hecho de preguntar qué tarifa se le aplicaría por un determinado servicio implica que su conversión de cliente potencial a cliente, se produciría si el precio que le comunica el hotel coincide con las expectativas que tenía ya que la elección del hotel como proveedor del servicio ya está realizada por el cliente.

Desde nuestro punto de vista, la recopilación de estas peticiones rechazadas por el cliente también es muy importante para una correcta gestión del Yield Management, por lo que las estimamos como parte de la demanda latente, ya que la tarifa que se comunica durante cada petición de reserva es una restricción más que el hotel establece. Un cambio tarifario pudiera haber provocado, en esas peticiones rechazadas, que esos clientes potenciales se hubieran transformado en huéspedes del hotel.

Jones y Hamilton (1992) sugieren las siguientes posibilidades como táctica que minimice el número de peticiones denegadas:

- Ofrecer al cliente otro tipo de habitación con una tarifa superior.
- Dar al cliente una fecha alternativa con las mismas características demandadas por el huésped.
- Ofertar al cliente una tarifa inferior para un tipo de habitación de nivel inferior pero en otras fechas.

#### 3.3.1.2.3. Evaluar de forma continua el proceso de transformación de la información en conocimiento.

La revisión continua de los datos y la interpretación de los mismos es fundamental para el éxito de la aplicación del Yield Management (Jones y Hamilton, 1992).

De esta manera, la información que se recopila en forma de cancelaciones de reservas, peticiones de habitaciones, modificaciones de tarifas, etc., que, desde el punto de vista de la gestión de operaciones de un hotel, es parte de la dinámica

habitual del mismo, por medio de la aplicación de un sistema de Yield Management como herramienta de gestión, se convierte en fuente de conocimiento imprescindible para mejorar el rendimiento del hotel por medio de la optimización del nivel de ingresos.

### **3.4. EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA INFORMACIÓN EN CONOCIMIENTO COMO BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES DE YIELD MANAGEMENT.**

Hasta ahora hemos abordado el proceso de transformación en conocimiento de la información que se recopila en un hotel desde un punto de vista conceptual y teórico.

A continuación vamos a desarrollar su aplicabilidad de manera que podamos establecer una metodología que permita, ante la llegada de una posible reserva, si se acepta o se rechaza la petición, o bien qué decisión se toma manteniendo el objetivo del Yield Management de lograr la maximización de los ingresos.

El Yield Management, tal y como hemos comentado en multitud de ocasiones, se centra en vender la habitación *adecuada*, en el momento *adecuado*, al cliente *adecuado* y al precio *adecuado*. Es decir, podríamos resumir esta expresión en: *cuánto* y *cuándo* debemos vender y a *qué precio* se puede hacer para *cada segmento* de mercado.

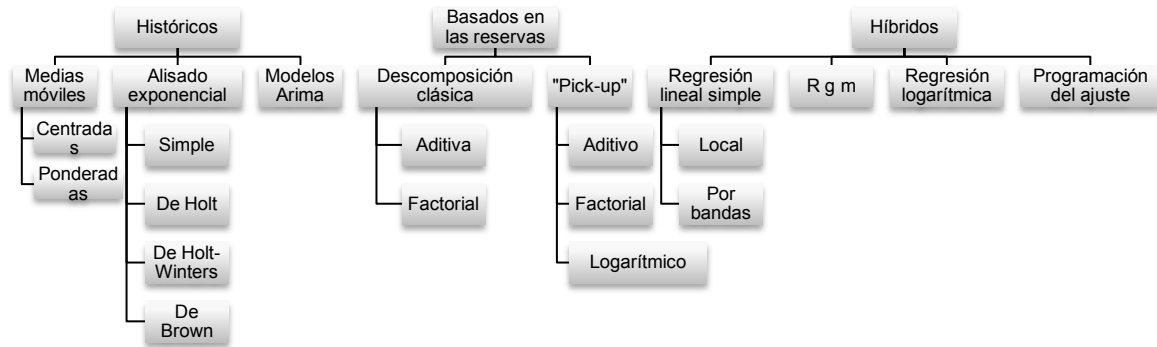
Guadix, Onieva, Cortés, Muñuzuri y Quesada (2008) descomponen en tres módulos relacionados el proceso de transformación de la información que recibe el hotel en conocimiento aplicable para la gestión del Yield Management:

- Aplicación de un método para establecer la previsión de la demanda.
- Desarrollo de un sistema para distribuir la capacidad de habitaciones de un establecimiento hotelero.
- Implantación de un sistema de discriminación dinámica de peticiones de reserva con base en el conocimiento derivado de la gestión del Yield Management.

#### **3.4.1. Aplicación de un método para establecer la previsión de la demanda.**

En primer lugar, Guadix, Onieva, Cortés, Muñuzuri y Quesada (2008), siguiendo los planteamientos de Lee (1990), establecen los tres grandes grupos donde poder encuadrar los diferentes métodos para prever la demanda: históricos, basados en las reservas e híbridos.

**Figura 3.1.:** Clasificación de los métodos de previsión<sup>88</sup>.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Guadix, Onieva, Cortés, Muñuzuri y Quesada (2008).

Los métodos basados en modelos de previsión históricos parten de la información de un histórico de datos que reflejan la ocupación pasada, y así poder prever los clientes futuros.

En los modelos basados en las cifras de reservas, se comparan aquéllas que ya se han realizado con el ritmo<sup>89</sup> de las reservas que se van produciendo, y de esta manera se puede predecir el comportamiento de la demanda.

Por último, los métodos híbridos combinan las características de los dos métodos anteriores, ya que complementan la información histórica de años anteriores del establecimiento, con los datos de reservas que se van recopilando, para de esta manera poder prever la demanda.

Desde el punto de vista de su aparente fiabilidad, debido a la consideración de un mayor número de variables, los métodos híbridos deberían ser los más utilizados. Pero si repasamos la opinión de diferentes autores podemos ver disparidad de criterios sobre el mejor método para la realización de estas previsiones de la demanda. Sirva de ejemplo, la opinión de González, Talón y Figueroa (2004),

<sup>88</sup> Con esta enumeración de los métodos de previsión, solamente se quiere dejar constancia de su existencia, quedando el estudio pormenorizado de los mismos alejado de los objetivos del presente trabajo. Sirva de aclaración que la expresión *Rgm* son las siglas de "Regresión general multivariable".

<sup>89</sup> Y la antelación con respecto a la fecha de llegada del cliente.



afirmando que el modelo de alisado exponencial que encuadraríamos dentro de los modelos históricos es el más indicado para realizar estas previsiones.

Aun así entendemos, que cada empresa hotelera deberá decidir qué método es más adecuado para realizar estas previsiones entre los modelos estudiados, pero lo que si resulta imprescindible es que realice este ejercicio activo de analizar los datos de los que dispone para prever la demanda que va a tener tanto cualitativa como cuantitativamente.

### **3.4.2. Desarrollo de un sistema para distribuir la capacidad de habitaciones de un establecimiento hotelero.**

De forma previa hemos definido los atributos que poseen las empresas donde la aplicación del Yield Management puede ser más exitosa (Kimes, 1989):

- Empresas en las que la capacidad es relativamente fija.
- La demanda se puede separar en diferentes segmentos de mercado, lo que posibilita aplicar políticas de discriminación de precios.
- El inventario de la empresa es de carácter perecedero.
- La venta del producto se realiza con antelación, quedando la duda de si se podría haber vendido más tarde a un precio mayor.
- La demanda fluctúa sustancialmente a lo largo del tiempo.
- Los costes marginales de las ventas son bajos.
- Los costes marginales de la producción son elevados.

Como hemos visto anteriormente las empresas hoteleras cumplen con todos estos requisitos previos.

Si el objetivo fuera la ocupación, el hecho de que la capacidad sea fija no sería un problema, pero en el Yield Management el objetivo es maximizar el nivel de ingresos, y si una habitación se destina a una reserva que se podría haber vendido a un precio superior en un momento futuro, el objetivo de optimizar la facturación no se estaría cumpliendo.

Por tanto, la clave estriba en adaptar la previsión de demanda estimada tanto cualitativa como cuantitativamente, con una compartimentización del inventario con base en la segmentación del mercado que tenga el hotel.

Por ello, el número total de habitaciones del hotel se debe dividir en categorías, con una capacidad cuantificada para cada una de ellas, que serían puestas en venta en el mercado, con unas condiciones y a una tarifa determinada, dependiendo de la previsión de demanda esperada para una fecha concreta tanto en términos cuantitativos de número de reservas, como cualitativos del perfil de cliente que efectúa las mismas.

### **3.4.3. Implantación de un sistema de discriminación dinámica de peticiones de reserva con base en el conocimiento derivado de la gestión del Yield Management.**

Desde nuestro punto de vista la principal aportación de Guadix, Onieva, Cortés, Muñuzuri y Quesada (2008) consiste en dar respuesta a cómo gestionar una petición de reserva que llega al hotel de manera que se optimice el nivel de ingresos por medio del uso del Yield Management.

Hemos decidido enmarcar este proceso en un epígrafe que denominamos “Implantación de un sistema de discriminación dinámica de peticiones de reserva en base al conocimiento derivado de la gestión del Yield Management”. Esta larga descripción del apartado se justifica por el hecho que los ingresos finales que va a obtener el hotel, directamente del alojamiento, e indirectamente de otros servicios complementarios, dependen del método utilizado para aceptar o no una petición de reserva que parte de un potencial huésped<sup>90</sup>.

Guadix, Onieva, Cortés, Muñuzuri y Quesada (2008) proponen tres sistemas de discriminación dinámica de peticiones de reserva:

#### **First Come-First Serve (FC-FS).**

Podríamos traducirlo del inglés, como “*el primero que llega es el primero que se sirve*”. En este método no se utiliza ningún tipo de discriminación ya que se irá asignando cada unidad de inventario a cada cliente en función del orden en que se vayan realizando las reservas, hasta agotar la capacidad del establecimiento para

---

<sup>90</sup> Guadix, Onieva, Cortés, Muñuzuri y Quesada (2008) se refieren al trabajo anterior de Botimer y Belobaba (1999), donde para el sector aéreo estos últimos autores estudiaban la influencia de los algoritmos de asignación en los beneficios que se obtenían demostrando la relación existente entre la política de precios seguida y la forma de asignación de los clientes.

cada fecha. La utilidad de este sistema estriba en que permite comparar los resultados de los otros modelos en los que se realiza una discriminación de las peticiones de reserva.

### **Distinct.**

Que podríamos traducirlo del inglés como “*diferente*”. En este algoritmo se establece la cantidad de unidades para cada categoría definida de acuerdo al modelo para la distribución del inventario teniendo en cuenta la duración de la estancia en la reserva. De esta manera, la capacidad total para cada fecha del establecimiento queda dividida en diferentes categorías.

La asignación a cada categoría se realiza según las características de la reserva que realiza el cliente. Al ser limitada la capacidad de cada categoría, si se alcanza la cantidad máxima de reservas planificada, el hotel cierra ese tipo de ventas al estar esa categoría agotada.

### **Anidado<sup>91</sup>.**

Se atribuye su primera utilización a Williamson (1988). Para anidar el inventario del hotel, se deben valorar las distintas estancias y categorías definidas del establecimiento con base en lo que generan con respecto a la facturación total del hotel.

A la hora de discriminar de forma dinámica una petición de reserva, el hotel puede disponer de la categoría que le produce el nivel de ingresos planificado, así como de todas las categorías generadoras de un nivel de ingresos inferior.

La dificultad de gestionar esta información estriba en definir y ordenar estas categorías en función de su capacidad para generar ingresos teniendo en cuenta que se manejan múltiples variables. Concretamente Guadix, Onieva, Cortés, Muñuzuri y Quesada (2008) identifican los siguientes problemas para la aplicación de este método:

- La falta de consideración a que el uso del precio para clasificar las distintas categorías debe ir relacionado con la duración de la estancia.

---

<sup>91</sup> En este caso los autores optan por el concepto en castellano de la palabra inglesa *nested*.

- El análisis de las diferencias que se pueden producir entre peticiones donde la tarifa es elevada pero la duración es corta frente a situaciones con un precio más bajo pero con una duración de estancia superior.
- La falta de previsión frente a las situaciones puntuales de alta demanda con tarifas muy elevadas para estancias determinadas de corta duración que no permiten aceptar reservas para periodos más largos dejando unidades de inventario ociosas.

### 3.5. INDICADORES PARA MEDIR LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR HOTELERO.

Para analizar los indicadores que miden la evolución del sector hotelero, en el presente trabajo, analizaremos las diferentes variables que utilizan las empresas hoteleras para medir la rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos.

Como ya hemos explicado anteriormente, tradicionalmente el porcentaje de ocupación histórica revelaba el éxito de un hotel. Esta visión era la que se utilizaba para conocer si se estaban cumpliendo los objetivos de la organización.

Si bien el análisis de los porcentajes de ocupación sigue siendo válido, la gestión del Yield Management necesita otras variables que nos indiquen el éxito en su aplicación en cada hotel. Tal y como hemos comentado previamente, el indicador generalmente aceptado por la literatura para medir el éxito en la implantación del Yield Management es el RevPar. Nadie discute de la validez de su utilización, si bien algunos autores interpretan, que el *GoPPar* cumple mejor con esta función.

A pesar de esto, y tal y como se desprende de los estudios científicos investigados, los indicadores básicos para analizar esta evolución son cuatro: la Tarifa Media Diaria (TMD), el Porcentaje de Ocupación, la Oferta Hotelera y el RevPar (Ingreso por habitación disponible). Desde nuestro punto de vista la importancia de los cuatro indicadores anteriores es incuestionable, pero entendemos que es necesario incluir otras variables que permitan analizar la evolución del sector hotelero de forma relativa con la situación de mercado del destino. Con esos cuatro indicadores básicos es posible realizar análisis completos que aporten un valor fundamental, pero se podrían obtener conclusiones aún más acertadas si se complementaran con otros indicadores que podríamos clasificar como *derivados*. Estos perfeccionarían el objetivo de medir el comportamiento, a lo largo del tiempo, de la rentabilidad de este sector empresarial. En este sentido, proponemos dos indicadores derivados: El Índice de Reacción Hotelera (IRH) y el Índice de Fuerza/Gestión del Destino (IFGD).

A continuación analizaremos cada uno de los indicadores apuntados.

### 3.5.1. Indicadores básicos para medir la evolución del sector hotelero.

En este apartado vamos a analizar cada uno de los indicadores básicos utilizados para mostrar la evolución del sector hotelero.

#### 3.5.1.1. La Tarifa Media Diaria (TMD).

Su cálculo es relativamente sencillo:

$$\text{TMD} = \frac{\text{Ingresos alojamiento}}{\text{Número de habitaciones vendidas}}$$

Sin embargo, hablar de la denominación que queremos representar con este indicador que denominamos Tarifa Media Diaria es complejo. No tanto por el concepto que representa, ya que es dar repuesta al valor monetario al que se están vendiendo las habitaciones de un hotel. El problema aparece cuando intentamos medirlo, y más aún, cuando intentamos agrupar la información de varios establecimientos para dar una información global del sector.

No todos los hoteles trabajan con los mismos programas de gestión (los PMS que hemos explicado anteriormente), y dependiendo del tipo de venta que se haga, y atendiendo al canal por el que se ha generado la venta, podemos encontrar con precios brutos, netos de comisiones, sujetos a un rappel, comisionables, etc. Lo que provoca que la información que se publica deba ser analizada con cierta cautela.

Otro elemento que genera dificultad a la hora de analizar este indicador es la gran cantidad de denominaciones que podemos encontrar en las publicaciones que hacen un seguimiento de este concepto. A continuación mostramos ejemplos que muestran esta diversidad.

El “*tHPI*” (Trivago, 2012)<sup>92</sup> intenta ser un barómetro del mercado hotelero, ya que permite conocer la evolución de los precios ofertados en internet tomando como referencia más de 100 portales de reserva, entre agencias de viajes online y cadenas hoteleras. Las cifras utilizadas se refieren siempre a los precios medios por noche en habitación doble estándar para cada uno de los destinos. Se toma como base del estudio el millón de consultas diarias que se realizan en el servicio de comparación de precios del servidor de la página web “*Trivago*”. Los resultados de cada una de las

---

<sup>92</sup> De sus siglas en inglés “*trivago Hotel Price Index*”, analiza mensualmente los precios de hoteles de las ciudades de Europa y España que registran un mayor número de búsquedas en su web [www.trivago.com](http://www.trivago.com).

búsquedas realizadas por los usuarios para cada mes se guardan de forma automática para obtener la media de cada destino.

En este caso, el estudio “*tHPI*” se refiere al indicador de este concepto como precio medio.

En el informe “*HotStats 2011-UK & European Hotel Industry Report*” (TRI Hospitality Consulting, 2011), ya referenciado anteriormente, la denominación que se utiliza para referirse a este concepto es la *Average Room Rate (ARR)* que traducíamos previamente como Tarifa Promedio por Habitación.

En el estudio “*Cehat Hotel Monitor*” se ofrece de forma mensual por la CEHAT<sup>93</sup>, con base en los datos expresamente recabados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) de todos los hoteles españoles, cifras de ocupación hotelera, procedencia de viajeros alojados en los hoteles, número de plazas hoteleras abiertas en cada mes y el crecimiento de las mismas por categoría y las pernoctaciones. Además, se ofrecen datos de *Ingreso Medio por habitación disponible (RevPar)* y de *Tarifa promedio diaria por habitación ocupada (ADR)*<sup>94</sup> del conjunto de hoteles españoles y las comparativas con el año anterior.

Como última referencia reproducimos un fragmento extraído de forma literal de la página de presentación del estadístico en forma de “*Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero*” utilizados por el INE, en el apartado de metodología, y que podemos encontrar en la propia página web oficial, [www.ine.es](http://www.ine.es), del citado organismo.

*“El principal objetivo de los Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero es elaborar dos indicadores que faciliten al sector hotelero la toma de decisiones.*

*Éstas son el ADR, Average Daily Rate o Tarifa Media Diaria, y el RevPAR, Revenue per Available Room o Ingresos por Habitación Disponible.*

*Estas dos variables, junto con el grado de ocupación por habitaciones, constituyen una fuente importante de información para los establecimientos hoteleros que les permite evaluar su política de precios o revenue management.*

*El valor de estas variables está sobre todo en el nivel a partir del cual los establecimientos establecen su política de precios, por tanto la información debe permitir la comparabilidad con los hoteles de su entorno o de sus competidores directos...”*<sup>95</sup>

A la vista de las variadas denominaciones expuestas, en este estudio utilizaremos la de Tarifa Media Diaria, ya que goza de mayor uso en la literatura en castellano, y

---

<sup>93</sup> Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos.

<sup>94</sup> *Average Daily Rate*.

<sup>95</sup> [http://www.ine.es/metodologia/t11/meto\\_irsh.pdf](http://www.ine.es/metodologia/t11/meto_irsh.pdf) [última consulta 3 de octubre de 2012].

adicionalmente coincide con la traducción de los vocablos equivalentes de *Average Room Rate (ARR)* y *Average Daily Rate (ADR)*.

### 3.5.1.2. *El Porcentaje de Ocupación.*

Todos los estudios analizados que constan en la bibliografía de este trabajo, coinciden en describir este indicador como el resultado de dividir las habitaciones vendidas del establecimiento entre el total disponible en un determinado periodo.

Podemos encontrar informes en los que el porcentaje de ocupación por habitación lo complementan con los ratios de ocupación por plazas del hotel, relacionando el total de camas que se han vendido entre el total que estaban disponibles.

En todo caso la literatura estudiada es unánime en cuanto a este indicador, ya que pone en relación la cantidad de unidades vendidas entre el total de unidades máximas que se podría haber vendido.

Por tanto su cálculo se realizaría de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje de Ocupación} = \frac{\text{Número de habitaciones vendidas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

### 3.5.1.3. *La Oferta Hotelera.*

De nuevo este indicador, al igual que el anterior, no precisa demasiados comentarios terminológicos, ya que con él, lo único que queremos reflejar es la variación del número de habitaciones puestas a disposición de la demanda en un determinado mercado o destino. La única consideración destacable consiste en que el análisis debe considerar de forma precisa el alcance temporal del ámbito de estudio. La cuantificación de este indicador permite valorar de forma más acertada los resultados de los otros tres indicadores.

Su cálculo debe reflejar el número de habitaciones ofertadas en un mercado o destino.

$$\text{Oferta Hotelera} = \text{Número de habitaciones ofertadas en un mercado}$$



#### 3.5.1.4. El RevPar (Ingreso por habitación disponible).

Para reflejar el modo de calcular el *RevPar* podemos seguir el razonamiento que realizan Chávez y Ruiz (2005a):

$$\text{RevPar} = \frac{\text{Ingresos alojamiento}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

Este último también lo podemos calcular multiplicando la Tarifa Media Diaria (TMD) y el Porcentaje de Ocupación.

$$\text{RevPar} = \text{TMD} * \text{Porcentaje de Ocupación}$$

Tal y cómo hemos explicado anteriormente, la TMD y el Porcentaje de Ocupación los obtenemos de:

$$\text{TMD} = \frac{\text{Ingresos alojamiento}}{\text{Número de habitaciones vendidas}}$$

$$\text{Porcentaje de Ocupación} = \frac{\text{Número de habitaciones vendidas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

En el informe “*HotStats 2011-UK & European Hotel Industry Report*” (TRI Hospitality Consulting, 2011) que analizábamos previamente ya veíamos que en el mismo se mostraban otros indicadores adicionales al RevPar.

El motivo no es otro si no que, aunque la actividad principal de las empresas hoteleras es el alojamiento, y por tanto la venta de habitaciones, para intentar alcanzar ese máximo potencial, también se debería tener en cuenta el resto de los 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 Yield Management en la restauración, al menos a nivel internacional, lo que vendría a solucionar el problema para el caso concreto de este servicio (Kimes, 1998).

En este sentido, deberíamos calcular el efecto de la segunda actividad que tras el alojamiento más ingresos genera en el sector hotelero, que expresaríamos como el RevPar derivado de la actividad de Alimentos y Bebidas<sup>96</sup> de los establecimientos, o:

$$F\&B \text{ RevPar} = \frac{\text{Ingresos alimentos y bebidas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

El RevPar total que resulta de la suma de todos los centros de beneficio, lo denominaremos *TrevPAR*.

$$TrevPAR = \frac{\text{Ingresos totales de todos los centros de beneficio}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

En todos los casos dividimos los ingresos (de alojamiento, de restauración, o los totales del establecimiento) por el número de habitaciones disponibles, ya que buscamos que los indicadores nos muestren la capacidad de generar ingresos que tiene la empresa hotelera sobre su elemento principal de capacidad fija que son las habitaciones, en línea con las directrices del Yield Management anteriormente explicadas.

Los indicadores mostrados hasta ahora, sin embargo, consideran de forma independiente los ingresos, pero no tienen en cuenta los costes operativos del establecimiento necesarios para generar esas ventas. El indicador *GoPPar*, por el contrario, aborda esta problemática.

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

$$GoPPar = \frac{(\text{Ingresos totales} - \text{Gastos operativos})}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$$

Aunque el *F&B RevPar*, el *TrevPAR* y el *GoPPar* aportan información valiosa sobre la marcha de un establecimiento hotelero, el RevPar es el indicador más importante para medir la evolución de un establecimiento hotelero, ya que permite homogeneizar de forma sintética los datos de cualquier hotel independientemente de las características que éste tenga, y hacer comparativas temporales o con otros

---

<sup>96</sup> *Food & Beverage.*

establecimientos de forma sencilla e intuitiva. En todos los estudios analizados es el indicador que se utiliza para mostrar los ingresos por habitación disponible independiente que se pueda complementar con otros indicadores que puedan analizar otras perspectivas de los ingresos.

Chávez y Ruiz (2005a) aportan otro indicador relacionado con el RevPar, que denominan expresamente *Yield*, y que desde nuestro punto de vista aporta una visión filosófica para la medición del Yield Management, pero hace difícil su aplicación práctica, ya que pone en relación los ingresos alcanzados con el máximo potencial que podría lograr el establecimiento. Tradicionalmente es el que en la literatura estudiada se ha utilizado para medir los resultados obtenidos con la aplicación del Yield Management donde se compara el ingreso realmente generado por el hotel con el ingreso máximo (potencial) que éste podría obtener, tal y como refleja la siguiente expresión:

$$\text{Yield} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Ingreso máximo potencial}}$$

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

$$\text{Yield} = \frac{\text{Ingresos alojamiento}}{\text{Ingreso máximo potencial alojamiento}}$$

O lo que es lo mismo aplicado a cada unidad de alojamiento:

$$\text{Yield} = \frac{\text{TMD} * \text{Porcentaje de Ocupación}}{\text{TMD máxima a la que poder vender} * \text{Porcentaje de Ocupación máximo}}^{97}$$

Como puede deducirse de las expresiones anteriores, el *Yield* es en sí mismo un indicador de eficiencia (Orkin, 1988), ya que, a diferencia de los sistemas tradicionales de análisis basados en el volumen de ventas, ingresos, o de ocupación, contemplados de forma aislada, con este indicador se cuantifica el porcentaje de ingresos alcanzados sobre el máximo potencial.

<sup>97</sup> Que es el 100%, o 1 en su expresión en tanto por uno, por lo que para calcular el "*Yield*" sería suficiente con dividir los ingresos por cada unidad de alojamiento por la tarifa máxima a la que puede vender el hotel.

Por tanto, la interpretación que se hacía del indicador del *Yield*, establecía que el denominador constituía una magnitud fija u objetiva (a lo largo de un horizonte temporal determinado, por ejemplo un año), mientras que el numerador era variable e inferior o, como máximo, igual al denominador. Por tanto, el incremento de dicho coeficiente a lo largo del tiempo, denotaría una mejor situación para el hotel cuanto más próximo estuviera a su valor máximo, es decir, a uno.

El problema actual para su interpretación es que no necesariamente la tarifa máxima a la que poder vender será inmutable durante el periodo, por lo que insistimos en la validez del indicador desde un punto de vista de aplicación y referencia filosófica o incluso estratégica, pero no tanto operativa. Es decir, entendemos que es innegable la utilidad del *Yield*, ya que muestra el porcentaje de optimización sobre ese 100% máximo que está alcanzando la empresa desde el punto de vista de los ingresos, pero el enorme recorrido de la TMD de las empresas hoteleras afectado por las circunstancias cambiantes del mercado, hace muy difícil, por no decir imposible, su aplicación práctica.

Podemos establecer que siempre que se incremente el RevPar el hotel ha mejorado su situación. Sin embargo, con el indicador del *Yield* como referencia, no podríamos conocer en qué medida estaría mejorando la empresa, ya que al no disponer de un valor máximo de referencia (al ser la tarifa máxima potencial cambiante), la valoración dependería de un elemento preestablecido previamente por el sujeto que realice el análisis, de forma contraria a lo que resultaría utilizando el RevPar, donde las conclusiones se podrían extraer de forma directa.

### **3.5.2. Indicadores derivados para medir la evolución del sector hotelero.**

Como adelantábamos anteriormente, entendemos que es necesario contar con otros indicadores que aporten una información complementaria para lograr el objetivo de medir el comportamiento, a lo largo del tiempo, de la rentabilidad del sector hotelero. Los denominamos derivados, ya que son el resultado de la combinación de los indicadores básicos. Proponemos dos nuevos indicadores: El Índice de Reacción Hotelera (IRH) y el Índice de Fuerza/Gestión del Destino (IFGD).

#### **3.5.2.1. El Índice de Reacción Hotelera (IRH).**

En este indicador derivado, partimos de la referencia que debería mostrar un destino en función de la variación de la oferta hotelera experimentada. El indicador

muestra si la variación de la ocupación hotelera es positiva, o negativa. Según estas premisas, el IRH sólo tendría un valor 0 para éste si el porcentaje de variación de la ocupación coincidiera con la variación de la oferta hotelera con la salvedad del signo cambiado. La interpretación del indicador nos permite reflejar si un destino es capaz de reaccionar de forma positiva o negativa ante las variaciones de la competencia.

Su cálculo se realiza como sigue:

$$IRH = \text{Porcentaje de variación de la Oferta Hotelera} + \text{Porcentaje de variación del Porcentaje de Ocupación}$$

Donde el porcentaje de variación de la Oferta Hotelera se calcula:

$$= \frac{(\text{Oferta Hotelera del periodo} - \text{Oferta Hotelera del periodo anterior})}{\text{Oferta Hotelera del periodo anterior}}$$

Y el porcentaje de variación del Porcentaje de Ocupación se obtiene de:

$$= \frac{(\text{Porcentaje de Ocupación del periodo} - \text{Porcentaje de Ocupación del periodo anterior})}{\text{Porcentaje de Ocupación del periodo anterior}}$$

### 3.5.2.2. El Índice de Fuerza/Gestión del Destino (IFGD).

En este caso la referencia parte de la información del RevPar. Con este índice medimos el comportamiento del sector, ajustado por la variación de la oferta de habitaciones, entendiendo que un aumento de oferta en el destino, penalizaría el dato del RevPar, ya que de no generarse más demanda, el número de clientes se repartiría entre un número mayor de hoteles. Además la TMD debería reflejar el efecto de la inflación que soportan los hoteles del destino que se analice. Por tanto, el IFGD lo calcularíamos sumando el porcentaje de variación de la oferta de habitaciones al dato de variación del RevPar. No distinguimos entre "fuerza" o "gestión", ya que las dos causas pueden generar un comportamiento positivo en el RevPar a pesar de un aumento de oferta en el destino.

Su cálculo lo realizaríamos de la siguiente manera:

$$IFGD = \frac{(\text{RevPar} - \text{RevPar ajustado teórico})}{\text{RevPar ajustado teórico}}$$

Donde el RevPar ajustado teórico se calcula, por un lado:

= ***Porcentaje de Ocupación del periodo anterior - Porcentaje de variación de la Oferta Hotelera***

Y por otro, el resultado anterior se multiplica por la siguiente operación:

***TMD del periodo anterior ajustada con la variación del Índice General de precios del destino***<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Este ajuste se realizaría actualizando la TMD con la propia inflación del destino. Para ello, el índice a utilizar puede ser el Índice de Precios al Consumo (IPC), u otro de características similares.

### **3.6. UNA APROXIMACIÓN PRÁCTICA AL YIELD MANAGEMENT. VARIABLES A CONSIDERAR PARA LOGRAR UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA.**

Hasta ahora hemos analizado el Yield Management desde el punto de vista de una planificación previa: según su conceptualización, sus características, la planificación de los procesos para su aplicación, etc.

En este apartado vamos a desarrollar las variables que se deben tener en cuenta para implementar el Yield Management pero desde una perspectiva *ex post* partiendo de la experiencia de las empresas que lo han implantado. González, Talón y Figueroa (2004) destacan cinco variables que se deben gestionar correctamente para asegurar una implementación exitosa de esta técnica:

1. La mejora continua en el desarrollo del modelo de previsión de la demanda del establecimiento.
2. La integración bidireccional entre el sistema informático de gestión del conocimiento de Yield Management<sup>99</sup> y el general del hotel<sup>100</sup> que gestiona la operativa del mismo.
3. El carácter estratégico de la gestión de los precios del hotel.
4. La gestión de la satisfacción del cliente con relación a la aplicación del Yield Management.
5. La minimización de las resistencias al cambio en la propia organización hotelera, sobre todo en los procesos de gestión de reservas.

A continuación pasamos a desarrollar cada una de las cinco variables:

#### **1. La mejora continua en el desarrollo del modelo de previsión de la demanda del establecimiento.**

La previsión de la demanda es trascendental para poder gestionar de forma correcta el Yield Management del hotel. Por tanto, el modelo de previsión empleado debe ser retroalimentado de forma continua con los resultados.

---

<sup>99</sup> Como explicábamos anteriormente englobados bajo la denominación *Revenue Management Systems* (RMS).

<sup>100</sup> O *Property Management Systems* (PMS).

El modelo de previsión no debe ser una herramienta estática con la que estimar la demanda futura, sino que en todo momento sus resultados deben ser comparados con los datos finalmente obtenidos.

La clave radica en implantar una filosofía de mejora de la previsión de la demanda en lugar de únicamente implantar un modelo que prevea la demanda del establecimiento.

## **2. La integración bidireccional entre el sistema informático de gestión del conocimiento de Yield Management y el general del hotel que gestiona la operativa del mismo.**

Normalmente las empresas hoteleras no presentan una integración real entre el sistema informático de gestión del conocimiento de Yield Management (RMS) y el general del hotel que gestiona la operativa del mismo (PMS). Utilizan la información del RMS para la operativa del PMS, como una fuente de información externa consultiva para mejorar la operativa del hotel, pero no como un conocimiento real que permita gestionar la propia demanda y el inventario.

Los beneficios de la aplicación del Yield Management en el establecimiento hotelero serán más limitados hasta que no se relacionen ambos sistemas como una única herramienta para la gestión del mismo.

## **3. El carácter estratégico de la gestión de los precios del hotel.**

Entendemos la gestión de los precios del hotel como un elemento estratégico, ya que debe ser el resultado de la aplicación del Yield Management en aras de optimizar el nivel de ingresos del establecimiento. No nos referimos a la simple operativa de modificar una tarifa determinada en un canal de venta concreto, sino a los resultados *ex post* en forma de incremento del precio que obtiene un determinado hotel gracias a la categorización del inventario de habitaciones, a la propia segmentación de la demanda, a la discriminación dinámica de las peticiones de reserva, etc.; en resumen a la propia aplicación del Yield Management.

Diversos autores relacionan de forma directa los porcentajes de incremento de los precios del establecimiento con mejoras sustanciales en los resultados económicos del mismo (Orkin, 1988; Rowe, 1989; Lieberman, 1993; Goymour y Donaghy, 1995;



Jones, 2000; Campa, 2007), a lo que habría que añadir los beneficios cualitativos generados desde un punto de vista de posicionamiento.

#### **4. La gestión de la satisfacción del cliente con relación en la aplicación del Yield Management.**

La gestión del Yield Management conlleva un riesgo para el hotel ya que puede ser percibida por los clientes como una práctica injusta.

Si la gestión del Yield Management no se hace de manera transparente, y el cliente no lo percibe como una herramienta de gestión que le permite disfrutar de nuevas ventajas en forma de oferta, aunque estén sujetas a determinadas condiciones, el hotel corre el riesgo de perder la percepción de calidad por parte de sus clientes habituales.

Si la información que se transmite al cliente es veraz, completa y transparente, no deberían producirse problemas en este sentido; sin embargo hay segmentos de mercado mucho menos proclives a la aceptación de cambios a los que será difícil explicar las ventajas de este nuevo modelo de gestión.

#### **5. La minimización de las resistencias al cambio en la propia organización hotelera especialmente en los procesos de gestión de reservas.**

Desde un punto de vista operativo la introducción del Yield Management en un establecimiento hotelero supone un cambio muy importante para los empleados del mismo. Si el objetivo tradicional de un hotel era llenarlo maximizando los niveles de ocupación, pasar a una situación donde incluso se rechaza una determinada reserva, porque no se cumplen las condiciones planificadas de optimización del nivel de ingresos previsto, puede provocar un rechazo frontal por parte del personal del hotel.

Como ya hemos comentado en el nivel estratégico de implantación del Yield Management, se debe crear una cultura empresarial sobre esta herramienta, pero aun así en el día a día de la operativa se debe explicar el porqué de los cambios, y los resultados beneficiosos para la empresa de algo tan extraño como rechazar una reserva (y más todavía si fuera el caso de un cliente habitual).

Adicionalmente un sistema de incentivos relacionado con el cumplimiento de objetivos puede ayudar a paliar las resistencias al cambio, pero lo verdaderamente

fundamental es la transformación de la cultura empresarial con respecto a los nuevos procesos que exige el Yield Management, así como un plan de seguimiento de la propia implantación de ese cambio.

### **3.7. SISTEMAS DE YIELD MANAGEMENT. EL USO DE LAS APLICACIONES INFORMÁTICAS PARA LA INTEGRACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN LA OPERATIVA DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS HOTELERAS.**

El Yield Management, puede gestionarse con herramientas básicas de ofimática, sistema utilizado en numerosos hoteles, pero a medida que éstos van incrementando su tamaño, mercado y sofisticación tecnológica a través de la incorporación de nuevos canales de distribución electrónicos, disponer de una herramienta informática de Yield Management, se vuelve fundamental.

A continuación mostramos cinco aplicaciones informáticas representativas del modo en que las empresas hoteleras integran el Yield Management en su operativa diaria de gestión y que concentran la práctica totalidad del mercado de software especializado en esta técnica:

- Amadeus RMS.
- EasyRMS. Programa EZ.
- IDeaS RMS.
- Maxim RMS.
- Micros Fidelio. Programa OPERA RMS.

Además de presentar cada uno de estos cinco programas por medio de la información mostrada por la compañía desarrolladora en su página web, usaremos esos mismos datos para seguidamente analizar el grado de adecuación que tiene cada uno de estos *software* con respecto a la consideración de las variables para lograr una implementación exitosa del Yield Management<sup>101</sup>. Para facilitar este análisis transformamos estas variables en las cinco siguientes preguntas que mostramos a continuación:

1. ¿Contempla expresamente el programa un sistema para la mejora continua en el desarrollo del modelo de previsión de la demanda del establecimiento?
2. ¿Está integrado el *software* de Yield Management con el sistema informático de gestión general del hotel que gestiona la operativa del mismo?

---

<sup>101</sup> Estas variables las hemos desarrollado previamente en el epígrafe 3.6.

3. ¿Examina explícitamente el programa el carácter estratégico de la gestión de los precios del hotel?
4. ¿Contempla expresamente el *software* la gestión de la satisfacción del cliente con relación a la aplicación del Yield Management?
5. ¿Examina y minimiza explícitamente el programa las resistencias al cambio en la propia organización hotelera, sobre todo en los procesos de gestión de reservas?

La respuesta que cada programa muestre para cada una de las cinco preguntas anteriores la encuadraremos en tres categorías: *total*, cuando la información explicativa del *software* revele que esa característica determinada es un punto fuerte de la aplicación; *parcial*, cuando la información que mostramos del programa informático únicamente proporcione una respuesta indirecta o incompleta para la pregunta planteada; y *nula*, cuando los datos suministrados sobre el *software* de Yield Management no nos permitan inferir que el programa informático busca dar respuesta a la variable planteada en la pregunta.

Pasamos a continuación a describir cada uno de estos cinco programas de gestión específica del Yield Management y a responder, para cada caso, las cinco preguntas enunciadas anteriormente.

### **Amadeus RMS.**

En 2005, la empresa Amadeus<sup>102</sup> adquirió el Grupo Optims. Optims fue una compañía pionera en el desarrollo de soluciones de software aplicadas al sector hotelero, tanto en forma de PMS, de RMS o de herramientas de distribución en forma de CRS. Su lista de clientes incluye: Le Meridien; Concorde Hotels, Best Western, Rocco Forte, o Radisson SAS entre otros.

En la siguiente tabla mostramos las características principales del programa según la información que aparece publicada en su página web promocional.

---

<sup>102</sup> En su página web [www.amadeus.com](http://www.amadeus.com) podemos ver los elementos principales de venta de Amadeus España.

**Tabla 3.3.:** Amadeus RMS.

*“... Amadeus Revenue Management System (RMS) es una solución de última generación que trabaja para llenar el máximo de habitaciones al precio más rentable según la demanda.*

*Amadeus Revenue Management System (RMS) es una herramienta de gestión automatizada e inteligente que captura diariamente resultados de producción y la actividad de las reservas a partir del PMS del hotel. Esta información se aplica a los modelos de previsión de demanda para generar pautas de optimización de negocio. Puede obtener toda la información que necesita para tomar decisiones seguras con respecto a tarifas futuras, reglas de estancia y expectativas de ingresos a partir de una amplia mezcla de usuarios y canales de distribución.*

*Características de Amadeus RMS*

***Preinstalación:***

*Proporcionamos un extenso servicio de consultoría que incluye una auditoría de control y análisis de su negocio para detectar las necesidades de gestión de ingresos, la preparación del personal dentro de la empresa y un helpdesk multilingüe. Una solución Amadeus RMS a medida del cliente, compatible con 45 sistemas PMS/CRS.*

***Implementación de Amadeus Hotel RMS:***

*Todos los datos capturados desde Amadeus RMS están centralizados y son exportables a cualquier aplicación Windows para uno o más establecimientos. Se pueden generar 250 informes personalizados. Tome decisiones rápidas y efectivas basadas en un marketing inteligente:*

*Necesito conocer quién ha reservado qué en los últimos 12 meses y qué es lo que, más o menos estos clientes estarían dispuestos a reservar en el futuro.*

*Amadeus RMS le informa de forma detallada sobre sus clientes pasados, presentes y futuros, las tendencias de la contribución de sus ingresos y reservas.*

*¿El Circo del Sol está en la ciudad, tendría que cambiar mis tarifas para el fin de semana?*

*Amadeus RMS le propondrá estrategias para fijar las tarifas basadas en eventos específicos que afectan a la demanda.*

*¿Los clientes históricos todavía tienen que hacer una reserva para la Feria del Comercio de este año?*

*Amadeus RMS le proporcionará la información necesaria para implementar las campañas tácticas de ventas y marketing para capturar un negocio todavía no reservado.*

*¿Qué tendría que hacer si recibo más pedidos de reservas cuando nuestros clientes de la conferencia están pensando en prolongar su estancia?*

*Amadeus RMS, durante ese periodo, le recomendará hacer ventas cruzadas de habitaciones entre propiedades del grupo – ésta es nuestra herramienta de optimización del grupo.*

(.../...)

(.../...)

*Siempre recibimos por lo menos un 30% de cancelaciones cuando hospedamos el Congreso de la Asociación de Médicos.*

*Amadeus RMS podría proponer una estrategia de overbooking basada en las cancelaciones del pasado (ej. hacer reservas para una capacidad del 120%).*

*¿Tenemos un buen pronóstico para el mes que viene, tendríamos que aceptar la reserva de un grupo REVPAR potencialmente bajo?*

*Amadeus RMS puede sugerir que se definan reglas de duración de estancia mínima para las reservas de grupos futuros al fin de asegurar ingresos según la longitud de la estancia. La información de marketing generada es fiable y segura. Además, es dinámica, la información se ajusta diariamente, sensible a los factores internos y externos.*

#### **Post-instalación**

*Realizamos auditorías con el personal del hotel que controlan el rendimiento para proporcionar una evidencia tangible del impacto de las tácticas de Gestión de ingresos, de modo que usted puede sobrepasar sus expectativas ROI y las necesidades de cambio de estrategia.*

#### **Nuestro Impresionante Historial**

*Más de 1000 establecimientos utilizan Amadeus RMS, de las cuales 40 son cadenas de hoteles internacionales de hoteles que cubren 35 países...”*

**Fuente:** www.amadeus.com. [Última consulta 9 de julio de 2012].

Con respecto a la adecuación que tiene Amadeus RMS en relación con la consideración de las variables para lograr una implementación exitosa del Yield Management, analizamos a continuación la información suministrada comparándola con las cinco preguntas evaluadoras planteadas anteriormente:

1. A pesar de que se muestra una orientación considerable hacia la previsión de la demanda, no encontramos en la información mostrada ningún elemento que expresamente contemple un sistema para la mejora continua en el desarrollo del modelo de previsión de la demanda del establecimiento. Calificamos por tanto como *nula*, en este aspecto, la adecuación de Amadeus RMS para lograr una implementación exitosa del Yield Management.
2. Si atendemos a la información que se muestra sobre la integración entre Amadeus RMS y el PMS de un establecimiento, observamos que se resalta el concepto de compatibilidad. Es decir, se identifica la importancia de la variable, pero el programa no da una respuesta total. Por tanto podemos afirmar que la adecuación de Amadeus RMS con este segundo factor para una implementación exitosa del Yield Management es *parcial*, ya que el grado de compatibilidad es importante cuando no es posible realizar una gestión

integrada de la información que se obtiene de la operativa del establecimiento convirtiéndola de forma directa en conocimiento para el desarrollo de la estrategia de Yield Management.

3. En Amadeus RMS la gestión de los precios del hotel tiene un carácter estratégico, ya que parte de la propia presentación de la necesidad del programa. Adicionalmente para reforzar este hecho, vemos que en la información mostrada se resalta que se utilizan los modelos de previsión de demanda para generar pautas de optimización de negocio con base en la planificación de las tarifas futuras, las reglas de estancia y las expectativas de ingresos. Por tanto desde nuestro punto de vista y con referencia a este aspecto, calificamos como *total*, la adecuación de Amadeus RMS para lograr una implementación exitosa del Yield Management.
4. No encontramos en la información mostrada ninguna referencia de Amadeus RMS sobre la satisfacción del cliente con respecto a la aplicación del Yield Management, por lo que calificamos la adecuación del programa a esta variable como *nula*.
5. En el apartado de *preinstalación* y *post-instalación* observamos cómo Amadeus RMS muestra su vocación por realizar un seguimiento continuo por la implementación del programa a nivel organizacional, pero no se alude expresamente al diseño de tácticas para la minimización de las resistencias al cambio que se puedan originar, sobre todo en los procesos de gestión de reservas, razón por la que calificamos como *parcial* la consideración de Amadeus RMS sobre esta quinta variable para lograr una implementación exitosa del Yield Management.

### **EasyRMS. Programa EZ.**

Otro programa representativo para la gestión del Yield Management es el Programa EZ de EasyRMS. A continuación mostramos la información traducida al castellano que la compañía muestra en su página web corporativa. Entre sus clientes destacan Hoteles Accor, Nh Hoteles y Hoteles Millenium entre otros.

**Tabla 3.4.:** EasyRMS. Programa EZ.

*“...Creada en 1999 por Christophe Jarnier y Paul Margaillan. Easy Revenue Management Solutions (EasyRMS), se ha convertido en el principal proveedor de soluciones a través de Internet para Revenue y Yield Management así como sus servicios de consultora independiente.*

*Con más de 20 años de experiencia en la industria, EasyRMS se dedica a la implementación de la nueva generación tecnológica en la industria hotelera, desarrollando soluciones informáticas (IT) para optimizar los procesos de gestión de ingresos. Nuestro objetivo es ofrecer estos servicios a nuestros clientes de una forma profesional y sencilla. La experiencia y conocimientos obtenidos a través de este desarrollo e implementación de optimización de ingresos (Revenues) en industrias como la hotelera, aérea, transportes y medios de comunicación durante los últimos 20 años, nos ha dotado de conocimientos únicos y realistas sobre las expectativas de futuro de nuestros clientes, reforzando nuestros principios y valores: “Ofrecer productos y servicios de primera calidad, de una manera sencilla y a precios asequibles”.*

*Respaldados por la confianza de muchos de los que hoy lideran la industria, en EasyRMS estamos comprometidos a facilitar la toma de decisiones estratégicas e implementar técnicas y procedimientos de optimización de ingresos mediante Revenue & Yield Management a nivel mundial.*

*La Compañía ha desarrollado un programa de Soluciones de Gestión de Ingresos (a partir de ahora Revenue Management Solutions -RMS) que permite su acceso a través de la Web usando el modelo ASP (Active Server Pages). La aplicación calcula automáticamente el forecast (pronóstico) de demanda de para cada día del año y recomienda la tarifa adecuada, maximizando el Yield y las ganancias. El módulo principal extrae y analiza todos los datos (históricos y presentes) del PMS (Sistema de Gestión de Hotel), para realizar operaciones de pronóstico y optimización que posteriormente comunicará con los diferentes sistemas de reservas vía Internet / Intranet protocol....”*

**Fuente:** www.easyrms.com. [Última consulta 9 de julio de 2012].

Si analizamos la adecuación de EasyRMS con respecto a la orientación hacia las variables para lograr una implementación exitosa del Yield Management, podemos observar que la información suministrada es demasiado generalista, por lo que no nos parece adecuado evaluar en detalle cada respuesta deteniéndonos de forma individual en cada pregunta. EasyRMS es un programa informático diseñado para la gestión del Yield Management por lo que la adecuación a la tercera variable es *total*, ya que este programa informático tiene en cuenta el hecho de examinar explícitamente el carácter estratégico de la gestión de los precios del hotel. Con respecto a las otras cuatro preguntas, y de acuerdo con la información que se suministra, entendemos que la orientación hacia las otras cuatro variables necesarias para lograr una implementación exitosa del Yield Management es *nula*.



## IDEaS RMS.

Otro *software* informático específicamente diseñado para la gestión del Yield Management es IDEaS RMS. En la siguiente tabla mostramos la descripción traducida al castellano de este RMS según la información mostrada en la página web de la compañía. Esta empresa es reconocida internacionalmente por sus innovaciones en la gestión del conocimiento en el sector hotelero. Su lista de clientes incluye entre otros a: Hilton, InterContinental Hoteles, Kempinski, la agrupación “*The Leading Hotels of the World*”, HUSA Hoteles y Hyatt.

**Tabla 3.5.:** IDEaS RMS.

*“...Optimizar ingresos y ganancias sólo es posible cuando los hoteles pueden entender, anticipar y aprovechar el comportamiento del consumidor.*

*IDeaS RMS es un gran avance para las organizaciones de hostelería que buscan tener un impacto inmediato en la rentabilidad de su empresa. Después de habernos consolidado en la vanguardia de los RMS, IDEaS busca incesantemente encontrar nuevas formas de proporcionar a los hoteleros una información más nítida y más rápida, para ver sus datos. El conocimiento es poder, en la esencia de IDEaS RMS. La clave consiste en dar a sus clientes un mayor control sobre su destino.*

*Con la más confiable y actualizada información actualizada a su alcance, las pulsaciones de teclas simples permitirán reservar el cliente adecuado en el momento adecuado a una tarifa adecuada. Esto es lo que lleva a los ingresos a aumentar de forma constante.*

*El software con el que trabaja IDEaS RMS es capaz de gestionar entre el doble y el triple de datos de lo que otro software es capaz de hacer. (También ayuda cuando el software está respaldado por SAS, conocido en la industria como la mejor firma de análisis en el mundo.) Hemos llegado a un punto en el que la industria en la que se ejecuta con más habilidad la estrategia más ingresos se generan. Ésta es una de las razones por la que tenemos el triple de clientes que nuestro competidor más cercano. ¿Y por qué cuando fijamos un precio determinado, es el precio que atrae la mayor atención?:*

*Distribuimos de manera eficiente y rápida la disponibilidad de su hotel.*

*Optimizamos la demanda y aumentamos los ingresos para acceder a todas sus propiedades, en cualquier momento.*

*Evaluamos el desempeño de su hotel, sobre una base diaria, semanal, mensual y anual.*

*Tomamos decisiones estratégicas con una visión clara de las posiciones de sus competidores,*

*Determinamos el precio adecuado para su hotel*

*Predecimos con exactitud la demanda de su negocio...”*

**Fuente:** [www.ideas.com](http://www.ideas.com). [Última consulta 9 de julio de 2012].

Con respecto a la adecuación que tiene IDEaS RMS en relación con la consideración de las variables para lograr una implementación exitosa del Yield Management, al igual que en el caso de EasyRMS, los datos que se muestran son demasiados escasos para poder responder afirmativamente a las cinco preguntas planteadas. Desde nuestro punto de vista, de acuerdo con la información suministrada, únicamente es significativa la *total* adecuación de IDEaS RMS con la tercera variable, ya que este programa informático está diseñado expresamente para examinar explícitamente el carácter estratégico de la gestión de los precios del hotel.

### **Maxim RMS.**

Maxim RMS es otro programa importante dentro de la oferta existente para la gestión específica del Yield Management en empresas hoteleras. A continuación mostramos la información traducida al castellano que la compañía muestra en su página web corporativa. Entre sus clientes destacan hoteles independientes, aeropuertos y complejos vacacionales.

**Tabla 3.6.:** Maxim RMS.

*“...Maxim RMS para Hoteles y Complejos Vacacionales, está respaldado por más de 20 años de investigación y experiencia práctica, nuestro sistema de gestión de ingresos e.FLEX maximiza la rentabilidad de su propiedad, no sólo de los ingresos. La solución automatizada e.FLEX ofrece fiabilidad sin igual y resultados medibles.*

*Ninguna otra solución tiene nuestro sistema patentado gracias a la probada tecnología del Motor de Generación de Valor Marginal (MGVM). Impulsado por este algoritmo único, e.FLEX pronostica con precisión total para cada tipo de cliente sus los patrones y comportamientos de reserva por micro-segmento. La sensibilidad del cliente al precio y la rentabilidad de los canales de distribución se incorporan automáticamente en nuestros algoritmos de toma de decisiones. El pronóstico detallado y las recomendaciones de disponibilidad se presentan al usuario de manera fácil de usar, gracias a un intuitivo interfaz gráfico de usuario al que se puede acceder a través de cualquier navegador de Internet.*

*Usted tiene la seguridad de que posee la gestión de ingresos más sofisticado y eficaz que existe actualmente. e.FLEX elimina las conjeturas sobre la gestión de ingresos y mejora su balance final.*

(.../...)

(.../...)

*e.FLEX utiliza datos detallados que se generan directamente de las fuentes de información de su hotel (PMS / CRS) para producir una predicción automatizada de alta precisión (transitoria y de grupo). e.FLEX utiliza esta previsión para establecer las recomendaciones de venta estratégicas (disponibilidad y controles de exceso de reservas) para todos los canales de distribución y envía los controles a los canales de distribución. Además, el módulo e.FLEX específico de grupos ofrece valiosas herramientas para gestionar y supervisar la actividad del grupos y evaluar la rentabilidad del negocio de colectivos y contratos*

*Se archivan trece meses de datos históricos antes de su implementación para mejorar el rendimiento cuando con sólo 13 semanas de datos los resultados podrían ser fiables.*

*e.FLEX tiene la flexibilidad para ser desplegado en múltiples entornos. Los usuarios pueden ejecutar un forecast para cualquier fecha prevista sólo apretando un botón. Con nuestra opción de "piloto automático", puede actualizar automáticamente e.FLEX- disponibilidad sin la intervención del usuario. Esta característica flexible le da una amplia gama de opciones de auto-pilotaje, por ejemplo, activar la actualización de disponibilidad sólo cuando ciertos umbrales de ingresos se cumplan, en ciertos días de la semana, o todo el tiempo...."*

**Fuente:** www.maximrms.com. [Última consulta 9 de julio de 2012].

Si analizamos la adecuación de Maxim RMS con respecto a la orientación hacia las variables para lograr una implementación exitosa del Yield Management, observamos cómo, en esta ocasión, la información suministrada nos permite contrastar la orientación del programa por medio de las cinco preguntas evaluadoras planteadas anteriormente:

1. El sistema patentado que se muestra con base en un "*Motor de Generación de Valor Marginal*" es un algoritmo que parece que, de forma automática, pronostica los patrones y el comportamiento de las reservas. Se muestra, por tanto, una orientación importante hacia la previsión de la demanda, y además, desde nuestro punto de vista, entendemos que el sistema de automatismo del algoritmo, implica en sí mismo, un sistema para la mejora continua en el desarrollo del modelo de previsión de la demanda del establecimiento. Calificamos por tanto como *parcial*, en este aspecto, la adecuación de Maxim RMS para lograr una implementación exitosa del Yield Management.
2. Si atendemos a la información que se muestra sobre la integración entre Maxim RMS y el PMS del establecimiento, observamos que se resalta el grado de combinación con las fuentes de información del hotel, y el hecho de que los datos se integran directamente. Es decir, se tiene en cuenta la conexión del RMS con el PMS, pero el programa no da una respuesta total. Por tanto

podemos afirmar que la adecuación de Maxim RMS con este segundo factor para una implementación exitosa del Yield Management es *parcial*, ya que la consideración del grado de integración es importante cuando no es posible realizar una gestión plenamente integrada de la información que se obtiene de la operativa del establecimiento transformándola de forma directa en conocimiento para el desarrollo de la estrategia de Yield Management.

3. En Maxim RMS la gestión de los precios del hotel tiene un carácter estratégico, ya que parte de la propia presentación de la razón de ser del *software*. Por tanto, desde nuestro punto de vista, y con referencia a este aspecto, calificamos como *total* la adecuación de Maxim RMS para lograr una implementación exitosa del Yield Management.
4. No encontramos en la información mostrada ninguna referencia de Maxim RMS sobre la satisfacción del cliente con relación a la aplicación del Yield Management, por lo que calificamos la adecuación del programa a esta variable como *nula*.
5. Observamos cómo Maxim RMS muestra su vocación por realizar un seguimiento continuo por la implementación del programa a nivel organizacional con una estrategia indirecta. El desarrollo de la opción "*piloto automático*", permite que la posibilidad de una autogestión flexible del programa, ajena al manejo de los usuarios, posibilite a éstos el aprendizaje de su manejo por medio de la observación de las decisiones que se adoptan, razón por la que calificamos como *parcial* la consideración de Maxim RMS sobre esta quinta variable para lograr una implementación exitosa del Yield Management.

### **Micros Fidelio. Programa OPERA RMS.**

En el punto anterior veíamos cómo uno de los problemas fundamentales que se desprende de la realidad de la implementación del Yield Management es la falta de integración bidireccional entre el sistema informático de gestión del conocimiento de Yield Management y el general del hotel que gestiona la operativa del mismo. Es decir entre el RMS y el PMS del hotel.

**Tabla 3.7.:** Micros Fidelio. Programa OPERA RMS.

*“... El primer sistema de gestión de ingresos integrado del mundo.*

*Como cliente de PMS (de OPERA, puede acceder a OPERA Revenue Management System con sólo activar un código de licencia adicional.*

*Este sistema de gestión de ingresos potente e integrado no necesita hardware ni ningún mecanismo de interfaz adicional. Su diseño intuitivo permite realizar el despliegue en una semana y en este breve plazo también nos aseguraremos de que su Gestor de Ingresos haya recibido la formación necesaria para utilizar esta nueva incorporación a la suite de hoteles de OPERA como una herramienta eficaz para aumentar el RevPAR (ingresos por habitación disponible) de su hotel.*

*¿Por qué es OPERA Revenue Management System (sistema de gestión de ingresos de OPERA) mejor que cualquier otra alternativa?*

*Integración en Property Management System (sistema de gestión de propiedades) de OPERA, no se necesita interfaz.*

*Los datos en tiempo real permiten una optimización instantánea. OPERA Revenue Management System (sistema de gestión de ingresos de OPERA) aumenta o reduce sus tarifas disponibles en función de la ocupación en un instante.*

*Funcionalidad de alertas personalizables que permite al Gestor de Ingresos realizar un seguimiento constante de riesgos de previsión, sin necesidad de realizar más seguimiento manual.*

*Optimización automatizada en función del efecto de la temporada y el evento, basada en datos históricos reales.*

*Se utilizan cuatro modelos de previsión distintos, para cada optimización se selecciona automáticamente el modelo más adecuado.*

*Cuando se integra con myfidelio, se logra una paridad de tarifas inmediata para todos los canales de reservas de forma inmediata y sin esfuerzo.*

*Comprender la demanda y optimizar los ingresos son requisitos fundamentales para realizar cualquier operación.*

*Creemos que disponemos de la experiencia adecuada en tecnología de hospitalidad para proporcionarle la mejor herramienta que le ayude en esta búsqueda; nuestro equipo de expertos en gestión de ingresos ha aplicado sus habilidades y dedicación para convertir OPERA Revenue Management System (sistema de gestión de ingresos de OPERA) en el sistema de gestión de ingresos más eficaz, rentable e innovador del mundo.*

*Como prueba de ello, deseamos ofrecerle OPERA Revenue Management System (sistema de gestión de ingresos de OPERA) de manera gratuita durante tres meses. Lógicamente, podrá ejecutarlo en paralelo con cualquier otro sistema de gestión de ingresos durante este periodo, para que pueda evaluar por sí mismo si hemos alcanzado nuestro objetivo de ser los mejores. Ventajas de un vistazo:*

*Optimización de ingresos y modelado para ayudar a todos los departamentos.*

*Innovadores módulos de precios y previsiones.*

*Aprovechamiento máximo de la base de datos de OPERA completa para lograr el éxito de su hotel...”*

**Fuente:** [www.micros-fidelio.es](http://www.micros-fidelio.es). [Última consulta 9 de julio de 2012].

Con relación a la orientación que tiene OPERA RMS en cuanto a la consideración de las variables para lograr una implementación exitosa del Yield Management, analizamos a continuación la información suministrada comparándola con las cinco preguntas evaluadoras planteadas previamente:

1. Se muestra un sistema que implícitamente está orientado hacia la mejora continua en el desarrollo del modelo de previsión de la demanda del establecimiento basado en la optimización automatizada de la previsión apoyada en datos históricos reales. Calificamos por tanto como *parcial*, en este aspecto, la adecuación de OPERA RMS para lograr una implementación exitosa del Yield Management.
2. Si atendemos a la información que se muestra sobre la integración entre OPERA RMS y el PMS de un establecimiento, observamos que éste es el elemento diferencial principal del programa informático sobre los otros cuatro estudiados. La integración del RMS con el PMS del hotel es plena, por lo que podemos afirmar que la adecuación de OPERA RMS con este segundo factor para una implementación exitosa del Yield Management es *total*, ya que la información que se obtiene de la operativa del establecimiento se puede transformar de forma directa en conocimiento para el desarrollo de la estrategia de Yield Management.
3. En OPERA RMS la gestión de los precios del hotel tiene un carácter estratégico, ya que parte de la propia presentación de la necesidad del programa. Adicionalmente para reforzar este hecho, vemos, por un lado, que en la información mostrada se resalta que la integración con "*myfidelio*" permite la gestión de la paridad tarifaria entre todos los canales, y por otro, la preocupación del *software* por innovar en los módulos de precios que se utilizan. Por tanto, desde nuestro punto de vista y con referencia a este aspecto, calificamos como *total*, la orientación de OPERA RMS para lograr una implementación exitosa del Yield Management.
4. No encontramos en la información mostrada ninguna referencia de OPERA RMS sobre la satisfacción del cliente con respecto a la aplicación del Yield Management, por lo que calificamos la adecuación del programa en esta variable como *nula*.
5. En cuanto a la atención referente a un seguimiento continuo en la implementación del programa a nivel organizacional, OPERA RMS se refiere a la formación del Revenue Manager en la puesta en marcha del programa pero

la información del mismo no se alude expresamente al diseño de tácticas para la minimización de las resistencias al cambio que se puedan originar, sobre todo en los procesos de gestión de reservas, razón por la que calificamos como *parcial* la consideración de OPERA RMS sobre esta quinta variable para lograr una implementación exitosa del Yield Management.

En la tabla anterior mostrábamos la descripción de OPERA RMS de Micros Fidelio, la primera aplicación informática del mercado que sí integra el RMS y el PMS en un único sistema (Hosteltur, 2011)<sup>103</sup>. Por esta razón, este programa informático se sitúa en un nivel superior al de los otros sistemas informáticos analizados desde el punto de vista de una gestión integrada del Yield Management.

Aparte de la integración en el propio PMS del establecimiento de forma directa, otras características de esta aplicación informática a destacar, desde el punto de vista de la gestión del Yield Management, serían:

- La utilización de cuatro modelos de previsión para estimar la demanda a través del conocimiento obtenido de los datos del PMS en cuanto a pautas estacionales, categorías de inventario y tipos de tarifas.
- La posibilidad de crear alertas de forma directa para el *Revenue Manager* que mejoren el sistema de discriminación de reservas.
- El seguimiento de las reservas de grupos, y modelización de las tipologías de esa categoría de clientes.
- La posibilidad de integración con otros programas de control de paridad de precios en otros canales.

Como conclusión a este epígrafe, en la siguiente tabla mostramos una comparativa de los cinco programas informáticos analizados desde el punto de vista del nivel de adecuación de los mismos con relación a las cinco variables identificadas para conseguir una implementación exitosa del Yield Management en una empresa hotelera.

---

<sup>103</sup> Esta publicación incluye el testimonio de Francisco Sánchez-Moreno Muñoz, Director de Sistemas de Información de High Tech Hoteles en el momento de la presentación de este artículo, que también apunta esta característica única en el mercado de OPERA RMS de Micros Fidelio.

**Tabla 3.8.:** Análisis comparativo entre los principales RMS y el grado de adecuación de los mismos con relación a las cinco variables identificadas para conseguir una implementación exitosa del Yield Management en una empresa hotelera.

	Amadeus RMS	EasyRMS	IDeaS RMS	Maxim RMS	OPERA RMS
Mejora continua en el desarrollo del modelo de previsión de la demanda del establecimiento.	Nula	Nula	Nula	Parcial	Parcial
Integración bidireccional entre el RMS y el PMS del hotel.	Parcial	Nula	Nula	Parcial	Total
Carácter estratégico de la gestión de los precios del hotel.	Total	Total	Total	Total	Total
Gestión de la satisfacción del cliente con relación a la aplicación del Yield Management.	Nula	Nula	Nula	Nula	Nula
Minimización de las resistencias al cambio en la propia organización hotelera, sobre todo en los procesos de gestión de reservas.	Parcial	Nula	Nula	Parcial	Parcial

**Fuente:** Elaboración propia.

Desde nuestro punto de vista, gracias a este análisis comparativo podemos concluir que el programa informático específico más adecuado para lograr una implementación exitosa del Yield Management es OPERA RMS, al tener el mayor grado de adecuación hacia las variables de éxito consideradas. Fruto de esta investigación también resulta evidente que los cinco programas analizados, que tienen



como objetivo específico la gestión del Yield Management, presentan una posibilidad de mejora importante si orientan sus esfuerzos hacia el desarrollo de la gestión de la satisfacción del cliente con relación a la aplicación del Yield Management.

### 3.8. RESUMEN DEL TERCER CAPÍTULO.

A lo largo de este capítulo hemos desarrollado el concepto de Yield Management comenzando con un recorrido por sus orígenes, para a continuación describir los objetivos que busca, las visiones de diversos autores sobre su conceptualización y su aplicación específica en el sector hotelero haciendo especial hincapié en la organización interna necesaria para su implementación. Seguidamente hemos analizado las estrategias de Yield Management, deteniéndonos en las fases a completar para su implantación en una empresa hotelera. A continuación hemos enumerado y descrito los indicadores necesarios para medir la evolución del sector hotelero; tanto los cuatro que hemos definido como indicadores básicos: la Tarifa Media Diaria (TMD), el Porcentaje de Ocupación, la Oferta Hotelera y el RevPar (Ingreso por habitación disponible); como los dos que hemos definido como indicadores derivados: el Índice de Reacción Hotelera (IRH) y el Índice de Fuerza/Gestión del Destino (IFGD).

Hemos finalizado el capítulo aproximándonos al Yield Management desde el punto de vista de su implementación práctica. En primer lugar analizando los resultados *expost* de su aplicación en las empresas hoteleras, de manera que hemos podido determinar las principales variables que se deben gestionar para realizar una implementación exitosa. Y en segundo lugar, describiendo de forma comparada las características fundamentales de las principales aplicaciones informáticas que existen en el mercado para la gestión específica del Yield Management.

---

# Capítulo 4

## **Análisis empírico: La aplicación del Yield Management en el sector hotelero del País Vasco.**

---

### *Contenido:*

- 4.1. INTRODUCCIÓN.
- 4.2. PLANTEAMIENTO DEL ANÁLISIS EMPÍRICO.
- 4.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL SECTOR HOTELERO EN LAS TRES CAPITALES VASCAS.
- 4.4. EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL SECTOR HOTELERO VASCO.
- 4.5. UTILIZACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR HOTELERO VASCO.
- 4.6. ANÁLISIS DE LA UTILIZACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR HOTELERO VASCO.
- 4.7. RESUMEN DEL CUARTO CAPÍTULO.



## 4.1. INTRODUCCIÓN.

Durante los últimos años el sector hotelero del País Vasco ha experimentado un gran número de cambios, por un lado desde el punto de vista de los agentes que intervienen en el mercado, y por otro, en relación con los procesos, procedimientos y técnicas que se utilizan en este sector.

Con respecto a los agentes, el cambio ha sido tanto cuantitativo como cualitativo. Cuantitativo, ya que el número de empresas que operan en este sector ha aumentado considerablemente. Y cualitativo, ya que la aparición en el mercado hotelero vasco de nuevas compañías nacionales e internacionales<sup>104</sup> ha propiciado la introducción de novedosos modelos de gestión y de relación entre los diferentes agentes, que ha forzado al sector a establecer sistemas innovadores.

Con relación a los procesos, procedimientos y técnicas, las necesidades surgidas para competir en un mercado cada vez más complejo, han obligado al sector a desarrollar herramientas novedosas que puedan dar respuesta a estos acuciantes retos.

Dentro de estas técnicas, en el presente trabajo analizaremos la aplicación del Yield Management en los hoteles de las tres capitales del País Vasco. Con esta investigación pretendemos: comprobar si su utilización se puede considerar una innovación; verificar si los resultados económicos que se han generado en los propios establecimientos hoteleros, y de forma agregada en los mercados en los que éstos están localizados, tienen una relación con el uso del Yield Management; y por último, a la vista de los resultados, identificar los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales del propio mercado-destino que favorezcan o penalicen la aplicación del Yield Management desde el punto de vista de los resultados que se puedan obtener.

Comenzaremos el capítulo con el planteamiento metodológico del análisis empírico. Continuaremos con un breve recorrido por la historia reciente del sector hotelero en

---

<sup>104</sup> En relación con los agentes externos, la transformación del sector turístico motivado por factores económicos, sociales y tecnológicos, ha ocasionado que aparezcan en el mercado nuevos tipos de empresas, hasta ese momento alejadas del modelo relacional tradicional de las empresas hoteleras.

las tres capitales vascas. Posteriormente evaluaremos los resultados de los principales hoteles de las tres capitales vascas que han utilizado el Yield Management. Para ello, mostraremos la variación de los indicadores principales que nos permitan mostrar la evolución de los hoteles de tres estrellas, de cuatro estrellas y de cinco estrellas de Bilbao, de Donostia-San Sebastián y de Vitoria-Gasteiz<sup>105</sup>.

Queremos conocer cómo ha afectado el Yield Management a la evolución de la estrategia, del cumplimiento de objetivos, de los principales hoteles que conforman la planta hotelera vasca. Para ello, en los capítulos anteriores, hemos definido el concepto de Yield Management, sus variables fundamentales, sus estrategias, tácticas, los programas informáticos en los que se apoya y las necesidades de desarrollo que tiene.

A la hora de definir los éxitos y fracasos en la gestión del hotel, como también hemos visto anteriormente, las dos variables fundamentales que manejaremos, son el porcentaje de ocupación y el precio medio de venta por habitación. La que es el resultado de la combinación de ambas (de la ocupación y del precio medio), el RevPar, merece especial atención<sup>106</sup>. Aun así, adecuaremos la terminología, y validaremos los indicadores con las fuentes de obtención de los datos del estudio, y completaremos el análisis con los otros estadísticos que hemos creado y definido en el capítulo anterior.

En un primer momento, podría parecer que la simple comparación de las diferentes evoluciones del precio medio y la ocupación, o lo que es lo mismo ese RevPar, en las tres capitales vascas, nos llevaría a una obtención de conclusiones que nos permitiera afirmar si la utilización del Yield Management ha sido provechosa o no<sup>107</sup>. Lo primero que tenemos que determinar, es si los hoteles estudiados utilizan una técnica de Yield Management o no. Entenderemos, aunque lo diferenciamos, que los hoteles utilizan esta técnica tanto si lo hacen de una forma informatizada, formal, sistemática, y ordenada<sup>108</sup>, o si por contra aplican, aunque sea inconscientemente, los preceptos (las ideas básicas) del Yield Management. Ya hemos definido también anteriormente

---

<sup>105</sup> En el estudio utilizaremos la denominación oficial de las tres capitales vascas.

<sup>106</sup> Aunque podemos encontrar otras, que relacionan otros ingresos adicionales a los que se consiguen por la venta de habitaciones, pensamos que la literatura sobre este tema, marca de forma clara que el estadístico fundamental no es otro, que este RevPar que hemos señalado.

<sup>107</sup> El RevPar en sí mismo nos marca de forma directa la rentabilidad de un hotel desde el punto de vista de los ingresos.

<sup>108</sup> Como hemos definido en el capítulo anterior al referirnos a la implementación del Yield Management.

que optar por la aplicación del Yield Management implica más que establecer unas tarifas dinámicas.

Pero lo que sí es cierto, es que el modo de entender la hotelería ha cambiado sustancialmente. Si nos remontamos a un periodo relativamente corto, 20 años atrás<sup>109</sup>, la estrategia en cuanto a lo que a precios se refiere en el mercado hotelero consistía básicamente en establecer tres o cuatro tarifas diferenciadas: tarifa “*rack*”<sup>110</sup>, o tarifa máxima a la que vendían los hoteles; tarifa vacacional (que podríamos interpretar como temporada baja o tarifa fin de semana o similar); y tarifa empresa (que se utilizaba básicamente durante el resto días laborables). Algunas empresas hoteleras asimilaban la tarifa *rack* con una denominada tarifa “*feria*”<sup>111</sup> y así sucesivamente, pero la idea de dos o tres precios más o menos estables que se repetían cíclicamente año a año era una realidad constante y fija.

El escenario cambia totalmente desde finales de los años 90, ya que comienza a implementarse el Yield Management. Algunos hoteles empiezan a aplicar, o al menos a intentar aplicar, el Yield Management de forma estructurada, sistemática, ordenada y planificada. Sin embargo ciertos hoteles, incluso hoy en día, no utilizan de forma consciente y planificada una estrategia de Yield Management, pero, si miramos al sector hotelero, veríamos que prácticamente ningún hotel mantiene, en lo que a precios se refiere, una estrategia, como la que comentábamos anteriormente de dos o tres tarifas. Podríamos decir por tanto, que todos los hoteles actualmente en el mercado se comparan unos a otros y fluctúan sus tarifas de acuerdo con la situación del resto de la competencia. Prueba de ello es el éxito de programas informáticos como “*RateTiger*”<sup>112</sup>, u otros, que buscan poder gestionar las diferentes tarifas del hotel de forma absolutamente dinámica.

Una vez determinados los hoteles a incluir como empresas activas en la gestión del Yield Management, podemos intentar analizar los resultados reales de la aplicación de esta estrategia en las cuentas de resultados de los mismos. La simple evolución de los estadísticos principales en forma de ocupación, precio medio o RevPar nos podrán

---

<sup>109</sup> Hasta ese momento podríamos hablar de gestión hotelera *clásica*.

<sup>110</sup> Esta denominación de tarifa *rack* (palabra inglesa que podríamos traducir como estante-rejilla en castellano) tiene su origen en el hecho de que, históricamente, la lista de precios, que se mostraba en la recepción de los hoteles de forma visible para los clientes, normalmente se colocaba junto a los casilleros (*racks*) de habitaciones, de información y de reservas utilizados por este tipo de empresas.

<sup>111</sup> Al identificar normalmente esa tarifa con aquellos momentos de más afluencia en la ciudad, normalmente coincidentes con ferias de carácter lúdico o empresarial.

<sup>112</sup> Posteriormente ya explicaremos en profundidad este programa, pero para introducirlo brevemente podemos destacar la capacidad de esta herramienta para gestionar las tarifas de un hotel en sus principales canales de comercialización.

proporcionar algunas claves, y de su estudio podremos obtener conclusiones, aunque también somos conscientes de que los cambios, tanto positivos como negativos, no se pueden achacar únicamente a la aplicación de este Yield Management. Otras variables ajenas a la gestión de los propios hoteles, también inciden en los resultados de los mismos. Ejemplos claros de esta situación, pueden ser los aumentos de demanda por mejoras del activo turístico (caso extraordinariamente significativo es el cambio sufrido en Bilbao por la apertura del Museo Guggenheim), la propia dinámica mundial de aumento del turismo, o bien por las estrategias generadoras de demanda originadas por la acción de los poderes públicos (sirva de ejemplo una campaña de promoción turística de un destino determinado que se realice en los medios de comunicación).

Una vez analizados los indicadores, medida la evolución del sector hotelero de las tres capitales vascas, analizado el grado de implantación del Yield Management, y su relación con la evolución de los resultados de los establecimientos hoteleros de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, analizaremos si la aplicación que hacen los hoteles de las tres capitales vascas se puede considerar una innovación de acuerdo con la conceptualización del Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Con los resultados de esta investigación comparativa identificar los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management, elemento que sería de gran ayuda para las empresas hoteleras a la hora de decidir implementar una herramienta de Yield Management en su negocio, o bien para poder realizar comparaciones de utilización de la técnica entre diferentes mercados-destinos de manera que se pueda separar el efecto endógeno de actuación de las empresas hoteleras del exógeno de las variables que forman ese mercado.

Concluiremos el capítulo con un resumen del mismo.



## 4.2. PLANTEAMIENTO DEL ANÁLISIS EMPÍRICO.

### 4.2.1. Justificación del objeto de la investigación.

Tal y como planteábamos en el capítulo introductorio, en nuestra investigación hemos encontrado un número muy limitado de estudios que analicen la aplicación del Yield Management en un determinado mercado competitivo. Los únicos trabajos que hemos identificado sobre esta temática aplicada al sector hotelero de algún destino español son: el estudio de Talón, Figueroa y Vacas (2008) que analiza la aplicación del Yield Management en los hoteles de Madrid; y el de Chávez y Ruiz (2005a) en los hoteles de Sevilla. En los dos estudios, los autores realizan un análisis conceptual sobre la aplicación del Yield Management, pero en ningún caso relacionan su implementación con los resultados de los establecimientos de un destino. Sin embargo, el trabajo de Canina y Enz (2006) para los hoteles de Estados Unidos entre los años 2001 y 2005, o el de las mismas autoras junto con Lomanno (2010) en el sector hotelero de los países europeos en el periodo de 2006 a 2009, analiza en términos de rentabilidad, desde el punto de vista de los ingresos, la aplicación del Yield Management.

Por otro lado, tal y como hemos definido en el marco teórico, el Yield Management es el área de estudio más relevante del Marketing hotelero desde 1960, pero, **en la documentación bibliográfica consultada no hemos encontrado ninguna referencia que analice la relación entre los resultados de la aplicación del Yield Management en términos de rentabilidad medida desde el punto de vista de los ingresos, y las propias características del mercado-destino-plaza donde compiten los agentes-hoteles que lo aplican.** Es en este análisis dónde estriba la mayor relevancia de nuestro trabajo de investigación, ya que **pretendemos identificar los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management.** Para ello, desarrollaremos una investigación de carácter exploratorio que nos permitirá aumentar el grado de familiaridad con el conjunto de factores de un mercado-destino-plaza desde el punto de vista relacional con respecto a la idoneidad para aplicar una estrategia de Yield Management, lo que posibilitará establecer un marco de estudio para investigaciones posteriores sobre esta temática. Dado el carácter exploratorio de

nuestra investigación basada en el estudio de caso, la fijación de hipótesis no es posible (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En su lugar, en el método del estudio de caso las hipótesis de investigación (habituales en los estudios cuantitativos) se sustituyen por proposiciones teóricas (Yin, 1989) que se formulan mediante constructos<sup>113</sup> o factores generales. En este sentido, en nuestro caso, establecemos la siguiente **proposición teórica: dependiendo de los factores que caractericen a un mercado competitivo determinado, los resultados de la aplicación del Yield Management de una empresa hotelera<sup>114</sup> serán totalmente diferentes, independientemente de la adecuación de la compañía con las directrices teóricas establecidas para lograr una implementación exitosa de esta técnica concreta.**

Teniendo en cuenta la novedad de la temática abordada en nuestra investigación, se utiliza el **estudio de caso** como método de investigación ya que posee las siguientes cuatro características (Yin, 1989):

1. Se analiza un fenómeno contemporáneo en su entorno real. En nuestro caso nos basamos en los resultados del sector hotelero de las tres capitales vascas en el periodo 1998-2011, para intentar inferir si la utilización del Yield Management ha afectado a esa evolución.
2. Los límites entre el fenómeno que se analiza y su contexto no están perfectamente delimitados. Resulta complicado establecer una relación de causalidad entre los resultados de los hoteles de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, con la aplicación del Yield Management, y más aún, relacionar de forma precisa la evolución de esos resultados con las características de los tres mercados competitivos.
3. Se utilizan gran cantidad de fuentes de información. En nuestro caso utilizaremos, por un lado, los datos recabados directamente de los hoteles de las tres capitales vascas, y por otro, la información de coyuntura de organismos, privados y públicos, como son: Destino Bilbao, Nora? Bilbora; Exceltur; Federación Hostelería del País Vasco, Euskal Herriko Ostalaritza Federakundea; Instituto Nacional de

---

<sup>113</sup> Construcciones teóricas para resolver un problema científico determinado.

<sup>114</sup> O de un conjunto de empresas conformando el sector hotelero de un mercado competitivo concreto.

Estadística (INE); Instituto Vasco de Estadística (Eustat); Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); y TRI Hosiptality Consulting,

4. Puede analizarse tanto un caso único como múltiples casos. Nuestra investigación estudia los casos del sector hotelero de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz.

Martínez (2006) muestra que la relevancia de los resultados del análisis cualitativo obtenidos por medio de la metodología del estudio de caso surge de una “*generalización analítica*” (usar el estudio de caso único o múltiple para representar, ilustrar o generalizar a una teoría), en lugar de una “*generalización estadística*” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como puede ocurrir en los estudios cuantitativos. Así, incluso los resultados del estudio de un caso podrían generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares. Los estudios de caso múltiple refuerzan estas generalizaciones analíticas al diseñar evidencias corroboradas a partir de dos o más casos (“*replicación literal*”) o, alternativamente, para cubrir diferentes condiciones teóricas que dieran lugar, aunque por razones predecibles, a resultados opuestos (“*replicación teórica*”). En nuestro caso, partimos de un universo de investigación pequeño, circunscrito a los hoteles de categoría oficial de tres, cuatro y cinco estrellas de las tres capitales vascas. Los resultados que aspiramos alcanzar con la información de estos 48 hoteles, no son objetivamente extrapolables a nivel general desde una perspectiva estadística, pero su carácter exploratorio aporta un valor complementario en forma de generalización de una nueva teoría que pueda ser abordada en un futuro, con ésta o con otra metodología de investigación, para la obtención de resultados que permitan una generalización estadística.

Eisenhardt (1989) concebía el método del estudio de caso como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos particulares, como lo es la utilización del Yield Management en el sector hotelero. La misma autora en 1991 planteó que el número de casos apropiado para una investigación dependerá del conocimiento que exista sobre el tema y del nivel de información que se pueda conseguir a través de la incorporación de estudios de casos añadidos. Así, la autora establecía que los casos múltiples son una herramienta eficaz para diseñar una teoría,

ya que permiten establecer una replicación y un nexo de unión entre diferentes casos individuales. En nuestro caso entendemos que la comparación de la evolución de la situación del sector hotelero de las tres capitales vascas durante el periodo 1998-2011 es un instrumento idóneo para explorar la identificación de los ámbitos de análisis relevantes en relación a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management, ya que, tal y como hemos presentado previamente, la evolución del sector hotelero en las tres ciudades ha presentado diferencias considerables en el periodo analizado, manteniendo al mismo tiempo importantes paralelismos, por lo que nos permitirá explorar en nuestra teoría utilizando la replicación y estableciendo nexos de unión en el comportamiento de los tres sectores hoteleros de los mercados competitivos objeto de estudio.

Por tanto, para el objetivo de nuestro estudio utilizaremos una metodología **cualitativa** ya que buscamos fenómenos en su estado natural, tratando de interpretar y buscando el sentido de los mismos en relación a lo que implican para una organización (Norman y Lincoln, 2005), en este caso una empresa hotelera. Dentro de esta metodología de investigación cualitativa, nuestro propósito es **exploratorio** ya que pretendemos realizar un primer acercamiento de nuestra teoría a la realidad objeto de estudio (Sarabia, 1999). Por último, el método concreto que utilizaremos para nuestra investigación, de acuerdo con la justificación previamente planteada, será el de **estudio de caso múltiple**.

Por todo lo anteriormente expuesto, pretendemos determinar si existe una relación entre la utilización del Yield Management en los hoteles de las tres capitales del País Vasco y la evolución de los resultados económicos obtenidos por los mismos entre los años 1998 y 2011, y, si la hubiera, valorar su efecto, así como explorar de forma cualitativa los mismos para identificar los ámbitos de análisis relevantes en relación a los factores consustanciales propios de un mercado competitivo, que puedan condicionar los resultados de la aplicación del Yield Management en el mismo. La utilidad de esta exploración en aras de identificar los ámbitos de análisis relevantes de estos factores de influencia se pone de manifiesto principalmente en dos situaciones. En primer lugar, ante una decisión de implantación de una herramienta de Yield Management en una empresa hotelera, por las ventajas que le puede generar determinar el efecto exógeno de las variables que forman un mercado concreto antes de comenzar a valorar los resultados que su competencia ha obtenido por la

aplicación de esta técnica. De igual manera, en segundo lugar, a la hora de establecer análisis comparativos de utilización de la técnica del Yield Management entre mercados-destinos distintos, permitiendo diferenciar en la investigación los efectos derivados de la propia gestión de los hoteles en competencia, de las variables específicas que conforman el entorno competitivo.

#### 4.2.2. Objetivos de la investigación.

El **objetivo general** de nuestra investigación, y que se desarrollará en el quinto capítulo dedicado a conclusiones, es ***identificar los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management.***

En este cuarto capítulo de análisis empírico nos centraremos en *el estudio de los principales resultados económicos, desde el punto de vista de los ingresos, del sector hotelero de las tres capitales vascas en el periodo 1998-2011 y la descripción de la relación causal de los mismos con la implementación del Yield Management como técnica innovadora.*

Por tanto en este capítulo buscamos completar los siguientes **objetivos específicos**:

- En primer lugar, *analizaremos los principales resultados económicos, desde el punto de vista de los ingresos, del sector hotelero de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz en el periodo 1998-2011 para conocer la evolución de cada destino en este intervalo, tanto desde un punto de vista absoluto como en términos relativos comparativos con otros destinos tanto nacionales como internacionales.*
- Como segundo objetivo nos proponemos *medir la aplicación del Yield Management en cada una de las tres capitales del País Vasco de manera que se pueda determinar si el grado de uso de esta técnica en cada uno de los destinos es susceptible de ser considerado una innovación.*

- Nuestro tercer objetivo consiste en *relacionar*, de la forma más detallada posible, los *resultados económicos de los hoteles de las tres capitales vascas* con la *utilización del Yield Management como técnica*.

### 4.2.3. Metodología de la investigación.

Tal y como hemos expuesto previamente, la inexistencia de planteamientos anteriores específicos del objeto de este estudio nos ha imposibilitado diseñar un estudio descriptivo estructurado que brinde resultados representativos y cuantificables de la temática a la que nos enfrentamos. Por esta razón, hemos planteado una investigación de índole exploratoria lo cual aconseja para la recogida de información la utilización de una metodología cualitativa. En nuestro caso, y por las razones ya explicadas en el epígrafe referente a la justificación del objeto de la investigación, hemos decidido utilizar la metodología del **estudio de caso**.

De acuerdo con las seis categorías identificadas por Yin (2003:5) nuestra investigación se tipificaría como un **estudio de caso exploratorio y múltiple**, dado el carácter exploratorio de nuestro trabajo, por un lado, y su diseño múltiple por otro, por lo que, según la caracterización de Yin (2003:5), nuestro objetivo será, por tanto, determinar la factibilidad de nuestra teoría y establecer los ámbitos de estudio relevantes para casos ulteriores, que podrán, o no, ser estudiados posteriormente desde la perspectiva del estudio de caso.

Yin (1989) plantea un esquema de diseño de la investigación refiriéndose a cinco variables fundamentales:

- Las preguntas de investigación
- Las proposiciones teóricas
- Las unidades de análisis
- La vinculación lógica de los datos a las proposiciones
- Los criterios para la interpretación de los datos

Las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas nos servirán de base para el proceso de recogida de datos desde todos los niveles de análisis del caso, y para la obtención de conclusiones fruto del análisis de los mismos. El motivo principal es que las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas contienen los constructos (variables, conceptos, factores o dimensiones) de los cuales se pretende adquirir información.

En nuestro caso, en primer lugar, partimos de la proposición teórica anteriormente enunciada que establece que *dependiendo de los factores que caractericen a un mercado competitivo determinado, los resultados de la aplicación del Yield Management de una empresa hotelera serían totalmente diferentes, independientemente de la adecuación de la compañía con las directrices teóricas establecidas para lograr una implementación exitosa del citado Yield Management.*

Y, en segundo, de las preguntas de investigación planteadas que la complementan: *¿ha influido la utilización del Yield Management en la evolución de los resultados de los hoteles de las tres capitales vascas en el periodo 1998-2011?; ¿utilizan los hoteles de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz el Yield Management?; en caso afirmativo, ¿cómo es esa utilización?; ¿es posible establecer los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management?.*

En cuanto a la definición de las unidades de análisis reiteramos que entendemos que nuestro estudio de caso es múltiple, y de acuerdo con Yin (1989), nuestra investigación se centra en la tipología de casos múltiples con una unidad principal de análisis, que es la relación entre la utilización del Yield Management y los resultados de un sector hotelero de un mercado competitivo determinado<sup>115</sup>.

Con el fin de recoger la información de los múltiples métodos cualitativos existentes, se ha elegido realizar entrevistas en profundidad semi-estructuradas con los responsables de las empresas seleccionadas. Hemos optado por este tipo de herramienta, también denominada entrevista de opinión informada, ya que es una

---

<sup>115</sup> Dado el carácter exploratorio de la presente investigación, entendemos que las precisiones realizadas por Yin (1989), e identificadas como "el protocolo de estudio de caso" y que buscan mejorar la objetividad de esta metodología, y por tanto su fiabilidad y su validez, no son aplicables, y las exponemos seguidamente por si una investigación posterior busca retomar nuestro trabajo con un enfoque descriptivo apoyándose también en la metodología del estudio de caso. Éstas serían: semblanza del estudio de caso; preguntas del estudio de caso; procedimientos a ser realizados; y guía del reporte del estudio de caso.

forma directa de obtener datos de un entrevistado cualificado con objeto de poder clarificar de la mejor manera posible la temática de un estudio. En nuestro trabajo, recolectaremos la información relacionada con los constructos de los propios hoteles objeto de estudio por medio de unas fichas que servirán de guía para las entrevistas posteriores con los directores de los establecimientos por un lado, y por otro, contextualizaremos estos datos con los que obtendremos de organismos públicos y privados como son: Destino Bilbao, Nora? Bilbora; Exceltur; Federación Hostelería del País Vasco, Euskal Herriko Ostalaritza Federakundea; Instituto Nacional de Estadística (INE); Instituto Vasco de Estadística (Eustat); Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); y TRI Hospitality Consulting.

Con el fin de recoger la información, se ha decidido enviar fichas preparatorias de la entrevista telefónica a los responsables de los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz. Posteriormente, tras la recogida de estos datos, confirmaremos de forma telefónica la información recabada con los directores de los establecimientos con el fin de reflejar posibles elementos adicionales de interés que no estuvieran presentes en las fichas, así como la exactitud de la información recabada.

Con todos estos datos pretendemos analizar el comportamiento del sector hotelero de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz en el periodo 1998-2011, y valorar el grado de uso del Yield Management que tienen en sus establecimientos para poder establecer una aproximación a la posible relación entre el modo de aplicación de esta técnica y la evolución de los resultados de los establecimientos hoteleros. Posteriormente, una vez explorado este nexo de unión, pretendemos establecer, en el capítulo quinto de conclusiones, los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management.

Adicionalmente a la información que recopilaremos de los hoteles de las tres capitales vascas, complementaremos los resultados obtenidos con los datos de carácter económico-estadístico publicados, para el periodo de estudio, por los principales organismos, tanto privados como públicos, de manera que podamos establecer conclusiones definitivas sobre el desempeño de los hoteles de las tres capitales vascas por un lado; así como contextualizarlos tanto a nivel nacional como internacional; adicionalmente, explorar la influencia de la aplicación del Yield Management en los mismos; y por último, establecer si el uso de esta técnica en los



hoteles del País Vasco es susceptible de ser considerada una innovación.

#### 4.2.3.1. Indicadores utilizados para medir la evolución de la rentabilidad del sector hotelero vasco.

En el capítulo anterior hemos analizado las diferentes variables usadas en el sector hotelero para medir la rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos.

Tal y como concluíamos en el mismo, y según se desprende de los estudios científicos investigados, los indicadores básicos para analizar esta evolución son:

- La Tarifa Media Diaria (TMD)<sup>116</sup>.
- El Porcentaje de Ocupación<sup>117</sup>.
- La Oferta Hotelera<sup>118</sup>.
- El RevPar. Ingreso por Habitación Disponible<sup>119</sup>.

Adicionalmente, en el presente trabajo también hemos propuesto la utilización de dos indicadores que entendemos aportan una información complementaria para lograr el objetivo de medir el comportamiento, a lo largo del tiempo, de la rentabilidad de este sector empresarial. Estos son:

- El Índice de Reacción Hotelera<sup>120</sup>.
- El Índice de Fuerza/Gestión del Destino (IFGD)<sup>121</sup>.

---

<sup>116</sup> En el capítulo anterior mostrábamos el gran número de denominaciones usadas para referirse a este indicador: Average Room Rate (ARR), Average Daily Rate (ADR), Precio Medio Diario, etc.; y en el mismo explicábamos los motivos por los que en este estudio nos hemos decidido por la denominación de Tarifa Media Diaria (TMD), sustentados básicamente en el hecho de ser la más comúnmente utilizada en la literatura científica en castellano.

<sup>117</sup> Al igual que en el caso del indicador anterior, la conveniencia de esta variable la hemos analizado en el capítulo previo. La única precisión que debemos recordar es que esta variable mide el porcentaje de habitaciones vendidas en relación con el total disponible.

<sup>118</sup> Medida en términos de variación en el número de habitaciones disponibles para la venta cada año en cada uno de los destinos estudiados.

<sup>119</sup> Así como en el caso de la Tarifa Media Diaria (TMD) justificábamos el hecho de inclinarnos por la denominación en castellano, para este tercer indicador, es tal la unanimidad mostrada por la literatura científica estudiada, que hemos optado por usar el RevPar como término para referirnos a esta variable que mide los Ingresos por Habitación Disponible. RevPar es la contracción en inglés de *Revenue per Available Room*, por lo que entendemos que muestra perfectamente el objetivo de la variable.

<sup>120</sup> Recordando lo que explicábamos en el capítulo anterior, con este indicador, distinguimos si la variación de la ocupación hotelera es positiva, o negativa, tomando como referencia, la que debería resultar del porcentaje de variación de la oferta hotelera. Según estas premisas, y tal y cómo comentábamos anteriormente, sólo encontraríamos un valor 0 para este Índice de Reacción Hotelera si el porcentaje de variación de la ocupación coincidiera con la variación de la oferta hotelera con la salvedad del signo cambiado.

<sup>121</sup> Con este índice medimos el comportamiento del sector, ajustado por la variación de la oferta de habitaciones, entendiendo que un aumento de oferta en el destino, penalizaría el dato del RevPar, ya que de no generarse más demanda, el número de clientes se repartiría entre un número mayor de hoteles. Por tanto, el IFGD lo calcularíamos sumando al dato de variación del RevPar el porcentaje de variación de la oferta de habitaciones. No distinguimos entre

El detalle sobre la fuente de información de cada uno de los indicadores es el siguiente: entre los básicos, la Tarifa Media Diaria (TMD) parte de los datos recabados directamente de los hoteles; el Porcentaje de Ocupación de la información publicada por Eustat; al igual que la Oferta Hotelera que también se forma con la información de Eustat; y el RevPar (Ingreso por habitación disponible), y los dos indicadores derivados, el Índice de Reacción Hotelera (IRH) y el Índice de Fuerza/Gestión del Destino (IFGD), al ser combinaciones que parten de la Tarifa Media Diaria, del Porcentaje de Ocupación y de la Oferta Hotelera, se construyen de forma sintética con los datos recabados de Eustat y de los propios hoteles.

En el informe del INE (2012), los indicadores se definen de la siguiente manera:

- El ADR o Tarifa Media Diaria, se define como *los ingresos medios diarios obtenidos por habitación ocupada*. En estos ingresos sólo se computan aquellos derivados de la venta de habitaciones, excluyéndose explícitamente cualquier otro derivado de otro tipo de servicio que pueda prestar el establecimiento, en forma de restauración, oferta deportiva, de salud, o cualquier otro.
- El RevPar, se define por su parte, como *los ingresos medios por habitación disponible*.

El informe adicionalmente explicita la relación existente entre ambos indicadores, de manera que el cálculo del RevPar se puede obtener de la multiplicación de la Tarifa Media Diaria por el Grado de Ocupación por habitaciones.

Para obtener los datos de las tres capitales vascas, y partiendo del hecho de que el INE no publica los datos necesarios para nuestro estudio, hemos usado la información que suministra el Instituto Vasco de Estadística (Eustat) en la Encuesta de Establecimientos Turísticos Receptores<sup>122</sup>, utilizando el *elemento asociado* del *banco de datos de series históricas*, donde hemos seleccionado los hoteles objeto de este estudio, que aparecen identificados como *Capital. Grupo 1* en el citado banco de datos informático, que corresponde a los datos de los hoteles de cada una de las tres capitales con una categoría oficial de tres o más estrellas según la clasificación

---

“fuerza” o “gestión”, ya que las dos causas pueden generar un comportamiento positivo en el RevPar a pesar de un aumento de oferta en el destino.

<sup>122</sup> En la web [www.eustat.es](http://www.eustat.es)

establecida por el Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco.

De forma directa, de esa tabla hemos obtenido el indicador Grado de Ocupación por habitaciones, elemento importante en sí mismo, y variable imprescindible para calcular el RevPar. El ámbito temporal del estudio abarcará desde el año 1998 (momento en el que se comenzó a utilizar el Yield Management en el País Vasco<sup>123</sup>) hasta el año 2011.

En cuanto a la Tarifa Media Diaria (TMD), el INE publica desde el año 2001 el Índice de Precios Hoteleros (IPH), que aunque según la metodología del propio estadístico<sup>124</sup> no coincide con el de la Tarifa Media Diaria (TMD), desde el punto de vista del análisis entre periodos y comparativo entre ciudades, nos sería de utilidad, ya que es razonable inferir que las variaciones porcentuales anuales deberían coincidir de forma casi idéntica, debido a la manera de cálculo de la variable. Aun así, no vamos a profundizar en este tema, ya que los datos ofrecidos están agregados por Comunidades Autónomas, por lo que tampoco son válidos para nuestro estudio.

El Eustat tampoco publica ningún estadístico que nos permita calcular la TMD, ni de forma directa, ni de forma indirecta de manera que se estudie la evolución temporal.

Por tanto, para el cálculo de la TMD, obtendremos esta información de forma directa de los hoteles objeto de estudio de las tres capitales. Para ello, en el caso de Bilbao, también utilizaremos la información agregada suministrada por la asociación hotelera Destino Bilbao Nora? Bilbora. De los otros destinos también nos es de utilidad la información suministrada por la Federación de Hostelería del País Vasco. Los datos agregados los calcularemos ponderando los resultados individuales de cada establecimiento por el número de habitaciones del mismo de forma relativa sobre el total de habitaciones de cada una de las capitales estudiadas de forma individual.

En estos datos obtenidos de forma directa, podríamos poner en cuestión la veracidad de los datos, ya que la metodología de recogida está menos protocolarizada que en el caso del INE o el Eustat. Aun así, la hipótesis de la que partimos es que si alguna de las respuestas recibidas sobre las guías enviadas es falsa o errónea, es

---

<sup>123</sup> Tal y como hemos recogido en las guías en las que también se apoya este análisis empírico.

<sup>124</sup> [http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/meto\\_iph\\_base2001.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/prechote/meto_iph_base2001.pdf) [Última consulta 3 de octubre de 2012].

lógico inferir que lo será de forma consistente, por lo que la comparación entre ciudades y entre periodos será igualmente válida<sup>125</sup>.

#### 4.2.3.2. Proceso de recogida de información.

Para obtener la información necesaria de los hoteles seleccionados de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, enviaremos un correo electrónico de presentación dirigido al director o directora del establecimiento, al que adjuntaremos una ficha que nos servirá de guía para la posterior entrevista.

En el documento de presentación resaltaremos nuestra experiencia profesional tanto en el sector hotelero como en el ámbito universitario, y daremos una especial importancia a nuestro compromiso sobre el tratamiento confidencial que se dará a la información recibida para evitar generar desconfianza en los hoteles estudiados. Teniendo en cuenta que dentro de las variables a analizar se encuentran la Tarifa Media Diaria, y el RevPar, indicadores que muestran información económica muy sensible de los hoteles analizados, ha sido necesario comprometerse a preservar el carácter anónimo de las respuestas de las empresas hoteleras, no apareciendo los datos de ningún hotel de forma individualizada, ni de ninguna manera en que pudieran inferirse los mismos, ya que la información se mostrará de forma agregada.

La ficha que adjuntaremos al correo electrónico de presentación que enviaremos a los hoteles seleccionados de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz contendrá las siguientes preguntas:

1. ¿Utilizan en su hotel técnicas de Yield Management / Revenue Management?.
2. ¿Desde qué año lleva su hotel utilizando el Yield Management / Revenue Management?.
3. ¿Existe en su hotel la figura específica del *Yield Manager / Revenue Manager*?.
4. ¿Esa figura del Yield Manager / Revenue Manager trabaja sólo en el hotel o es un puesto dentro de la central de la cadena?.
5. ¿En qué año se fijó esa figura específica de *Yield Manager / Revenue Manager* en su hotel?.

---

<sup>125</sup> Siguiendo el mismo argumento, también podría ser errónea la información recogida por el Eustat o el INE, ya que también son los hoteles la fuente de información.

6. ¿Utilizan algún programa informático específico en su hotel para la gestión del Yield Management / Revenue Management?.
7. En caso afirmativo, ¿qué programa?.
8. ¿Cree que es positiva la utilización del Yield Management / Revenue Management para la gestión de su negocio?.
9. Para finalizar, en último lugar, le pido que por favor me facilite los porcentajes de ocupación por habitaciones y Tarifa Media Diaria de su establecimiento para el periodo 1998-2011.

Tras este correo introductorio, y una vez recibida la respuesta con la ficha cumplimentada, se concertará una cita con el representante del hotel para mantener una entrevista telefónica con el fin de reflejar posibles elementos adicionales de interés que no estuvieran presentes en la ficha, así como la exactitud de la información recabada.

En las siguiente dos tablas mostramos el tamaño de la muestra y del universo<sup>126</sup> para cada una de las tres capitales vascas y de forma diferenciada para los 14 años del periodo estudiado. Para cada ciudad incluimos la columna de "Casos analizados" que corresponde con los hoteles de los que hemos podido recabar información. En este análisis distinguiremos entre el número de habitaciones y la cantidad de hoteles, pero en ningún caso identificaremos individualmente a los establecimientos que han colaborado en nuestra investigación, para cumplir los compromisos adquiridos en el proceso de recogida de información. Las tres capitales vascas no poseen un número elevado de establecimiento hoteleros, por lo que una explicación muy minuciosa, detallada y segmentada de los resultados para un destino determinado, podría permitir inferir los resultados de un establecimiento concreto. Si así fuera, incumpliríamos el compromiso de tratamiento de la información que hemos acordado con los hoteles participantes, por lo que esta es la razón que nos impedirá ser más concretos en el análisis de determinados factores sobre los sectores hotelero en Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz.

---

<sup>126</sup> En nuestra investigación muestra y universo son coincidentes.

**Tabla 4.1.:** Casos analizados en el sector hotelero de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz con una categoría oficial de tres, cuatro o cinco estrellas para el periodo 1998-2011.

	Bilbao				Donostia-San Sebastián				Vitoria-Gasteiz			
	Casos analizados		Universo		Casos analizados		Universo		Casos analizados		Universo	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
1998	11	1.753	12	1.894	9	1.007	15	1.423	4	579	6	604
1999	11	1.753	12	1.894	9	1.007	15	1.423	4	579	6	604
2000	12	1.835	13	1.976	9	1.007	15	1.423	4	579	6	604
2001	13	1.973	14	2.114	9	1.007	15	1.423	4	579	6	604
2002	15	2.161	16	2.302	9	1.007	16	1.498	5	721	7	746
2003	16	2.374	17	2.515	9	1.007	16	1.498	5	721	7	746
2004	17	2.439	18	2.580	9	1.007	16	1.498	5	721	7	746
2005	18	2.590	19	2.731	10	1.049	17	1.540	5	721	8	786
2006	18	2.590	19	2.731	10	1.049	17	1.540	5	721	8	786
2007	18	2.590	19	2.731	10	1.049	17	1.540	5	721	8	786
2008	18	2.590	19	2.731	10	1.049	17	1.540	5	721	8	786
2009	18	2.590	19	2.731	11	1.151	18	1.642	5	721	9	871
2010	19	2.794	20	2.935	11	1.151	18	1.642	5	721	9	871
2011	20	2.891	21	3.032	11	1.151	18	1.642	5	721	9	871

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla 4.2, mostramos la significatividad de la información recabada de los casos analizados en términos porcentuales sobre el universo de estudio calculada tanto sobre el número de establecimientos como sobre la oferta de habitaciones. El primero nos servirá de utilidad en las respuestas referentes a la utilización del Yield Management, y el segundo para calcular los promedios en la cuantificación de la Tarifa Media Diaria anual para cada uno de los tres destinos analizados<sup>127</sup>.

<sup>127</sup> Se aleja de los objetivos de este trabajo un estudio técnico estadístico sobre los resultados económicos de los hoteles de las tres capitales del País Vasco. Reflejamos la significatividad de los casos analizados sobre el universo sujeto de estudio en aras de completar la trazabilidad de las fuentes de información.

**Tabla 4.2.:** Significatividad de los casos analizados en el presente trabajo en relación con el universo de estudio del sector hotelero de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz con una categoría oficial de tres, cuatro o cinco estrellas para el periodo 1998-2011.

	Bilbao		Donostia-San Sebastián		Vitoria-Gasteiz	
	Casos analizados		Casos analizados		Casos analizados	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
<b>1998</b>	91,67%	92,56%	60,00%	70,77%	66,67%	95,86%
<b>1999</b>	91,67%	92,56%	60,00%	70,77%	66,67%	95,86%
<b>2000</b>	92,31%	92,86%	60,00%	70,77%	66,67%	95,86%
<b>2001</b>	92,86%	93,33%	60,00%	70,77%	66,67%	95,86%
<b>2002</b>	93,75%	93,87%	56,25%	67,22%	71,43%	96,65%
<b>2003</b>	94,12%	94,39%	56,25%	67,22%	71,43%	96,65%
<b>2004</b>	94,44%	94,53%	56,25%	67,22%	71,43%	96,65%
<b>2005</b>	94,74%	94,84%	58,82%	68,12%	62,50%	91,73%
<b>2006</b>	94,74%	94,84%	58,82%	68,12%	62,50%	91,73%
<b>2007</b>	94,74%	94,84%	58,82%	68,12%	62,50%	91,73%
<b>2008</b>	94,74%	94,84%	58,82%	68,12%	62,50%	91,73%
<b>2009</b>	94,74%	94,84%	61,11%	70,10%	55,56%	82,78%
<b>2010</b>	95,00%	95,20%	61,11%	70,10%	55,56%	82,78%
<b>2011</b>	95,24%	95,35%	61,11%	70,10%	55,56%	82,78%

**Fuente:** Elaboración propia.

Queremos resaltar de nuevo que en nuestra investigación, la muestra y el universo, coinciden, ya que este último es muy concreto: los hoteles de categoría oficial de tres, cuatro o cinco estrellas de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, y la muestra son esos mismos establecimientos.

Finalmente se presenta una tabla-resumen con los aspectos más relevantes del planteamiento del análisis empírico que abarca la investigación que se va a desarrollar en este capítulo cuarto.

**Tabla 4.3.:** Planteamiento del análisis empírico: Resumen.

<b>¿Qué?</b>	Objetivo	Identificar los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management.
<b>¿A Quién?</b>	Objeto del estudio	Hoteles de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz con una categoría oficial de tres, cuatro y cinco estrellas según el Departamento de Turismo del Gobierno Vasco.
<b>¿Cómo?</b>	Recogida de información	<i>Metodología:</i> Cualitativa. Estudio de caso. <i>Herramienta:</i> Entrevista telefónica.
	Fuentes de información	1. Directores de los hoteles objeto de estudio. 2. Organismos, privados y públicos: información de coyuntura publicada por Destino Bilbao, Nora? Bilbora; Exceltur; Federación Hostelería del País Vasco, Euskal Herriko Ostalaritza Federakundea; Instituto Nacional de Estadística (INE); Instituto Vasco de Estadística (Eustat); Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); y TRI Hospitality Consulting,
	Variables a analizar	Se analizan los indicadores básicos y derivados para el estudio del desempeño de las empresas hoteleras en el periodo 1998-2011, así como la aplicación del Yield Management y su conceptualización como innovación.
<b>¿Cuándo?</b>	Fechas recogida información	Primer trimestre de 2012.

**Fuente:** Elaboración propia.



### 4.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL SECTOR HOTELERO EN LAS TRES CAPITALES VASCAS.

En los últimos años del siglo XX, en el País Vasco, los cambios que se producen en el sector hotelero, se han convertido en un tema de gran importancia debido fundamentalmente al auge del turismo, que hace que lo que antes era una actividad residual de una región económica volcada en la industria, se haya convertido en un sector complementario que poco a poco tiende a transformarse en estratégico.

El sector hotelero, por tanto, en los últimos años del siglo XX, tenía la consideración de un conjunto de empresas que prestaban un servicio necesario como apoyo a las verdaderas actividades competitivas de la región, pero su funcionamiento no entrañaba una alta dificultad técnica, ni especialización, ni normalmente una expectativa elevada de profesionalización. En la mayoría de los casos el sector estaba formado por pequeñas empresas, casi siempre independientes<sup>128</sup>, que no operaban en destinos fuera del País Vasco, con hoteles dirigidos por los mismos propietarios, y con un modelo de gestión de los establecimientos basado en procesos continuistas tradicionales, concretado entre otros aspectos, en un comportamiento pasivo hacia la demanda.

A finales de la década de los 90, sin embargo, el sector hotelero del País Vasco cambia drásticamente por la entrada de nuevas cadenas nacionales e internacionales en el mercado. El modelo de competencia válido hasta entonces se vuelve insostenible. Los resultados económicos en los hoteles ya no se generan de forma pasiva. La demanda tiene más oferta en donde elegir y además ésta es insuficiente si no se estimula debido al aumento de competencia.

Si hacemos un recorrido por la historia de la industria hotelera de las tres capitales vascas la situación de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz es totalmente diferente.

Tradicionalmente la capital vasca del turismo ha sido Donostia-San Sebastián<sup>129</sup>. Por todos es conocido cómo esta ciudad ha sido elegida como lugar de veraneo de

---

<sup>128</sup> Son limitados los casos de cadenas hoteleras.

<sup>129</sup> Si entendemos turismo únicamente por su vertiente de ocio.

muchas personalidades, llegando, incluso, a ser lugar de veraneo para Casas Reales, como la española, entre otras.

A pesar de ello, la estructura de la oferta hotelera donostiarra ha permanecido más o menos constante durante los últimos 20 años, sin experimentar cambios significativos importantes en el número de habitaciones disponibles a ofertar en el mercado<sup>130</sup>. También debemos señalar que tampoco ha habido grandes cambios en la gestión<sup>131</sup> en los diferentes establecimientos allí radicados.

En el lado opuesto, encontramos el caso de Bilbao. Quizá haya sido una de las ciudades de España donde se ha podido percibir mayores cambios en términos relativos en lo que oferta hotelera se refiere. La apertura del Museo Guggenheim, en 1997, supuso la culminación de un cambio de posicionamiento de Bilbao como ciudad. Bilbao fue en el pasado una de las grandes ciudades que capitanearon la era industrial española; prueba de ello fueron los núcleos poblacionales que surgieron a la orilla de la ría del Nervión y que atraieron a muchísimos habitantes al calor de las nuevas oportunidades para potenciar esta industria floreciente que comenzó a mediados del siglo XIX gracias, entre otras cosas a la aplicación del método Bessemer<sup>132</sup>, que permitía utilizar los muy ricos yacimientos de hierro de la zona.

Con la crisis de los años 70 y 80, extraordinariamente importante fue el cierre de la empresa Altos Hornos de Vizcaya, Bilbao sufrió una sangría social y económica que le obligó a reinventarse. Parecía una quimera convertir a esta ciudad, perfecta muestra de lo que era el arquetipo de urbe gris industrial, en lo que en aquellos años llamaban ciudad de servicios. En lo que a la oferta hotelera se refiere, los pocos hoteles que tenía la ciudad, vivían holgadamente del turismo de negocios que se generaba tradicionalmente en una ciudad de gran poder económico.

Eran especialmente importantes las ferias que se celebraban en el recinto de exposiciones situado cerca de otro de los grandes emblemas de Bilbao como era el estadio de fútbol de San Mamés sede del Athletic Club de Bilbao. Adicionalmente, los hoteles de la ciudad eran gestionados por empresas familiares alejadas de la tipología de grandes cadenas nacionales especializadas en la gestión hotelera. La apertura del

---

<sup>130</sup> Con esto nos referimos a cambios anuales de gran calado en la oferta de habitaciones que puedan modificar de forma brusca la configuración de la planta hotelera de la ciudad.

<sup>131</sup> Entendemos en este caso por gestión las diferentes marcas comerciales que pueden gestionar el establecimiento.

<sup>132</sup> *“...Esta técnica innovó profundamente la industria siderometalúrgica, ya que posibilitaba la producción masiva de acero por vía directa, lo que abarataba el proceso. Tan sólo era necesario que los minerales empleados para su obtención carecieran de fósforo, es decir, hematites ...”* (Díez y Adeliño, 2000:214).

Museo Guggenheim, tan criticado en su momento como alabado y bendecido en nuestros días, en 1997, produce una verdadera revolución en la ciudad, tanto a nivel social como a lo que oferta hotelera se refiere. En 1998 la cadena hotelera mallorquina Barceló -bajo el nombre de Vasco Hoteles- desembarca en la ciudad arrendando dos hoteles clásicos hasta la fecha gestionados por una familia: el hotel Nervión, el hotel más grande del País Vasco en aquellos días y que lo sigue siendo a día de hoy; y el hotel Avenida. Entre los dos hoteles gestionaban más de 500 habitaciones lo que en el momento suponía casi el 25% de la oferta hotelera de la villa. Tras Barceló, casi todas las cadenas hoteleras nacionales<sup>133</sup> decidieron implantarse en Bilbao. Hesperia, Husa, Abba, Zenit, entre otras, pasaron a formar parte de la planta hotelera bilbaína.

Por último, para terminar este breve recorrido por la historia hotelera de las tres capitales vascas, Vitoria-Gasteiz dibuja un perfil totalmente diferente al de Bilbao y al de Donostia-San Sebastián. Si bien es cierto que desde el punto de vista de la demanda tampoco ha tenido ese "éxito" histórico de la capital guipuzcoana, Vitoria-Gasteiz es la capital más pequeña de las tres analizadas en este estudio atendiendo a la oferta de habitaciones. El gran cambio cualitativo experimentado, desde el punto de vista del mercado hotelero, fue la apertura del primer hotel de cinco estrellas, el gran hotel Lakua. Adicionalmente, cabe señalar que en esa operación que señalábamos anteriormente de la cadena Barceló, también se alquiló un hotel en la capital alavesa, el Gasteiz, que en su momento fue de la cadena Vasco Hoteles.

Tras este breve recorrido por la historia hotelera de las tres capitales vascas, llega el momento de hacer un breve análisis de cuál ha sido la evolución del mercado en los últimos años tanto desde el punto de vista de la oferta como del de la demanda.

Las siguientes tablas muestran la planta hotelera de las tres capitales vascas en el año 2011 de la horquilla de categorías oficiales<sup>134</sup> que incluye hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas.

---

<sup>133</sup> Hasta en algunos momentos algunas internacionales como fue el caso de Starwood con su marca Sheraton.

<sup>134</sup> Tal y como aparece en la "Guía profesional de turismo" de Euskadi (Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, 2012).

**Tabla 4.4.:** Relación de hoteles en Bilbao en el año 2011 ordenados según su clasificación oficial.

Denominación del hotel	Categoría	Cadena	Habitaciones	Construcción
Carlton	5 *****	Aranzazu	141	1926
Silken Gran Domine Bilbao	5 *****	Silken	138	2002
López de Haro	5 *****	Ercilla	52	1990
Meliá Bilbao	5 *****	Meliá	213	2003
Abando	4****	Aranzazu	143	1991
Barceló Avenida	4****	Barceló	189	1967
Ercilla	4****	Ercilla	346	1972
Gran Bilbao*	4****	Sercotel	204	2010
Hesperia Bilbao	4****	Hesperia	151	2005
Hesperia Zubialde	4****	Hesperia	82	2000
Indautxu	4****	Silken	184	1990
Jardines de Albia	4****	Husa	138	2001
Miró	4****	Independiente	50	2002
NH Villa de Bilbao	4****	NH	142	1975
Sercotel Coliseo	4****	Sercotel	97	2011
Zenit Bilbao	4****	Zenit	65	2004
Abba Parque	3***	Abba	176	1965
Barceló Nervión	3***	Barceló	348	1973
BW Conde Duque	3***	Best Western	67	1966
NH Deusto	3***	NH	70	1992
Tryp Arenal	3***	Sol Meliá	36	1998
<b>Habitaciones del mercado competitivo</b>			<b>3.032</b>	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco (2012).

**Tabla 4.5.:** Relación de Hoteles en Donostia-San Sebastián en el año 2011 ordenados según su clasificación oficial.

Denominación del hotel	Categoría	Cadena	Habitaciones	Construcción
María Cristina	5*****	Starwood	135	1912
Astoria 7	4****	Independiente	102	2009
Costa Vasca	4****	Barceló	201	1977
De Londres y de Inglaterra	4****	Independiente	148	1875
Gudamendi	4****	Independiente	43	1954
Hesperia Donosti	4****	Hesperia	42	2005
Monte Igueldo	4****	Independiente	125	1967
NH Aranzazu	4****	NH	180	1992
Palacio de Aiete	4****	Independiente	75	2002
San Sebastián	4****	Aranzazu	90	1965
Amara Plaza	4****	Silken	163	1993
Tryp Orly	4****	Sol Meliá	64	1962
Villa Soro	4****	Independiente	25	1898
Anoeta	3***	Independiente	26	1992
Avenida	3***	Independiente	47	1964
Codina	3***	Independiente	67	1962
Europa	3***	Independiente	68	1990
Niza	3***	Independiente	41	1911
<b>Habitaciones del mercado competitivo</b>			<b>1.642</b>	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco (2012).

**Tabla 4.6.:** Relación de hoteles en Vitoria-Gasteiz en el año 2011 ordenados según su clasificación oficial.

Denominación del hotel	Categoría	Cadena	Habitaciones	Construcción
Gran Hotel Lakua	5*****	Independiente	142	2002
Barceló Gasteiz	4****	Barceló	150	1982
Canciller Ayala	4****	NH	173	1958
El Caserón	4****	Independiente	4	1986
Ciudad de Vitoria	4****	Silken	149	1993
AC Hotel General Alava	3***	AC	107	1965
Gobeo Park	3***	Independiente	40	2005
Holiday Inn Express Vitoria	3***	Holiday inn	85	2009
Palacio de Elorriaga	3***	Independiente	21	1998
<b>Habitaciones del mercado competitivo</b>			<b>871</b>	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Departamento de Industria, Innovación, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco (2012).

Las siguientes tablas muestran la evolución de la oferta hotelera en estas tres categorías y para estos tres destinos desde el año 1998 al año 2011.

**Tabla 4.7:** Evolución de la oferta hotelera de las tres capitales vascas.

	1998		2011		Variación 2011-1998	
	Habitaciones	Distribución	Habitaciones	Distribución	Habitaciones	Distribución
Bilbao	1.894	48,30%	3.032	54,68%	1.138	70,07%
Donostia-San Sebastián	1.423	36,29%	1.642	29,61%	219	13,49%
Vitoria-Gasteiz	604	15,40%	871	15,71%	267	16,44%
Total capitales vascas	5.545	100%	5.545	100%	1.624	100%

**Fuente:** Elaboración propia.

De las 1.624 nuevas habitaciones inauguradas desde 1998 en las tres capitales, 1.138 lo fueron en Bilbao, lo que supone el 70,07% del total, con lo que la capital

vizcaína se coloca como líder indiscutible de la oferta hotelera en el País Vasco, casi doblando a Donostia-San Sebastián y situándose cerca de cuadruplicar la capacidad hotelera de Vitoria-Gasteiz en estas categorías.

En la siguiente tabla reflejamos las variaciones porcentuales de la oferta hotelera en las tres ciudades durante este periodo. Como se puede apreciar, durante el periodo analizado Bilbao es la capital que muestra mayor incremento porcentual en su oferta hotelera con un 60,08%, seguida de Vitoria-Gasteiz con un 44,21%, y totalizando Donostia-San Sebastián un aumento del 15,39%<sup>135</sup>.

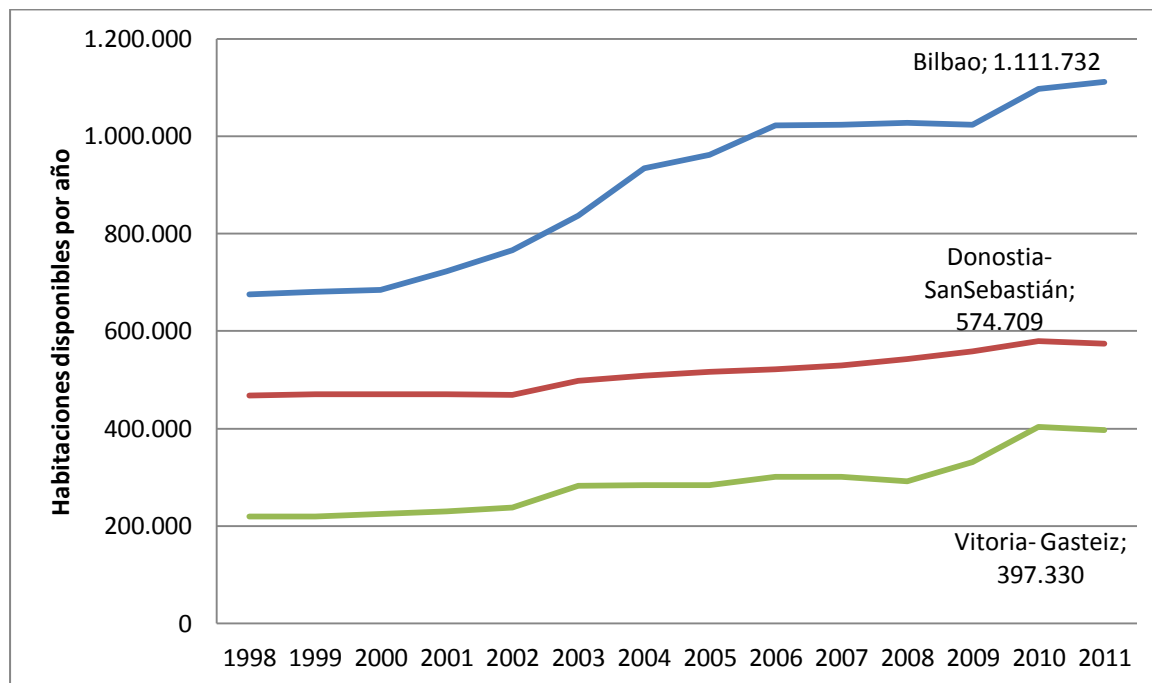
**Tabla 4.8.:** Variación porcentual de la oferta de habitaciones en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.

	2011 vs 1998
Bilbao	60,08%
Donostia-San Sebastián	15,39%
Vitoria-Gasteiz	44,21%
Total capitales vascas	41,42%

**Fuente:** Elaboración propia.

En la siguiente figura 4.1, podemos ver la oferta hotelera de las tres capitales vascas a finales del año 2011, donde es destacable el amplio liderazgo de la capital vizcaína, con un total de habitaciones disponibles, en hoteles de categoría oficial de tres, cuatro y cinco estrellas, de 1.111.732 habitaciones durante en el año.

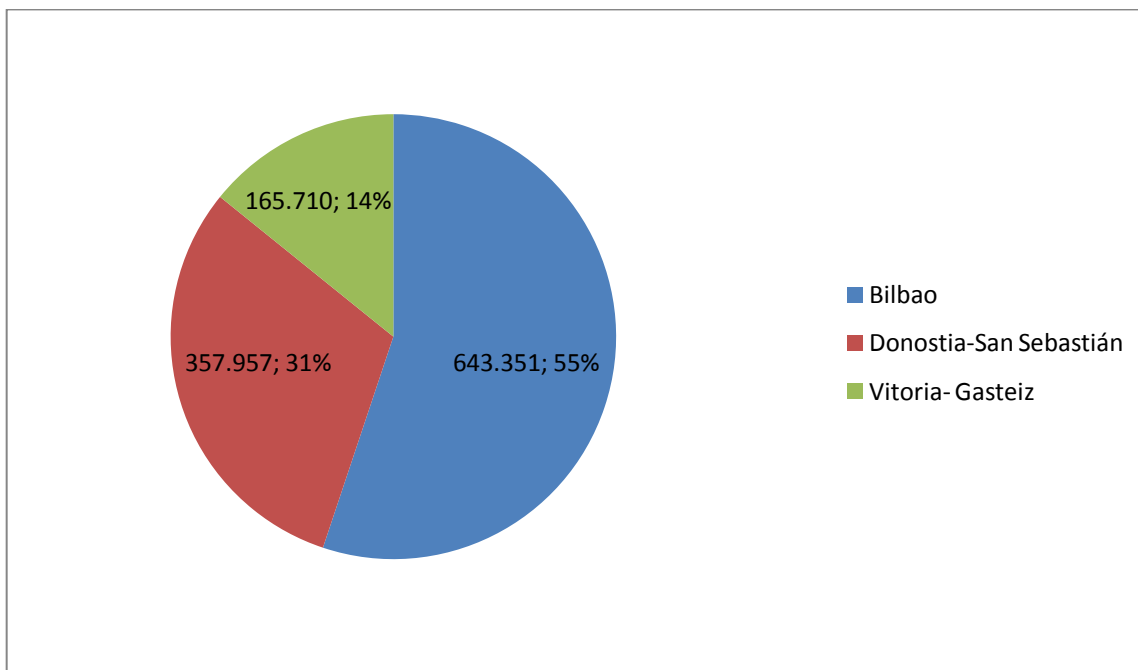
<sup>135</sup> Si tomamos como referencia los datos del Instituto Vasco de Estadística (Eustat), los resultados, con pequeñas diferencias, serían similares, ya que ellos trabajan con el total de habitaciones ofertadas en el año, en lugar de con la relación nominal de habitaciones de cada establecimiento.

**Figura 4.1.:** Evolución de la oferta hotelera de las tres capitales vascas.

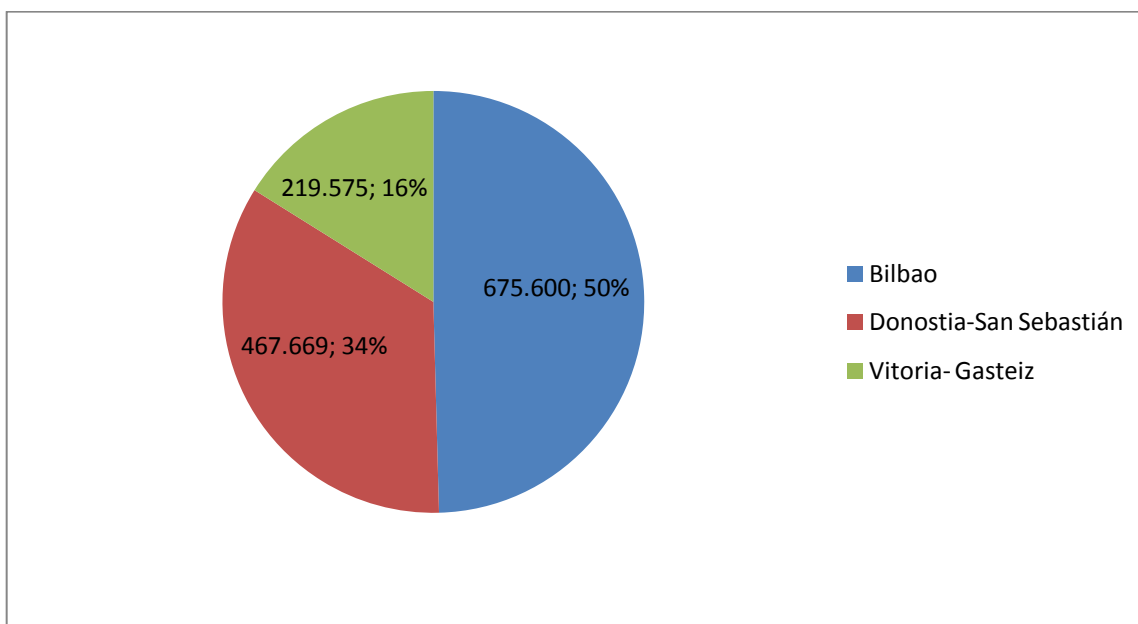
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

Los siguientes tres gráficos (figuras 4.2 a 4.4) muestran la situación de la oferta hotelera en los años 1992, 1998 y 2011. Además de 1998 y 2011, que son el límite inferior y superior del periodo que vamos a estudiar, hemos decidido también analizar desde el punto de vista de la oferta hotelera el año 1992, ya que este ejercicio fue especialmente importante para el sector turístico español en su conjunto, por la trascendencia de la celebración en Barcelona de los Juegos Olímpicos, y la importancia de la Exposición Universal que se desarrolló en Sevilla.

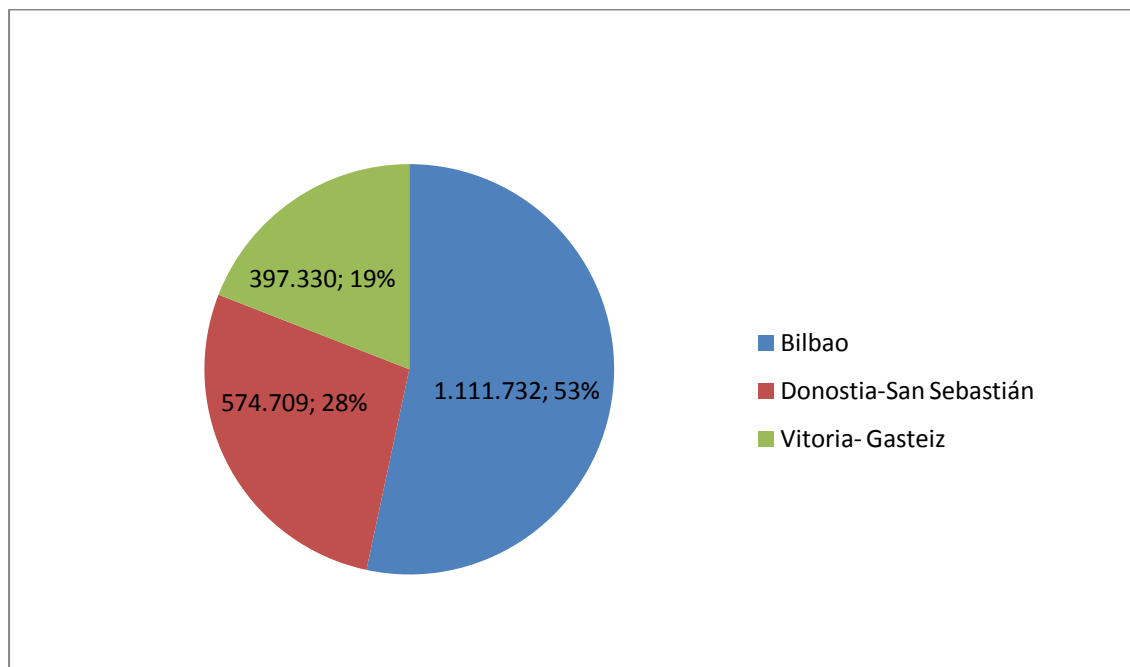


**Figura 4.2.:** Situación de la oferta hotelera de las tres capitales vascas en 1992.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

**Figura 4.3.:** Situación de la oferta hotelera de las tres capitales vascas en 1998.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

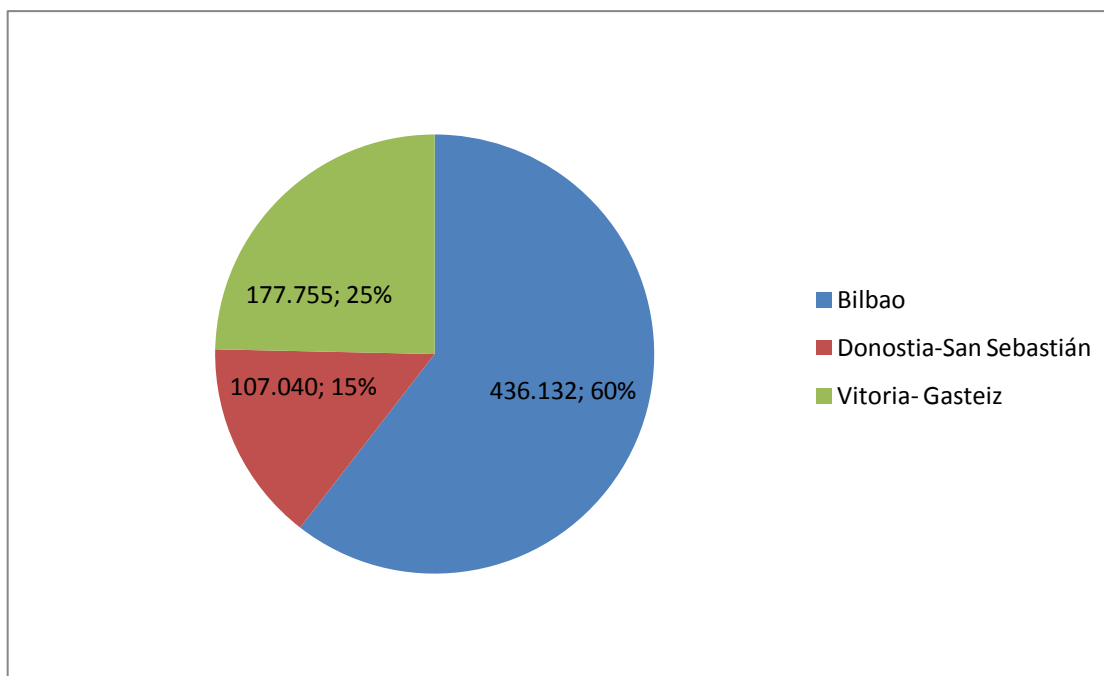
**Figura 4.4:** Situación de la oferta hotelera de las tres capitales vascas en 2011.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

Si no estudiamos con detenimiento la información de los tres gráficos anteriores, podemos pensar que la situación de 1992 es muy similar a la de 2011. Una observación más detallada nos permite analizar dónde se ha concentrado el incremento de oferta en el sector hotelero de la CAPV<sup>136</sup>.

<sup>136</sup> Comunidad Autónoma del País Vasco.

**Figura 4.5.:** Distribución del incremento de la oferta de habitaciones en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

En la figura 4.5, que se basa en los datos del Eustat (2011), podemos observar que desde 1998 el 60% de las nuevas habitaciones que se ha sumado a la oferta hotelera de las tres capitales de la CAPV, se ha localizado en Bilbao, correspondiendo un 25% a Vitoria-Gasteiz, y únicamente un 15% a Donostia-San Sebastián<sup>137</sup>.

Como se mencionará posteriormente, estos datos deberían tener una clara influencia en la evolución de los principales indicadores del sector hotelero vasco, y entendemos que también en los resultados de la aplicación del Yield Management, objetivo de estudio del presente trabajo.

<sup>137</sup> Las diferencias que se observan con la información mostrada en la tabla 4.4, referentes a la evolución de la oferta hotelera entre el año 1998 y el 2011, son fruto de la fuente de información empleada. Mientras que en la tabla 4.4 utilizábamos el número de habitaciones (en términos de capacidad sin tomar ninguna referencia temporal) según el directorio de hoteles publicado por el Departamento de Turismo del Gobierno Vasco de las categorías oficiales de 3, 4 y 5 estrellas, en esta figura 4.5 hemos reflejado el número de habitaciones disponibles de las tres capitales vascas durante cada año, tal y cómo lo publica el Eustat. Aunque más adelante ya lo explicaremos detalladamente, este criterio seguido por el Eustat será el que emplearemos en las comparativas referentes a la evolución del indicador de *Oferta Hotelera*.

## **4.4. EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL SECTOR HOTELERO VASCO.**

Definido el marco de estudio, el modo, los estadísticos a interpretar y los agentes que lo componen, pasamos a determinar cuál ha sido la evolución de este sector hotelero vasco, centrándonos, como ya hemos repetido en numerosas ocasiones, en los hoteles de tres a cinco estrellas situados en las tres capitales de las provincias que forman la Comunidad Autónoma Vasca.

Para ello nos centraremos especialmente en tres de los indicadores identificados, y estudiaremos de forma diferenciada la evolución de sus porcentajes de ocupación, de la Tarifa Media Diaria (TMD), y del RevPar.

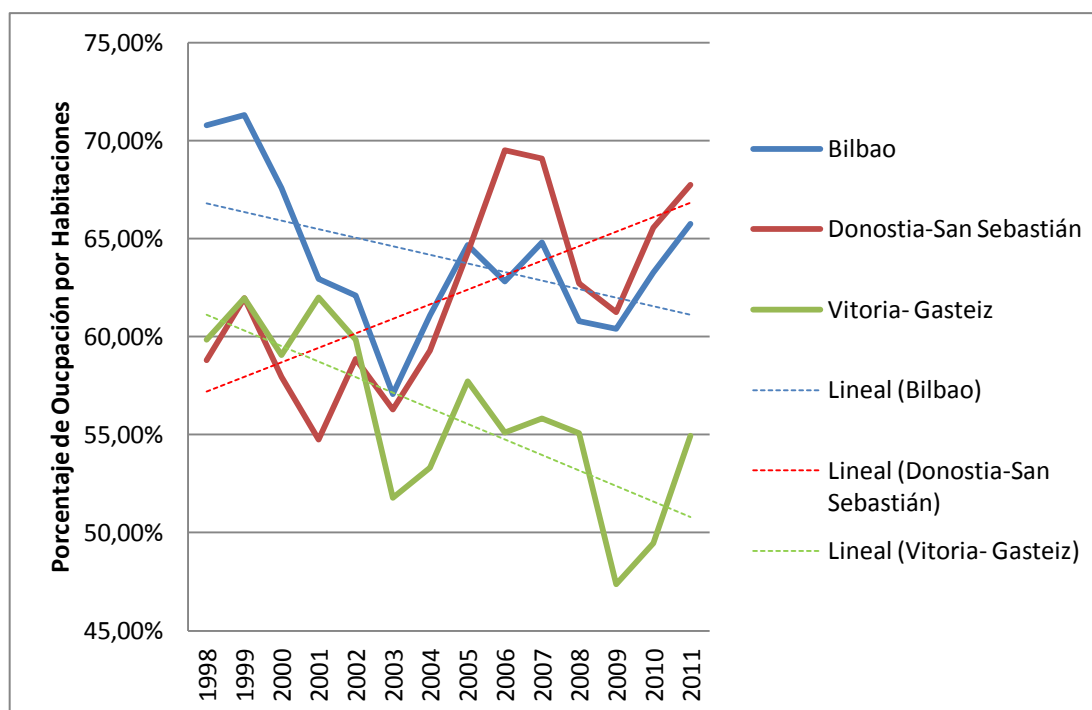
### **4.4.1. Ocupación.**

Normalmente a la hora de estudiar los estadísticos del sector hotelero, tanto a nivel micro de las diferentes empresas, o macro del sector, país o región, la variable indispensable que siempre encontraremos es el porcentaje de ocupación tanto de plazas, como de habitaciones, siendo este último el más común y útil.

Como hemos comentado en repetidas ocasiones, el porcentaje de ocupación, a pesar de su extendida difusión, es un estadístico incompleto para estudiar un negocio o sector hotelero. Indica de forma precisa el nivel de utilización del activo principal de un hotel, que son las habitaciones, pero no necesariamente implica una correlación directa con el nivel de ventas. Este hecho hace que, a pesar de ser importante, su excesiva visibilidad en los estudios sobre el sector hotelero, esconde otros estadísticos de interés, con lo que los resultados extraídos podrían estar incompletos en el mejor de los casos, cuando no ser erróneos.

Con esta premisa presente, a continuación, pasamos a mostrar la evolución de los diferentes porcentajes de ocupación por habitación en las tres capitales vascas.

**Figura 4.6.:** Evolución del porcentaje de ocupación por habitaciones en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

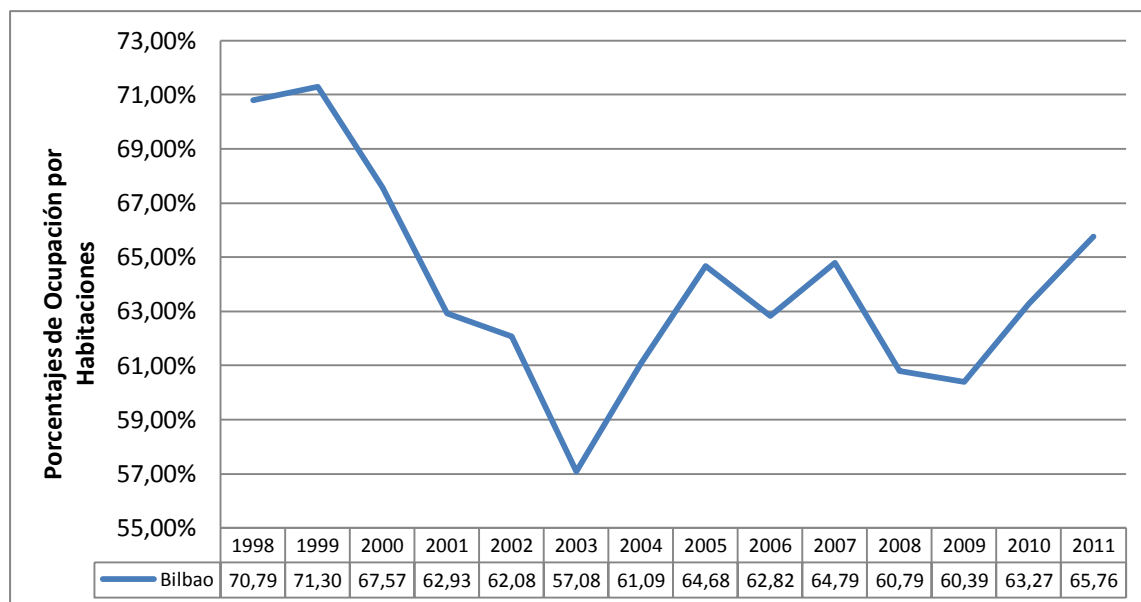
En la figura 4.6 vemos cómo mientras que Donostia-San Sebastián tiene unos porcentajes de ocupación entre el 55% y el 70%, y una tendencia creciente, la situación en Bilbao es diferente, al haber tenido su máximo porcentaje de ocupación en 1998, llegando hasta su nivel mínimo en 2003. Vitoria-Gasteiz tiene unos porcentajes de ocupación más bajos, que le llevaron por ejemplo en 2009 a estar por debajo del 50% de ocupación.

A continuación presentamos la evolución de la ocupación en los establecimientos hoteleros de las tres capitales vascas.

#### 4.4.1.1. Bilbao.

En la figura 4.7 podemos ver individualmente la evolución del porcentaje de ocupación por habitaciones de los hoteles de Bilbao desde el año 1998 hasta el 2011.

**Figura 4.7.:** Evolución del porcentaje de ocupación por habitaciones en Bilbao en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



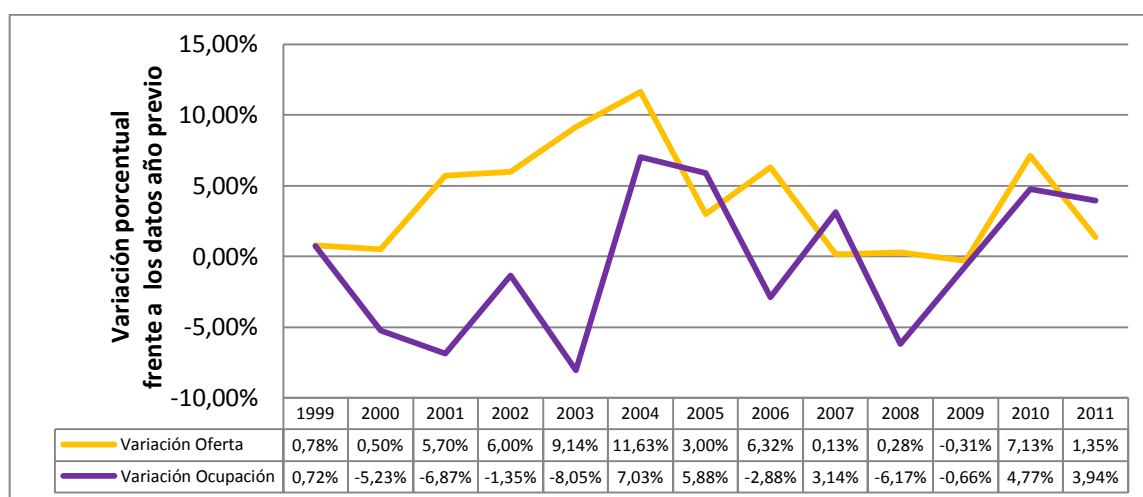
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

Como hemos comentado anteriormente, el año 1998 supuso un hito para la ciudad de Bilbao, justificado, probablemente, por la gran repercusión que tuvo la apertura del Museo Guggenheim en octubre de 1997.

En la tabla que acompaña la figura podemos ver cómo el mejor año en términos de ocupación fue 1999 con un 71,30% de ocupación frente a 2003, peor año del periodo estudiado, con un 57,08%.

En la figura 4.8 mostramos la evolución de las variaciones del porcentaje de ocupación por habitaciones en Bilbao por un lado, y de las variaciones de la oferta de habitaciones disponibles por otro, en el periodo comprendido entre 1998 y 2011. En la misma se puede apreciar el aumento en la oferta hotelera en la ciudad, y el efecto directo que tiene el mismo en el comportamiento negativo de las variaciones de la tasa de ocupación.

**Figura 4.8.:** Evolución comparada de las variaciones del porcentaje de ocupación por habitaciones en Bilbao y de las variaciones de la oferta de habitaciones disponibles en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

Con la evolución creciente de la oferta hotelera experimentada en Bilbao, información que mostrábamos en la figura 4.1, parece normal que los niveles de ocupación de la ciudad se vean influidos de manera notable. En la figura 4.8 se muestra la relación visual de los incrementos porcentuales de ambas variables resultando llamativa la forma que se obtiene entre los años 1999 a 2003.

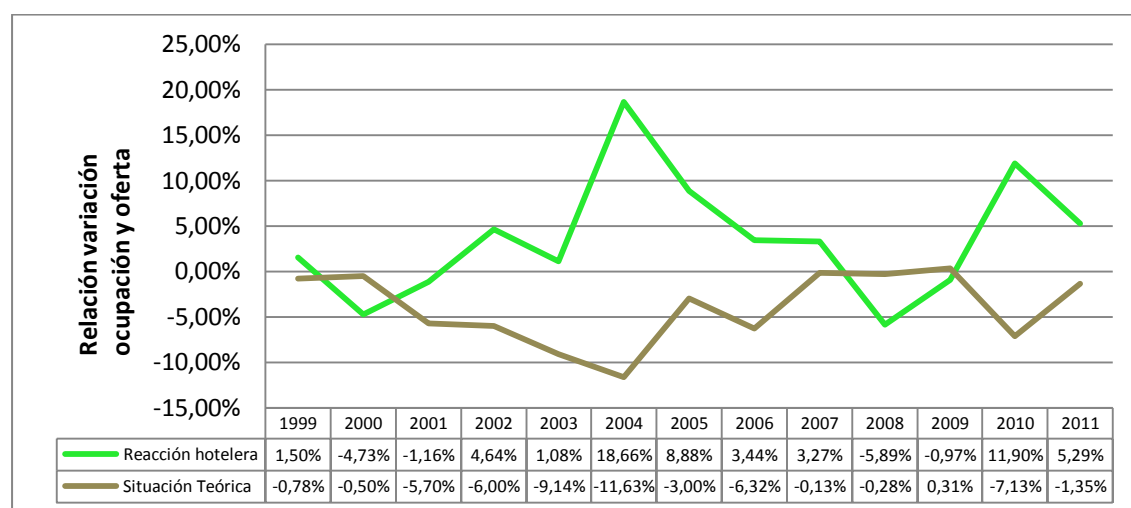
Podemos establecer que, si la demanda fuera constante, y nos apoyamos en la hipótesis de que la nueva oferta no genera su propia demanda<sup>138</sup>, los incrementos de la oferta deberían hacer disminuir la ocupación en los hoteles de la ciudad.

En la figura 4.8, podemos apreciar que no es lo que sucede en el caso de Bilbao. Parece que en ese periodo de 1999 a 2003 se puede observar esa relación, pero cuantitativamente matizada por la intensidad de la relación. Lo que resulta destacable son situaciones como las de 2004 ó 2010 donde importantes incrementos de la oferta de la ciudad también lo suponen en los porcentajes de ocupación de los hoteles. El caso extremo es lo que podemos ver en los años 2005 y 2007 donde incluso los incrementos de los porcentajes de ocupación superan a los de aumento de oferta, resultados diametralmente opuestos a la hipótesis que planteábamos.

<sup>138</sup> Hipótesis totalmente contraria a la denominada "Ley de Say", también conocida como "Ley de los Mercados". En Sabino (1991) encontramos una breve explicación a esta ley, según la cual gracias a la tendencia al equilibrio que caracteriza a la economía los nuevos incrementos de oferta deben generar aumentos de demanda en la búsqueda del equilibrio.

La aplicación estricta de la hipótesis planteada nos llevaría a los datos que se muestran en la figura 4.9 bajo el epígrafe “*Situación Teórica*”, donde los aumentos de oferta nos deberían haber llevado a disminuciones correlativas de las variaciones porcentuales del porcentaje de ocupación del sector hotelero de la ciudad de Bilbao.

**Figura 4.9.:** Evolución comparada del porcentaje de ocupación por habitaciones de los hoteles de Bilbao analizando el efecto del aumento de la oferta hotelera en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

La línea denominada “*Reacción hotelera*” muestra la serie temporal de lo que realmente ha ocurrido en Bilbao. Resulta interesante remarcar que sólo en los datos de 2000, 2008 y 2009 vemos que la variación del porcentaje de ocupación de los hoteles de Bilbao es peor de lo que debería ser si se cumpliera la hipótesis fijada “*Situación Teórica*”.

Es destacable el comportamiento de 2004 donde el incremento de la oferta hotelera sugeriría que la disminución del porcentaje de ocupación de los hoteles de la ciudad se debería situar en ese -11,63%, mientras que la realidad muestra que la variación porcentual de la ocupación de los hoteles de Bilbao se situó en un incremento del 7,03%, situando la variable que hemos denominado “*Reacción hotelera*” en un valor de 18,66%.

Estos resultados parece que invalidan esta tesis que planteábamos para Bilbao de independencia de variación de la demanda ante cambios en la oferta.



Aunque estudiaremos los resultados en las otras dos capitales vascas, parece que el estudio único de la ocupación es insuficiente para explicar la evolución de la situación del sector hotelero, ya que si atendemos a los resultados del último gráfico podríamos afirmar que la reacción del sector hotelero bilbaíno ante los cambios en su mercado fue muy positiva.

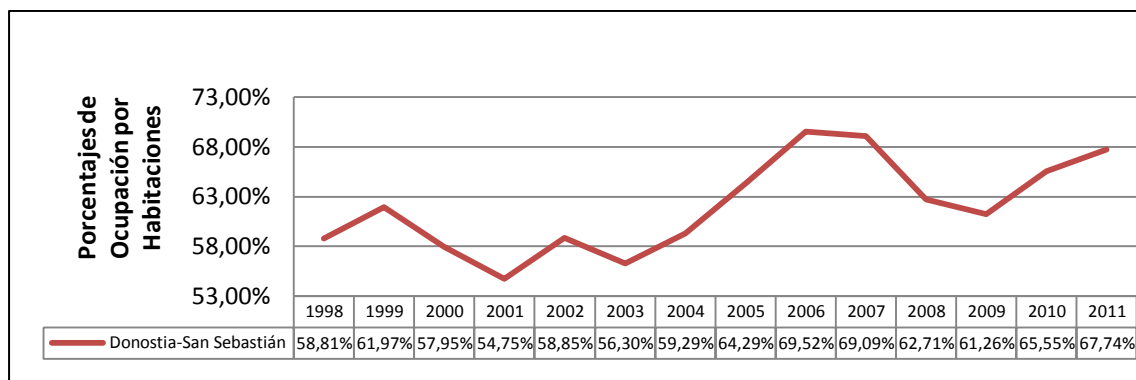
Como ya hemos explicado en el capítulo anterior, es aventurado afirmar que un único factor es el responsable de una determinada situación, ya que otras variables como la propia comercialización del destino, tanto de las propias operadoras hoteleras como de las administraciones públicas, la evolución de los precios de venta de las habitaciones, así como tendencias mundiales de comportamiento del consumidor, también inciden en esos resultados mostrados.

Ahora bien, de cara a medir ese efecto de la aplicación del Yield Management, ya tenemos una de las dos variables importantes para construir el indicador que utilizaremos para medir su impacto, el porcentaje de ocupación, que combinado con el precio medio de venta de las habitaciones nos dará el RevPar, indicador esencial para medir la rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos.

#### 4.4.1.2. Donostia-San Sebastián.

Tras estudiar la evolución de la ocupación en los hoteles de Bilbao, el mismo análisis realizado en Donostia-San Sebastián arroja resultados similares.

**Figura 4.10.:** Evolución del porcentaje de ocupación por habitaciones en Donostia-San Sebastián en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.

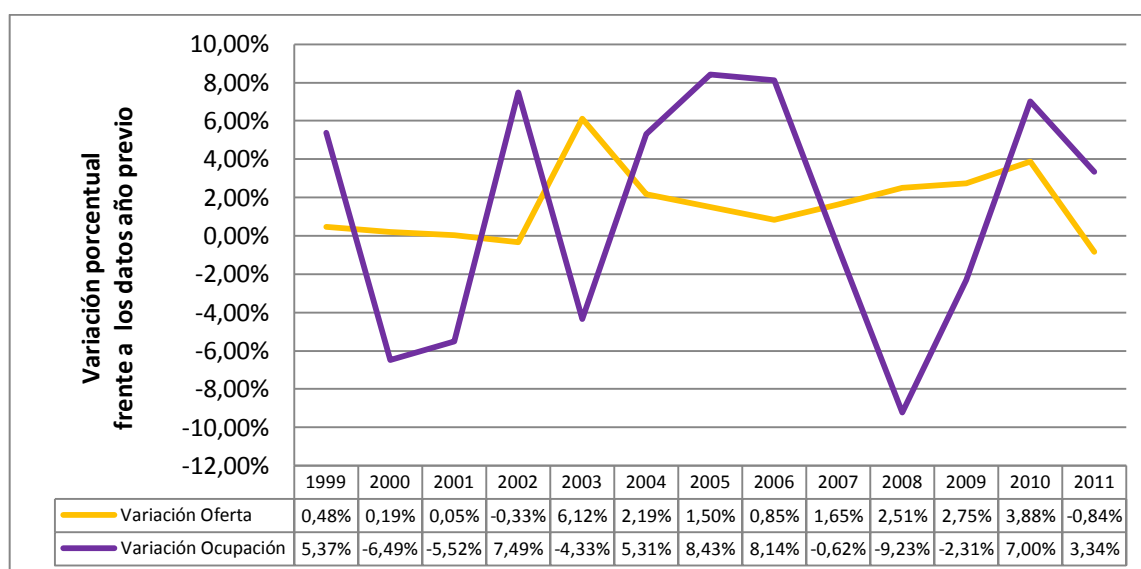


**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

En la figura anterior, podemos observar cómo los porcentajes de ocupación anuales se sitúan en un rango que oscila entre niveles inferiores al 60% hasta unos máximos cercanos al 70%.

Todo cambia radicalmente cuando introducimos la variable de variación de la oferta en la ciudad. En el estudio de Bilbao apreciábamos un muy notable incremento de la oferta hotelera del año 1998 al 2011, cuantificado en 436.132 habitaciones disponibles al año, lo que supone un incremento del 64,55% frente a la situación de 1998. Sin embargo, en Donostia-San Sebastián el aumento de habitaciones en venta para el total del año varía en ese periodo en 107.040 habitaciones, lo que supone una variación del 22,89%, con un promedio anual del 1,61% frente al 3,97% que calculábamos de promedio de Bilbao.

**Figura 4.11.:** Evolución comparada de las variaciones del porcentaje de ocupación por habitaciones en Donostia-San Sebastián y de las variaciones de la oferta de habitaciones disponibles en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.

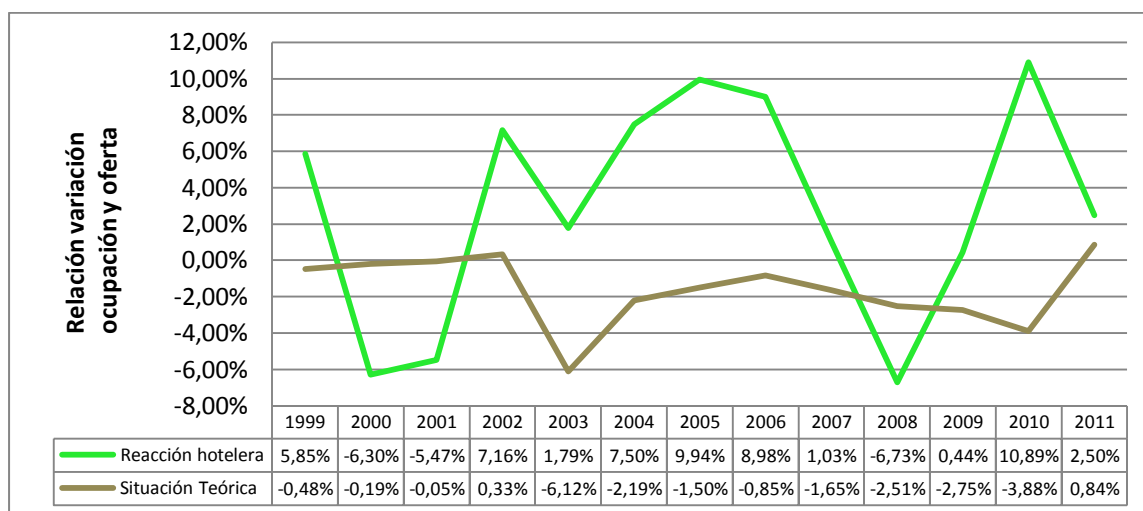


**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

La figura 4.12 muestra, al igual que hacíamos con el caso de Bilbao, la comparación entre la variación de los porcentajes de ocupación partiendo de la hipótesis teórica de que los aumentos de oferta no generan incrementos de demanda, y la realidad mostrada en el gráfico, con esa variable que hemos denominado *reacción hotelera*.

Una simple aproximación visual, refleja un comportamiento distinto a lo estudiado para el caso de Bilbao. En la figura anterior podemos observar cómo el sentido de las variaciones entre años no es tan acusado, por lo que podríamos afirmar que en el caso de Donostia-San Sebastián, la hipótesis de que la nueva oferta no genera su propia demanda a la que aludíamos anteriormente, sí se sostiene con algo de más fuerza que en el caso de Bilbao.

**Figura 4.12.:** Evolución comparada del porcentaje de ocupación por habitaciones de los hoteles de Donostia-San Sebastián analizando el efecto del aumento de la oferta hotelera en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



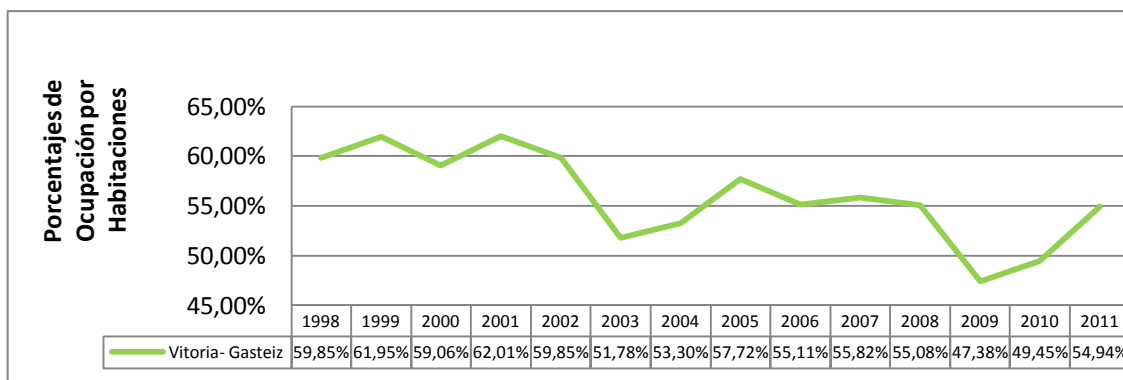
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

#### 4.4.1.3. Vitoria-Gasteiz.

En último lugar, y para terminar con las tres capitales vascas, analizamos la situación de Vitoria-Gasteiz. Se aprecia que es aparentemente muy parecida a lo ya mostrado en las otras dos ciudades.

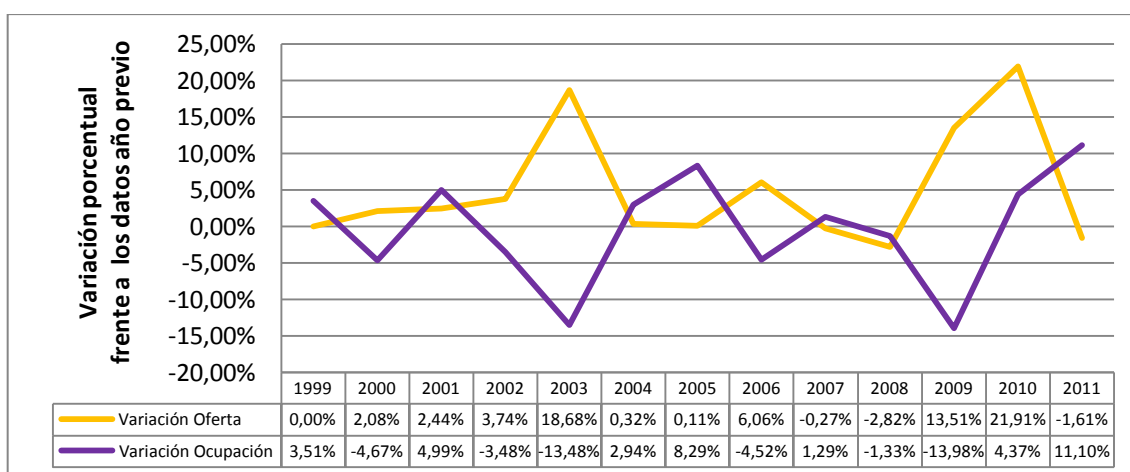
Los porcentajes de ocupación, en este periodo de estudio, oscilan entre un mínimo de 47,38% (dato de ocupación 2009), hasta un máximo de 62,01% (porcentaje de ocupación de 2001). Es decir, datos peores que en Bilbao y en Donostia-San Sebastián, pero no muy lejanos.

En este periodo de estudio de 14 años el promedio de ocupación ha sido del 63,95% en Bilbao, del 61,01% en Donostia-San Sebastián y del 55,95% en Vitoria-Gasteiz, en resumen, datos ciertamente similares desde el punto de vista de este indicador.

**Figura 4.13.:** Evolución del porcentaje de ocupación por habitaciones en Vitoria-Gasteiz en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

En la figura superior podemos ver la tendencia decreciente de la ocupación en Vitoria-Gasteiz desde el año 2001 hasta el 2009, cuando una vez alcanzado el nivel más bajo de todo el periodo analizado, la ocupación de los hoteles de la ciudad comienza una fase ascendente que finaliza en el año 2011 situando el nivel de ocupación en el 54,94%.

**Figura 4.14.:** Evolución comparada de las variaciones del porcentaje de ocupación por habitaciones en Vitoria-Gasteiz y de las variaciones de la oferta de habitaciones disponibles en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.

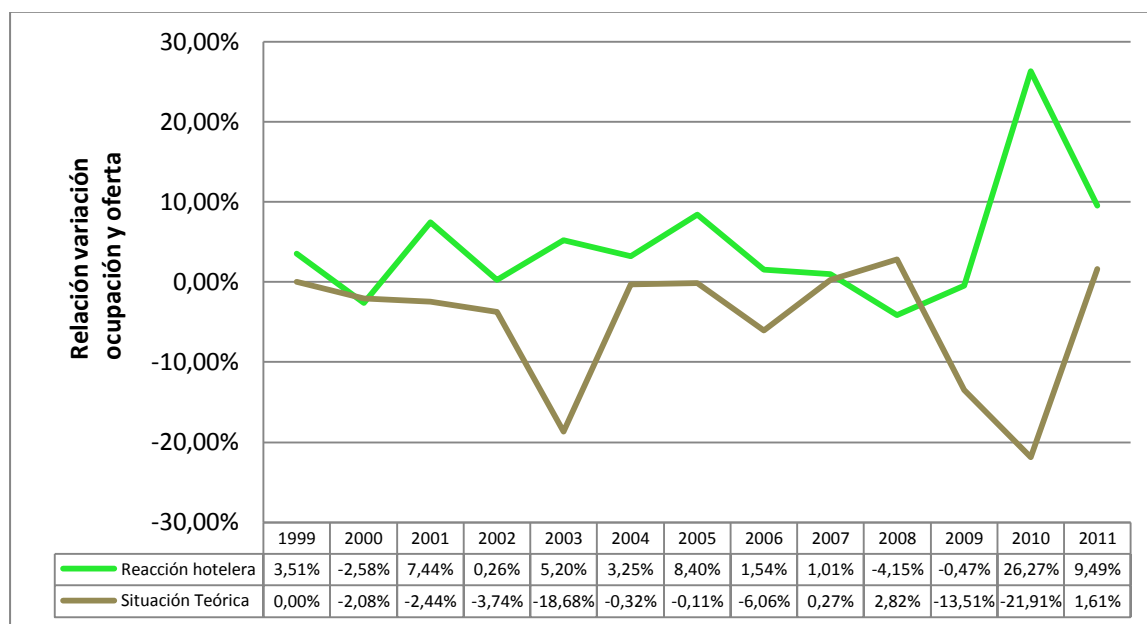
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

Si intentamos efectuar el mismo ejercicio que hemos realizado con Bilbao y con Donostia-San Sebastián para estudiar el efecto de las variaciones de oferta en la

ciudad, en Vitoria-Gasteiz encontramos la relación que se muestra en la figura 4.14, donde podemos observar la tendencia casi inversamente simétrica que siguen la variación de la oferta en la ciudad con la evolución de los porcentajes de ocupación. Es decir, la forma de "dientes de sierra" de la línea de "*Variación Oferta*" se muestra de manera prácticamente idéntica, pero de modo inverso, en el perfil de "*Variación Ocupación*".

Con más claridad, en la figura 4.15 comparamos la evolución teórica que debería tener el porcentaje de ocupación hotelera si se cumpliera la hipótesis de que la nueva oferta no genera su propia demanda.

**Figura 4.15.:** Evolución comparada del porcentaje de ocupación por habitaciones de los hoteles de Vitoria-Gasteiz analizando el efecto del aumento de la oferta hotelera en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



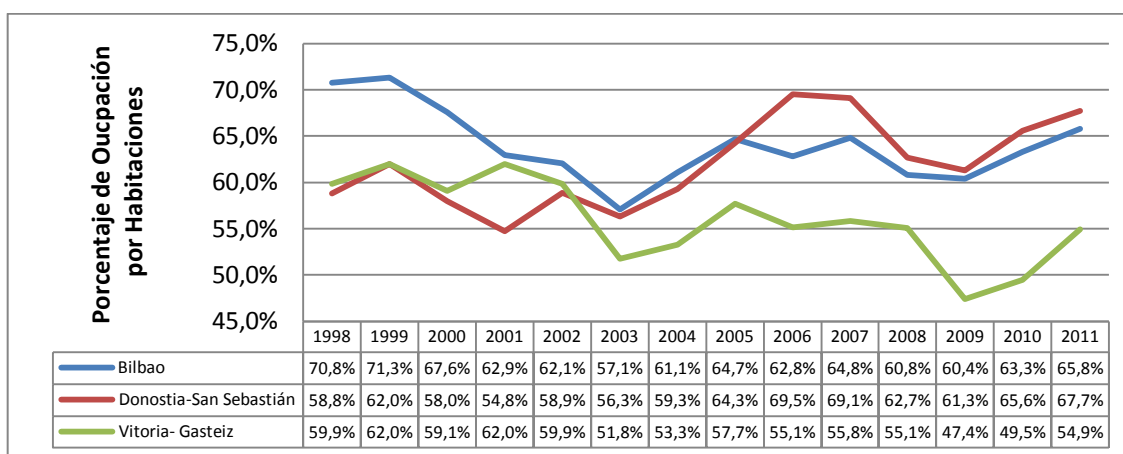
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

La realidad, de nuevo la medimos con la variable que hemos creado y denominamos "*Reacción hotelera*", con la que vemos que en muchos casos, una vez más, la ocupación de los hoteles de la ciudad de Vitoria-Gasteiz se comporta de forma muy distinta a cómo lo haría si se cumpliera la hipótesis de que los aumentos de oferta no generan una demanda adicional en la ciudad. Por tanto podemos afirmar, que los aumentos de oferta pueden tener un efecto generador en el estímulo de la demanda hotelera de un destino determinado.

#### 4.4.1.4. Comparativa de las tres capitales.

Dentro de esa premisa que comentábamos anteriormente, las tres capitales vascas muestran un comportamiento similar, en el periodo de estudio de 14 años en el que estamos trabajando que abarca del año 1998 a 2011.

**Figura 4.16.:** Evolución del porcentaje de ocupación por habitaciones en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



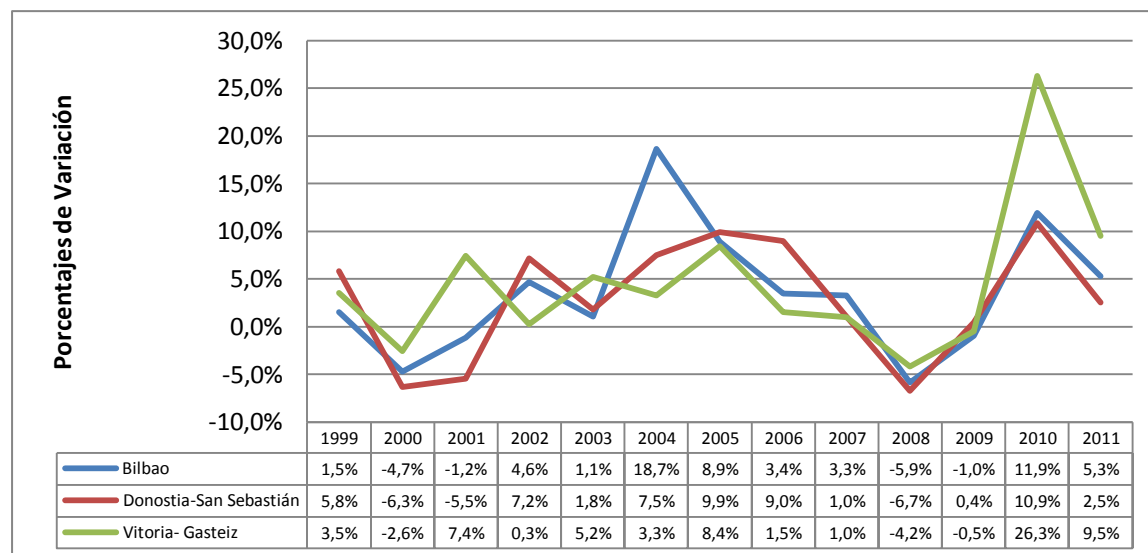
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

La figura 4.16 muestra lo que ya veíamos en la figura 4.6, pero con un mayor detalle, en cuanto a la evolución de los porcentajes de ocupación en las tres capitales, de forma comparada, y con una descripción precisa numérica de los niveles de ocupación alcanzados por los hoteles de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz.

En la figura 4.17 se muestra el comportamiento de ese índice que hemos denominado “*Reacción hotelera*”. Con éste, intentamos reflejar si la variación de la ocupación hotelera es positiva, o negativa, tomando como referencia, la que debería resultar del porcentaje de variación de la oferta.

Según estas premisas, y tal y como comentábamos anteriormente, sólo encontraríamos un valor 0 para este índice de “*reacción hotelera*” si el porcentaje de variación de la ocupación coincidiera con la variación de la oferta hotelera con la salvedad del signo cambiado.

**Figura 4.17.:** Evolución del Índice Reacción Hotelera en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2011).

En la figura anterior, vemos cómo las variaciones del índice no son iguales en las tres ciudades. No lo son, ni en intensidad, ni, en algunos casos, en el sentido de las mismas.

Esto es importante, ya que las tres capitales, aunque tengan sus propios organismos de promoción turística, están gestionados de forma diferente pero coordinadas a través de los diferentes departamentos competentes dentro del Gobierno Vasco. Con esto, situaciones como la de 1999 con comportamientos positivos de diferente intensidad parecen explicables, así como la de 2000 con esas variaciones negativas en las tres capitales, pero, tal y como vemos en el gráfico, “picos” como el de Bilbao en 2004 o el de Vitoria-Gasteiz en 2010, no se explican si no es por la influencia de otras variables diferentes.

Aunque anteriormente establecíamos la hipótesis de que los incrementos de oferta en las tres capitales vascas no debería tener un efecto intrínseco en aumentar la demanda, parece que a la vista de los resultados que hemos analizado anteriormente, esta hipótesis es errónea.

Si tomáramos como referencia estas variaciones del índice de *Reacción hotelera* en las tres ciudades, podríamos deducir que los aumentos de la oferta hotelera generan sus propios incrementos de los porcentajes de ocupación de los hoteles,



demostrando, por tanto, una generación de demanda en esos destinos. Esta constatación de la realidad acaecida en el sector hotelero de las tres capitales vascas, animaría a establecer una nueva hipótesis opuesta a la inicialmente planteaba, según la cual, los aumentos de oferta generarían su propia demanda hotelera en los destinos en los que se produzcan.

Como veremos posteriormente, a esto habría que añadir, la variación cualitativa de las nuevas empresas que gestionan los nuevos hoteles que se han establecido en Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz en los últimos 14 años. Sus propias dinámicas de gestión, su capacidad de generar demanda, sus estrategias, sus herramientas, etc. tendrán un efecto diferente en el comportamiento de las tres ciudades.

A continuación analizamos en profundidad el comportamiento del sector hotelero de las tres capitales vascas en relación con el indicador *Porcentaje de Ocupación* durante el periodo estudiado de 1998 a 2011.

### **Bilbao.**

Si atendemos a los datos de Bilbao, vemos cómo en el año 2001 la ciudad aumentó su oferta un 5,70% y el porcentaje de ocupación en la ciudad disminuyó un 6,87%. Desde ese momento y hasta el año 2008 todos los índices "*Reacción hotelera*" fueron positivos y como podemos ver en los datos, los incrementos de la oferta en la ciudad fueron muy importante en esos años, promediando un 7,22% de aumento de la oferta hotelera entre 2002 y 2006.

En el año 2001 el porcentaje de ocupación de habitaciones de la ciudad fue 62,93%, mientras que en el año 2006 ese mismo dato se situó en el 62,86%. A primera vista, puede parecer el mismo valor, pero como ya hemos comentado en repetidas ocasiones, la oferta hotelera de la ciudad se había incrementado en un 41,42% pasando de las 723.336 habitaciones ofertadas en 2001 hasta las 1.022.923 de 2011. Los hoteleros, a la vista de los datos fueron capaces de generar la suficiente demanda como para mantener los niveles de ocupación, pero la duda que podemos llegar a plantear es qué estrategia siguieron. Parece que en este caso se cumple la hipótesis de que los incrementos de oferta generan su propia demanda, pero lo que no queda claro es con base en qué estrategia se consigue este efecto.

En el cuerpo teórico de esta tesis doctoral, hemos explicado cómo el dato individual del porcentaje de ocupación, no es una medida válida para mostrar el éxito comercial de una empresa hotelera. Si no lo acompañamos del dato de la Tarifa Media Diaria (TMD) al que se han obtenido esos niveles de ocupación, la información es insuficiente y nos puede conducir a resultados erróneos. Con los datos de estas dos variables podríamos calcular el RevPar, estadístico que sí nos permite extraer conclusiones del éxito en la gestión de un hotel, o grupo de hoteles a lo largo del tiempo, desde el punto de vista de los ingresos en lo que al alojamiento se refiere.

En este punto del estudio no podemos establecer que el mantenimiento de los niveles de ocupación se haya conseguido a través de estrategias agresivas de reducción de precios, pero podría ser un planteamiento a tener en cuenta, ya que esa adecuación de los precios a la situación de nuevos competidores está en la base de la estrategia de Yield Management, y ése es uno de los fines de esta tesis doctoral: conocer si la aplicación de los principios del Yield Management ha sido o no exitosa para los resultados de los hoteles del País Vasco.

Para terminar con el caso de Bilbao desde el punto de vista de los niveles de ocupación, también es destacable el caso del año 2010. A pesar de soportar un aumento de oferta del 7,13%, los niveles de ocupación aumentan un 2,88%. Es llamativo, cómo en el mismo año, el sector hotelero es capaz de mitigar los efectos del aumento de la competencia, no sólo para igualar sus resultados desde el punto de vista de la ocupación, sino para superarlos.

### **Donostia-San Sebastián.**

El caso en la capital guipuzcoana es diferente. Si atendemos a los datos de ocupación con respecto al aumento de oferta hotelera, sólo el caso del año 2003 es significativo con un incremento del 6,12%.

En el periodo 2002 a 2006 Donostia-San Sebastián experimentó un crecimiento promedio de la oferta hotelera del 2.07%.

En 2006 la ciudad contaba con 521.135 habitaciones mientras que la cifra inicial de 2001 era de 471.019, lo que supone un incremento del 10,64%, casi 4 veces menos que lo que veíamos en Bilbao.

Como decíamos anteriormente, la situación en cuanto a ocupación es muy similar a la de Bilbao, pero hasta que no estudiemos la variación de la Tarifa Media Diaria no podemos saber los datos completos en cuanto al éxito en su gestión.

### **Vitoria-Gasteiz.**

La capital alavesa ha sufrido unos incrementos de oferta especialmente notables los años 2003, 2009 y 2010, con unos porcentajes de aumento del 18,68%, 13,51% y 21,91%, respectivamente.

No nos vamos a extender más en la relación de causalidad explicada en el caso de Bilbao, ya que no será hasta que estudiemos las variaciones de la Tarifa Media Diaria (TMD), cuando podremos extraer conclusiones de qué estrategia han seguido los hoteles de las tres capitales vascas para hacer frente a los incrementos de oferta y si éstas han sido o no exitosas.

Únicamente merece una especial atención el caso del año 2010 en Vitoria-Gasteiz. Partimos de la situación del año 2009 donde la ocupación hotelera desciende un 13,98%, entre otras cosas, debido al aumento de la oferta hotelera en un 13,51%. En 2010 la oferta crece un 21,91%, y en este caso, la ocupación no se resiente sino que aumenta un 4,37%. En este momento no deberíamos extraer conclusiones definitivas, pero será especialmente interesante conocer la evolución de la Tarifa Media Diaria durante esos dos años.

#### **4.4.2. Tarifa Media Diaria.**

Antes de comenzar con el análisis de la Tarifa Media Diaria (TMD) como indicador, en las siguientes tablas se muestra la TMD de venta de una habitación para tres fechas elegidas con un criterio de homogeneidad. En primer lugar, una fecha que coincida con el primer sábado de las fiestas patronales del año 2012 en las tres ciudades<sup>139</sup>; en segundo lugar, un día normal<sup>140</sup>; y en tercer lugar, el día de Navidad, fecha de bajísima actividad en el sector hotelero.

---

<sup>139</sup> El 25 de agosto en el caso de Bilbao, el 18 de agosto en el Donostia-San Sebastián y el 4 de agosto en el de Vitoria-Gasteiz.

<sup>140</sup> Hemos elegido en los tres casos el 13 de diciembre de 2012.

Como fuente de datos hemos utilizado la información suministrada por la agencia de viajes *online* (OTA<sup>141</sup>) *www.booking.com*. Esta agencia de intermediación virtual es considerada hoy en día el canal de ventas más importante<sup>142</sup> en las ventas a través de Internet<sup>143</sup>. Todas las consultas están realizadas el 14 de marzo de 2012 entre las 19.15h y las 20.00h.

**Tabla 4.9.:** TMD de venta de los hoteles de Bilbao objeto de este trabajo en tres fechas señaladas del año 2012.

	25/08/2012	13/12/2012	25/12/2012
Carlton	125,50 €	135,50 €	135,50 €
Gran Hotel Domine Bilbao	119,68 €	105,60 €	105,60 €
López de Haro	116,00 €	77,60 €	77,60 €
Meliá Bilbao	112,50 €	89,10 €	89,10 €
Abando	89,10 €	78,30 €	78,30 €
Barceló Avenida	n/d <sup>144</sup>	n/d	n/d
Ercilla	116,10 €	63,90 €	63,90 €
Gran Bilbao	80,00 €	67,00 €	67,00 €
Hesperia Bilbao	93,60 €	80,10 €	62,10 €
Hesperia Zubialde	89,00 €	62,10 €	57,60 €
Indautxu	70,40 €	66,88 €	57,20 €
Jardines de Albia	96,80 €	74,80 €	61,60 €

(.../...)

<sup>141</sup> *Online Travel Agency*. Agencia de viajes en Internet.

<sup>142</sup> Según el informe de Comscore Iberia (2012) que aparece en Hosteltur (2012), la web de viajes Priceline.com fue el sitio más visitado, gracias a la aportación de booking.com, con 2,6 millones de entradas, seguido de Edreams (1,8 millones) y Tripadvisor Media Group (1,5 millones).

<sup>143</sup> Utilizamos la información de este canal, ya que es público, transparente, inmediato y refleja la realidad de la TMD a la que están vendiendo los hoteles del estudio.

<sup>144</sup> El hotel no dispone de información sobre tarifas para esa fecha

(.../...)

Miró	116,64 €	97,20 €	97,20 €
Nh Villa de Bilbao	99,00 €	71,11 €	57,60 €
Sercotel Coliseo	69,12 €	60,48 €	60,48 €
Zenit Bilbao	77,40 €	59,40 €	55,80 €
Abba Parque	80,00 €	80,00 €	70,00 €
Barceló Nervión	56,00 €	48,00 €	48,00 €
Best Western Conde Duque	73,44 €	64,80 €	64,80 €
Nh Deusto	68,85 €	58,65 €	50,16 €
Tryp Arenal	80,00 €	65,00 €	65,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de www.booking.com (2012).

**Tabla 4.10.:** TMD de venta de los hoteles de Donostia-San Sebastián objeto de este trabajo en tres fechas señaladas del año 2012.

	18/08/2012	13/12/2012	25/12/2012
María Cristina	347,49 €	208,49 €	208,49 €
Astoria 7	n/d	101,52 €	101,52 €
Costa Vasca	210,60 €	86,40 €	86,40 €
De Londres y de Inglaterra	n/d	n/d	n/d
Gudamendi	n/d	n/d	n/d
Hesperia Donosti	159,00 €	66,60 €	62,10 €
Monte Igueldo	188,00 €	106,00 €	106,00 €
Nh Aranzazu	159,00 €	75,60 €	75,60 €
Palacio de Aiete	183,60 €	70,20 €	70,20 €
San Sebastián	204,00 €	70,00 €	70,00 €
Amara Plaza	158,40 €	70,40 €	70,40 €
Tryp Orly	220,00 €	80,00 €	80,00 €

(.../...)

(.../...)

Villa Soro	n/d	140,40 €	140,40 €
Anoeta	129,60 €	102,60 €	n/d
Avenida	170,10 €	n/d	n/d
Codina	142,56 €	75,60 €	75,60 €
Europa	160,00 €	76,50 €	76,50 €
Niza	169,56 €	123,12 €	123,12 €

**Fuente:** Elaboración propia a partir de [www.booking.com](http://www.booking.com) (2012).

**Tabla 4.11.:** TMD de venta de los hoteles de Vitoria-Gasteiz objeto de este trabajo en tres fechas señaladas del año 2012.

	04/08/2012	13/12/2012	25/12/2012
Gran Hotel Lakua	89,10 €	63,00 €	63,00 €
Barceló Gasteiz	59,50 €	n/d	n/d
Canciller Ayala	80,10 €	66,60 €	48,60 €
El Caserón	n/d	n/d	n/d
Ciudad de Vitoria	88,00 €	79,20 €	52,80 €
AC Hotel General Alava	68,85 €	81,00 €	81,00 €
Gobeo Park	n/d	n/d	n/d
Holiday Inn Express Vitoria	69,70 €	43,13 €	43,13 €
Palacio de Elorriaga	n/d	67,00 €	67,00 €

**Fuente:** Elaboración propia a partir de [www.booking.com](http://www.booking.com) (2012).

En estas tablas (4.9 a 4.11), de las tres capitales vascas, mostramos únicamente la información que aparece en la página web [www.booking.com](http://www.booking.com) y de los hoteles que son parte de este estudio. Con esto queremos resaltar, por un lado, que en la búsqueda hemos encontrado hoteles a los que se les asigna una categoría que teóricamente les debería encuadrar en el marco de este trabajo, pero que si atendemos a su categoría oficial no, motivo por el cual no aparecen en este estudio. Por otro lado, las casillas en

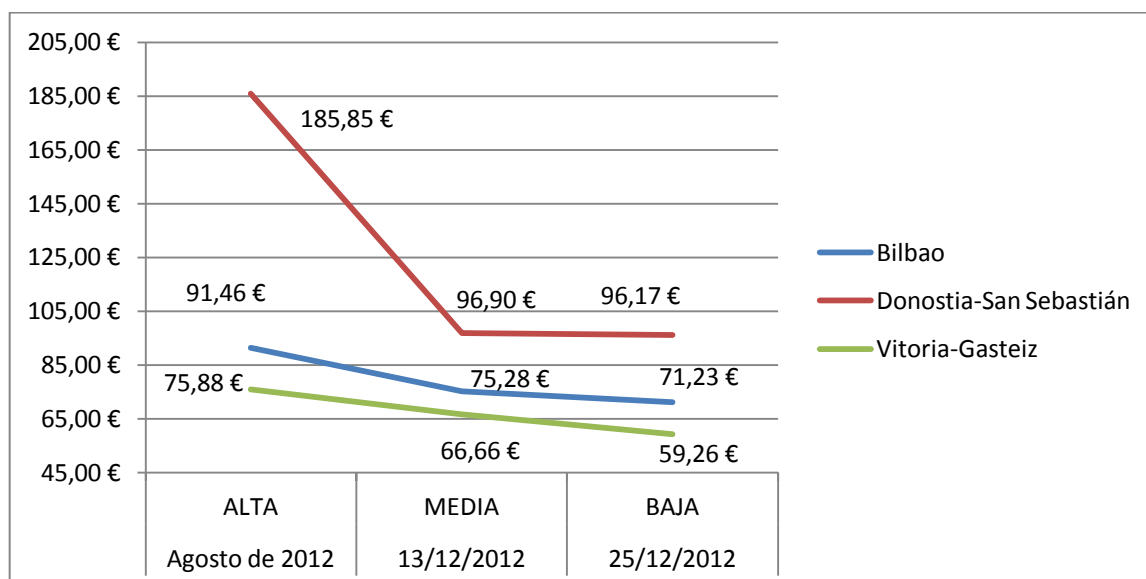
las que aparece "n/d" muestran que el hotel en cuestión no tiene disponibilidad de habitaciones para ese día en concreto<sup>145</sup>.

**Tabla 4.12.:** Resumen de la TMD<sup>146</sup> de venta de los hoteles de las tres capitales vascas objeto de este trabajo en tres fechas señaladas del año 2012.

	Bilbao 25/8/2012		
	Donostia-San Sebastián 18/8/2012		
	Vitoria-Gasteiz 4/8/2012	13/12/2012	25/12/2012
	ALTA	MEDIA	BAJA
Bilbao	91,46 €	75,28 €	71,23 €
Donostia-San Sebastián	185,85 €	96,90 €	96,17 €
Vitoria-Gasteiz	75,88 €	66,66 €	59,26 €

Fuente: Elaboración propia a partir de www.booking.com (2012).

**Figura 4.18.:** Gráfico descriptivo de la evolución de la TMD de venta de los hoteles de las tres capitales vascas objeto de este trabajo en tres fechas señaladas del año 2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de www.booking.com (2012).

<sup>145</sup> No tendría sentido completar estas celdas con otros canales de venta ya que desvirtuaría la información del resto de los hoteles del estudio.

<sup>146</sup> La TMD de las tres capitales vascas reflejada tanto en la tabla 4.12 como en la figura 4.18 está calculada de forma ponderada teniendo en cuenta el número de habitaciones de cada hoteles en los tres mercados competitivos vascos.

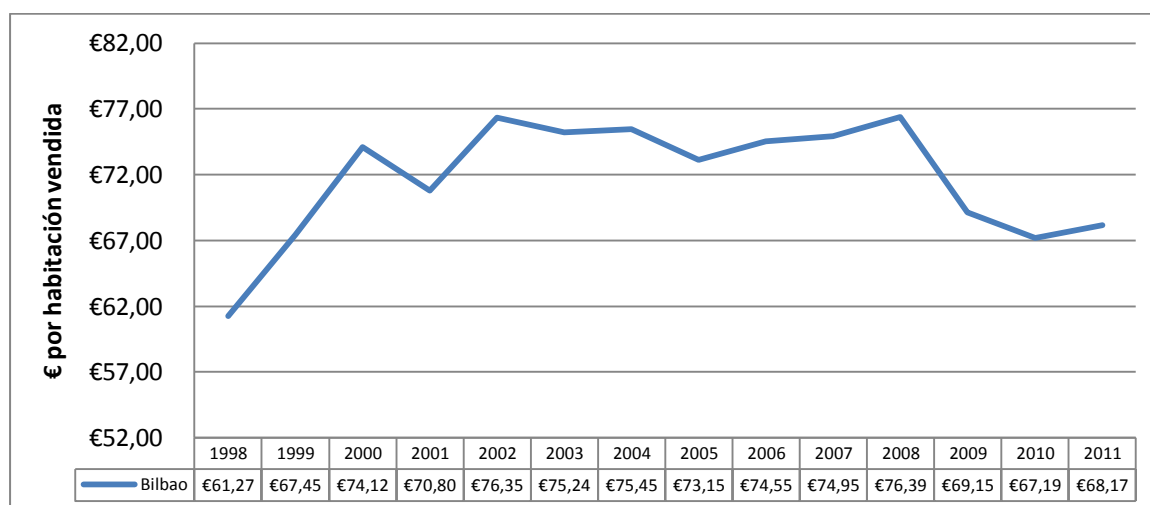
En esta última tabla 4.12 y en la figura anterior 4.18, se podía observar cómo el comportamiento en las tres ciudades, en cuanto a la Tarifa Media Diaria de venta, es totalmente diferente.

A continuación estudiaremos detalladamente la evolución de la TMD en las tres capitales vascas.

#### 4.4.2.1. Bilbao.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la Tarifa Media Diaria (TMD) de los hoteles de Bilbao, objeto de este estudio, en el periodo comprendido entre los años 1998 y 2011.

**Figura 4.19.:** Evolución de la TMD en Bilbao en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.

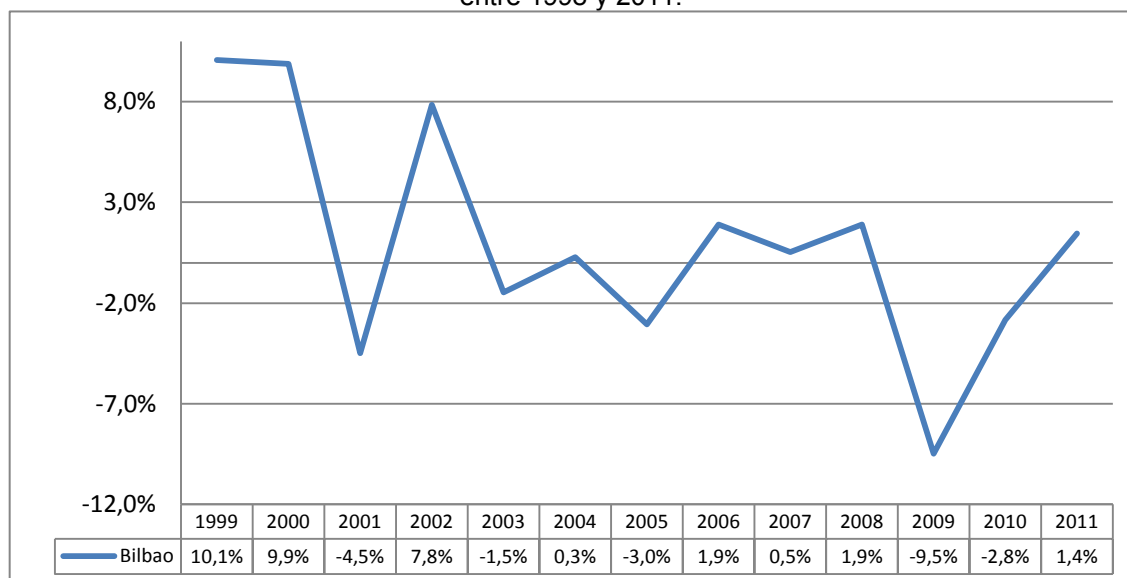


**Fuente:** Elaboración propia.

El primer dato que llama la atención es que, en el periodo de estudio de catorce años, la TMD de venta no ha cambiado ni de decena, manteniéndose en 68,17€, menos de 10 euros de diferencia, con los 61,27€ de 1998.

Con el objeto de mostrar la variación interanual del indicador, presentamos en el siguiente gráfico, como se puede apreciar, en los años 1999 y 2000 la TMD aumentó de forma considerable frente al año anterior, en un porcentaje del 10%. El año 2001 mostró una disminución del 4,5%, y en el año 2002, se volvió a producir un incremento importante del 7,8% frente al año anterior



**Figura 4.20.:** Evolución de las variaciones de la TMD en Bilbao en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.

**Fuente:** Elaboración propia.

El periodo 2002-2008 es llamativo, ya que la TMD prácticamente no sufrió cambios tanto si miramos el intervalo de año a año, ni si lo miramos de forma conjunta en el periodo, ya que en 2002 la TMD era de 76,35€ y en el año 2008 ascendía a 76,39€, es decir una exigua diferencia de 4 céntimos en un rango de siete años.

En 2009 se produce una disminución drástica de la TMD del 9,5%, que continúa descendiendo de forma más moderada en 2010 con una caída del 2,8%, y finalizando el periodo, con un pequeño incremento en 2011 del 1,4%.

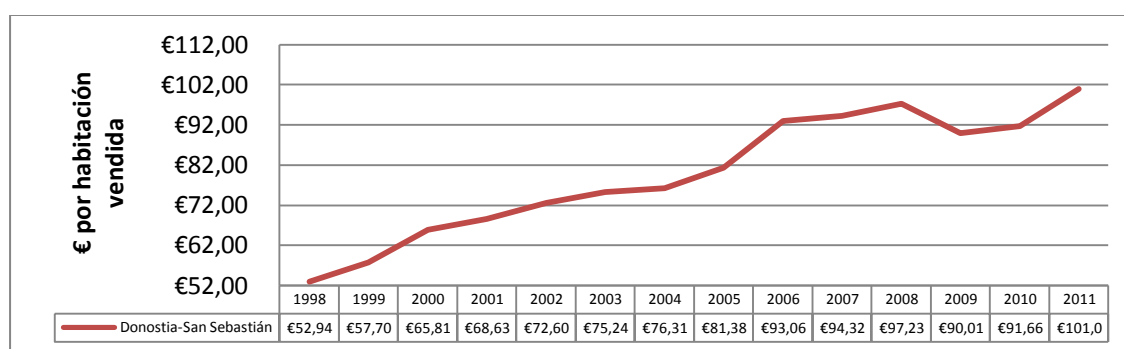
Si analizamos el intervalo en su conjunto, es decir, los 14 años del estudio, la variación ha sido de un 11,3%, con un promedio de variación anual del 1%.

#### 4.4.2.2. Donostia-San Sebastián.

La siguiente figura, muestra la evolución de la Tarifa Media Diaria (TMD) de los hoteles de Donostia-San Sebastián, objeto de este estudio en el periodo comprendido entre los años 1998 y 2011.

En este caso, la TMD de venta ha sufrido un aumento hasta casi doblarse, pasando de los 52,94€ de 1998 a los 101€ de 2011.

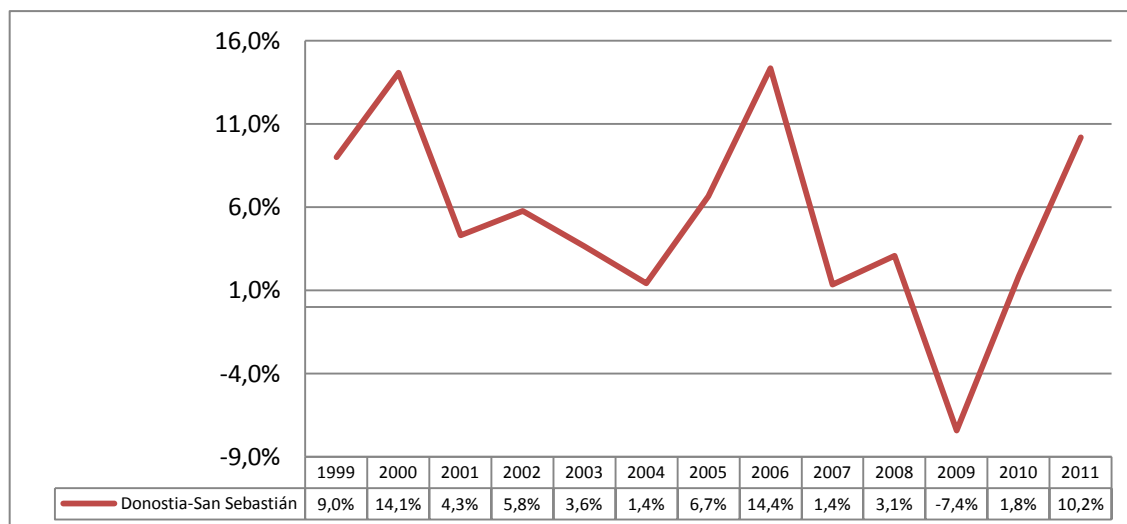
**Figura 4.21.:** Evolución de la TMD en Donostia-San Sebastián en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia.

El siguiente gráfico muestra la variación interanual del indicador. En el mismo podemos observar cómo, en todos los años del estudio, con la excepción del 2009, la variación interanual de la TMD es positiva, siendo especialmente alta en 1999, 2000, 2006 y 2011, años en los que los incrementos se sitúan cerca, y en algunos casos superan, los dos dígitos<sup>147</sup>. La excepción fue el año 2009 donde la TMD sufrió una fuerte disminución porcentual del 7,4% frente al dato de 2008.

<sup>147</sup> Esta situación anormal podría hacernos pensar en un posible acuerdo de precios entre los hoteles que compiten en la ciudad, con fecha de inicio en 2005 y pleno desarrollo en 2006.

**Figura 4.22.:** Evolución de las variaciones de la TMD en Donostia-San Sebastián en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.

**Fuente:** Elaboración propia.

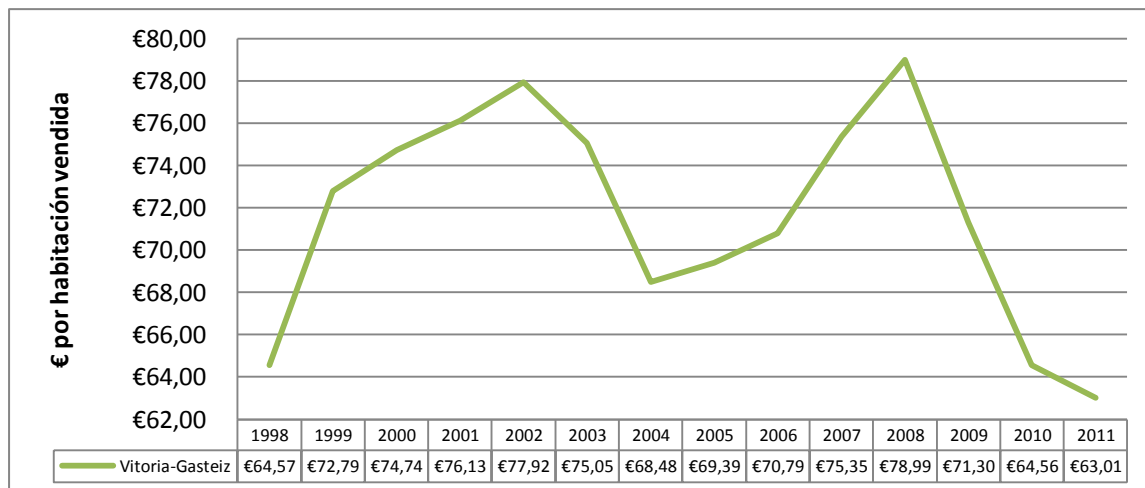
Si analizamos el intervalo en su conjunto, es decir, los 14 años del estudio, la variación ha sido de un 90.8%, con un promedio de variación anual del 5,2%.

#### 4.4.2.3. Vitoria-Gasteiz.

El siguiente gráfico refleja el comportamiento de la Tarifa Media Diaria (TMD) de los hoteles de Vitoria-Gasteiz, objeto de análisis en este estudio en el periodo comprendido entre los años 1998 y 2011.

El gráfico muestra una figura de dientes de sierra, ya que de 1998 a 2002 la TMD pasa de 64,57€ a 77,92€. Posteriormente desciende en 2004 hasta los 68,48€, vuelve a ascender en 2008 llegando a 78,99€, y disminuye de nuevo marcando el mínimo del intervalo en 2011 con 63,01€.

**Figura 4.23.:** Evolución de la TMD en Vitoria-Gasteiz en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia.

Con relación a la variación interanual del indicador, la figura 4.24 muestra la evolución del mismo en el periodo analizado.

**Figura 4.24.:** Evolución de las variaciones de la TMD en Vitoria-Gasteiz en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia.

Los datos muestran prácticamente de forma simétrica el mismo comportamiento de la TMD de la ciudad que veíamos con las cifras en euros. El fortísimo incremento de la

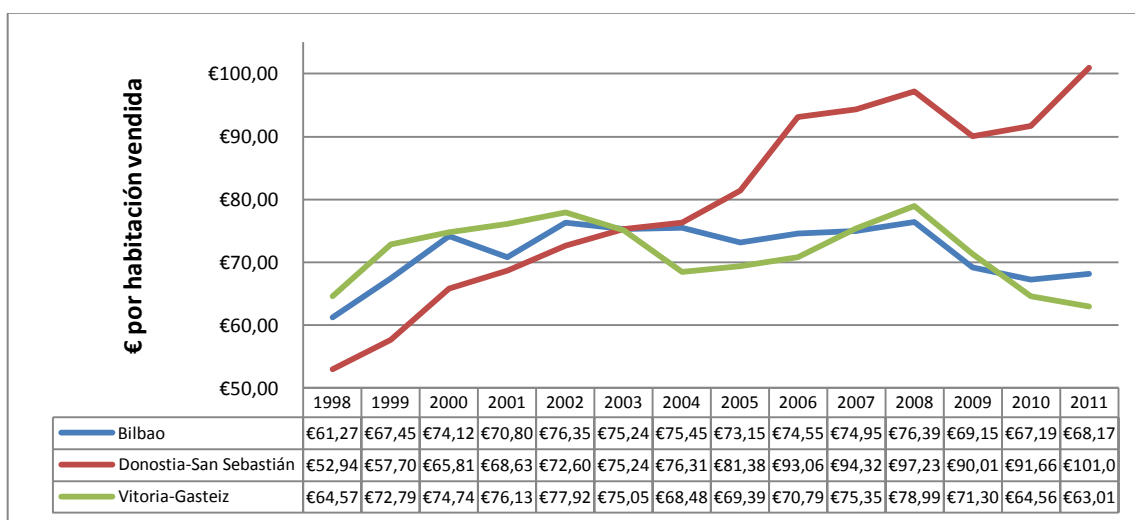
TMD de 1999 va disminuyendo hasta llegar al dato de 2004 con una disminución de la TMD del 8,8%, posteriormente se produce una recuperación que llega hasta 2008. En 2009 y 2010 observamos otra abrupta caída de casi el 10% en cada uno de los dos años, y una leve recuperación de la tendencia, a pesar de continuar en terreno negativo en 2011 con una disminución del 2,4%.

Si observamos el intervalo en su conjunto, es decir, los 14 años del estudio, la variación ha sido de un - 2.4%, con un promedio de variación anual del 0,02%.

#### 4.4.2.4. Comparativa de las tres capitales.

En el gráfico, y en la tabla que lo acompaña, se ve de forma clara el diferente comportamiento de la TMD en las tres capitales vascas. Bilbao y Vitoria-Gasteiz, tienen un comportamiento más o menos similar, por lo menos en lo que respecta al rango de precio de venta, ya que su TMD se sitúa durante todo el periodo estudiado entre los 60€ y los 80€. Donostia-San Sebastián, por su parte, marca su mínima TMD en 1998 con 52,94€, y muestra una trayectoria ascendente que le permite superar los 100€ en 2011.

**Figura 4.25.:** Evolución de la TMD en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.

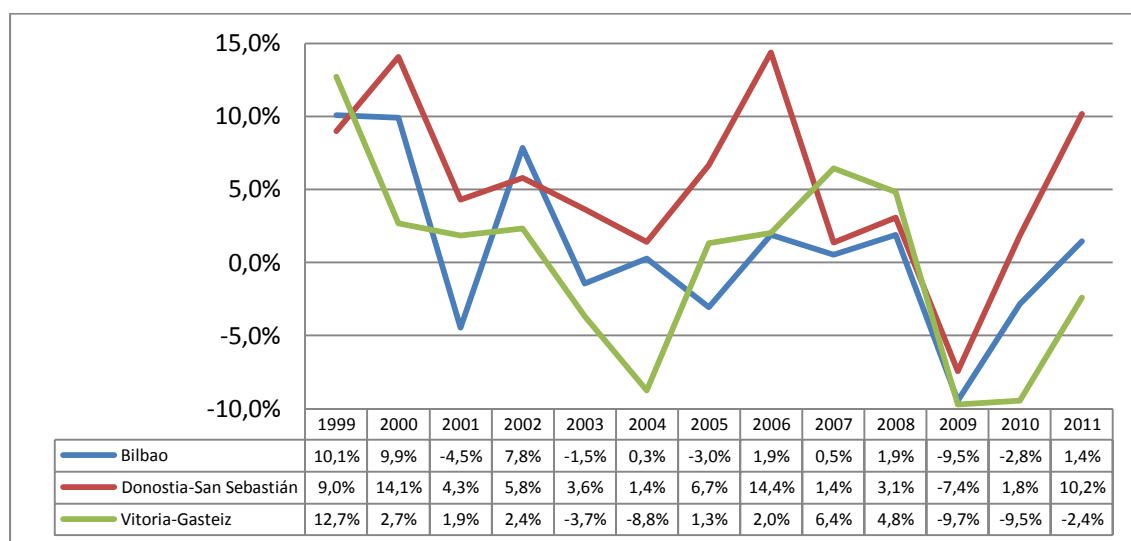


**Fuente:** Elaboración propia.

Un dato llamativo consiste en que la capital con la TMD más alta en 1998 era Vitoria-Gasteiz, seguida de Bilbao, siendo Donostia-San Sebastián la última. En 2003, la TMD era prácticamente la misma en las tres capitales, y si observamos los datos en 2011, la situación ha cambiado totalmente, pasando a tener Donostia-San Sebastián la TMD más alta, seguida de Bilbao, y siendo Vitoria-Gasteiz la última, con una diferencia, entre la primera y tercera ciudad de 38€.

Si tenemos en cuenta la comparativa con las variaciones porcentuales del indicador, nos encontramos con el siguiente gráfico.

**Figura 4.26.:** Evolución de las variaciones de la TMD en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia.

Como podemos ver en el gráfico, el comportamiento es muy distinto en las tres ciudades. En 1999 experimentan un comportamiento similar. En el año 2000 los incrementos de Bilbao y Donostia-San Sebastián son mucho más intensos que en Vitoria-Gasteiz. Bilbao en 2001 es el único que refleja una disminución, mientras que en 2002 es la capital que aumenta con más fuerza. En 2003 sólo Donostia-San Sebastián muestra un incremento en su TMD. Vitoria-Gasteiz en 2004 sufre una muy importante disminución de casi dos dígitos. En 2005 cada una de ellas experimenta un comportamiento totalmente dispar. Mientras que Bilbao disminuye un 3%, Donostia-San Sebastián aumenta un 6,7%, y Vitoria-Gasteiz incrementa su TMD, pero un tímido 1,3%. 2006 es muy significativo y merece un estudio especial, ya que mientras que

Bilbao y Vitoria-Gasteiz muestran incrementos de su TMD cercanos al 2%, Donostia-San Sebastián refleja una subida del 14,4%. En 2007 es Vitoria-Gasteiz la que aumenta de forma importante su TMD hasta el 6,7%, siendo casi nulo el incremento en las otras dos capitales. En 2008 las tres ciudades, muestran un incremento moderado en su TMD, pasando también todas a sufrir una fuerte disminución en 2009. En 2010 Donostia-San Sebastián aumenta de forma leve su TMD en un 1,8%, mientras que en Bilbao disminuye en un moderado 2,8%, que aumenta hasta un fuerte descenso del 9,5% en Vitoria-Gasteiz. En 2011, para finalizar la serie, Donostia-San Sebastián aumenta de forma importante su TMD en un 10,2%, mientras que en Bilbao sube de forma leve un 1,4%, y en Vitoria-Gasteiz continúan las caídas, en esta ocasión en un 2,4%

#### **4.4.3. Revenue per Available Room. (RevPar).**

Recordamos que el RevPar es el estadístico que nos permite mostrar de forma unitaria, la evolución del sector desde el punto de vista de los ingresos. Tal y cómo indicábamos anteriormente, utilizaremos el acrónimo RevPar, término derivado, de la contracción en inglés de *Revenue per Available Room*, o lo que es lo mismo, ingreso por habitación disponible.

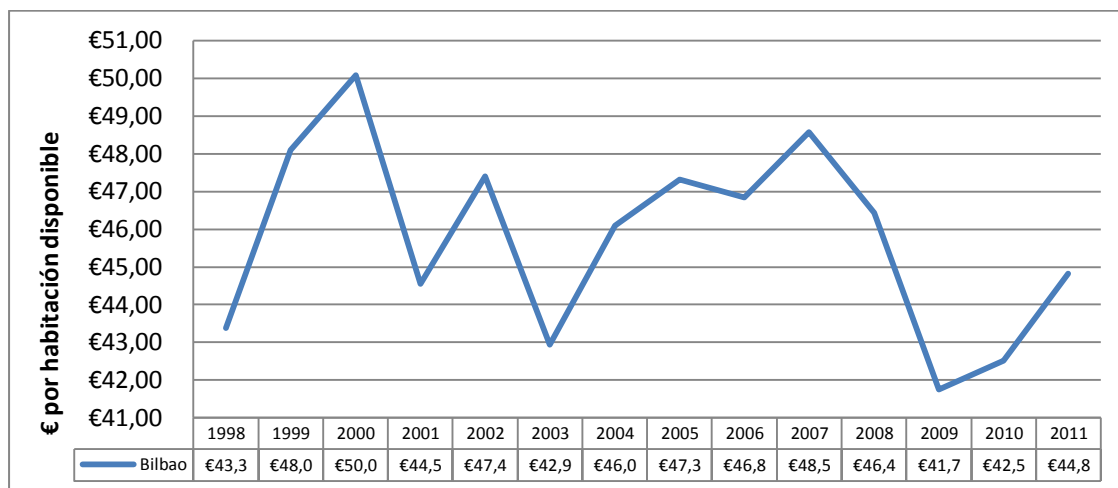
Como también señalábamos previamente, la forma de calcular el RevPar, será multiplicando el porcentaje de ocupación por habitación, por la Tarifa Media Diaria (TMD) de venta, con lo que obtendremos ese ingreso por habitación disponible, RevPar, que expresaremos en la misma unidad de medida que la TMD, en nuestro caso, en euros.

A continuación, mostramos la evolución del RevPar en las tres capitales vascas en el periodo de estudio del presente trabajo.

#### 4.4.3.1. Bilbao.

El gráfico siguiente refleja el comportamiento del RevPar de los hoteles de Bilbao, objeto de análisis de este estudio en el periodo comprendido entre los años 1998 y 2011.

**Figura 4.27.:** Evolución del RevPar en Bilbao en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



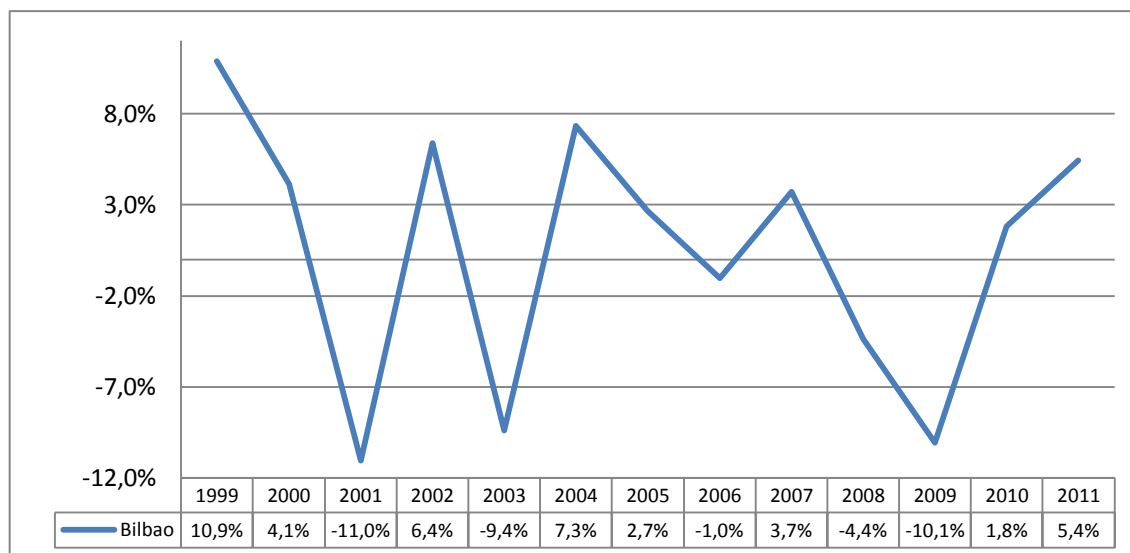
**Fuente:** Elaboración propia.

La trayectoria inicial que muestra el gráfico es ascendente hasta el año 2000 donde el RevPar se situó en 50,08€; a continuación marca una línea de tendencia descendente que finaliza en 2003 donde el RevPar de la ciudad se situó en 42,95€. En 2004 observamos un incremento importante hasta los 46,09€, que se mantiene de manera más o menos estable hasta el año 2008 con un valor de 46,44€. En 2009 la disminución es importante hasta los 41,76€, comenzando una línea ascendente hasta llegar al RevPar de 2011 fijado en 44,83€.

El siguiente gráfico muestra la variación interanual del indicador.



**Figura 4.28.:** Evolución de las variaciones del RevPar en Bilbao en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia.

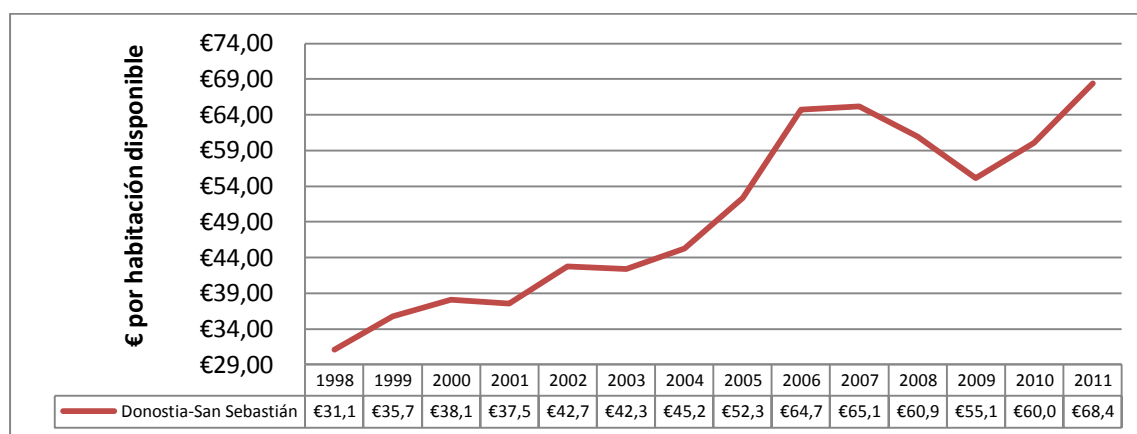
Tal y como nos hacía prever el gráfico en valores absolutos, las variaciones entre años son muy fuertes. En Bilbao se pasó de un incremento del RevPar del 10,9% en 1999 a una disminución del indicador del 11% en 2001. El único intervalo de cierta estabilidad se concentra en el periodo 2004-2008 donde no se aprecian cambios tan bruscos.

Si observamos el intervalo en su conjunto, es decir, los 14 años del estudio, la variación ha sido de un 3,3%, con un promedio de variación anual del 0,5%.

#### 4.4.3.2. Donostia-San Sebastián.

La siguiente figura muestra el comportamiento del RevPar de los hoteles de Donostia-San Sebastián, objeto de análisis del presente trabajo en el periodo comprendido entre los años 1998 y 2011.

**Figura 4.29.:** Evolución del RevPar en Donostia-San Sebastián en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.

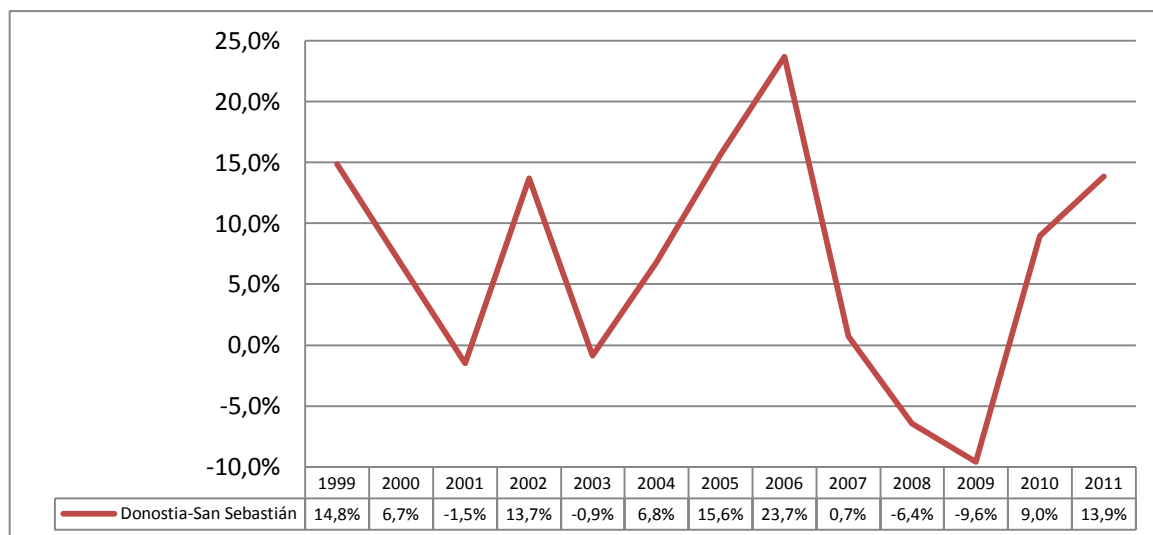


**Fuente:** Elaboración propia.

El gráfico refleja una trayectoria claramente ascendente, con la única salvedad del intervalo 2007-2009 donde el RevPar disminuye. Es destacable el dato que en todo el periodo estudiado el indicador pasa de los 31,13€ de 1998 a los 68,42€ de 2011, es decir un incremento de 37,29€ por habitación disponible, por encima del doble del dato inicial de la serie.

El siguiente figura muestra la variación interanual del indicador.

**Figura 4.30.:** Evolución de las variaciones del RevPar en Donostia-San Sebastián en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia.

En el gráfico podemos observar cómo el comportamiento interanual es bastante dispar. El incremento del RevPar en Donostia-San Sebastián en 1999 frente al de 1998 es del 14,8%, seguido de un valor positivo también en 2000. Lo que realmente llama la atención es la variación que se produce entre el año 2003 y el 2006. En esos tres años, observamos un incremento continuado que se acumula año a año de forma constante. El aumento total acumulado en esos tres años es del 52,7%<sup>148</sup>. En 2008 el comportamiento del RevPar es estable con una pequeña subida del 0,7%, para continuar con una importante disminución del 6,4% en 2008. En 2010 y en 2011 el RevPar experimentó unas subidas muy notables del 9% y el 13,9% respectivamente.

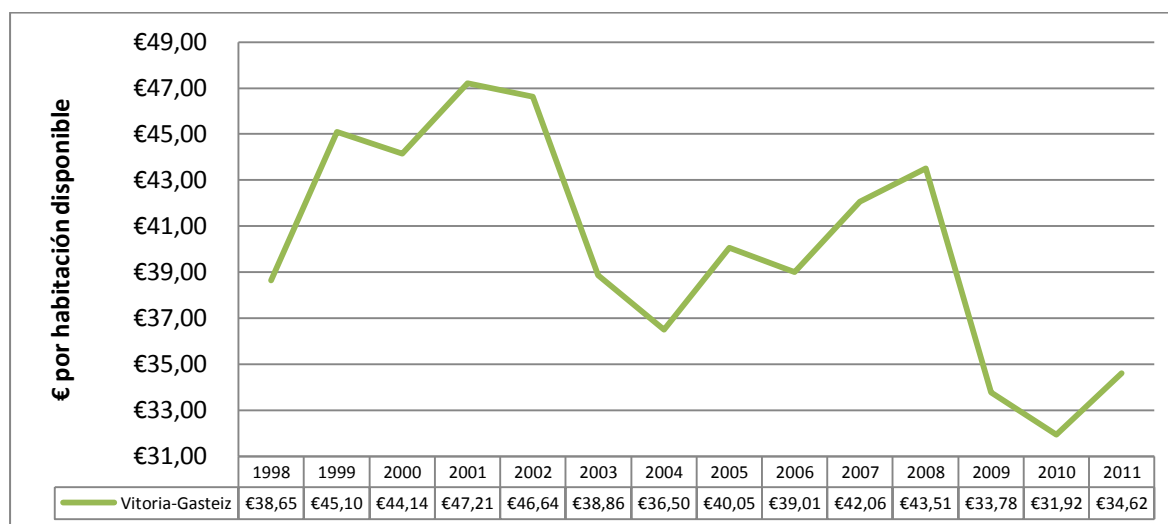
Si observamos el intervalo en su conjunto, es decir, los 14 años del estudio, la variación ha sido de un 119,7%, con un promedio de variación anual del 6,7%. Es decir, si atendemos al RevPar, podemos afirmar que la rentabilidad, desde el punto de vista de los ingresos, ha mejorado en más del doble en periodo estudiado 1998-2011.

<sup>148</sup> Resultado que obtenemos comparando el RevPar del año 2003 que era 42,36€ con el de 2006 que tenía un valor de 64,70€.

#### 4.4.3.3. Vitoria-Gasteiz.

El siguiente gráfico refleja el comportamiento del RevPar de los hoteles de Vitoria-Gasteiz, objeto de análisis de la presente tesis doctoral en el periodo comprendido entre los años 1998 y 2011.

**Figura 4.31.:** Evolución del RevPar en Vitoria-Gasteiz en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.

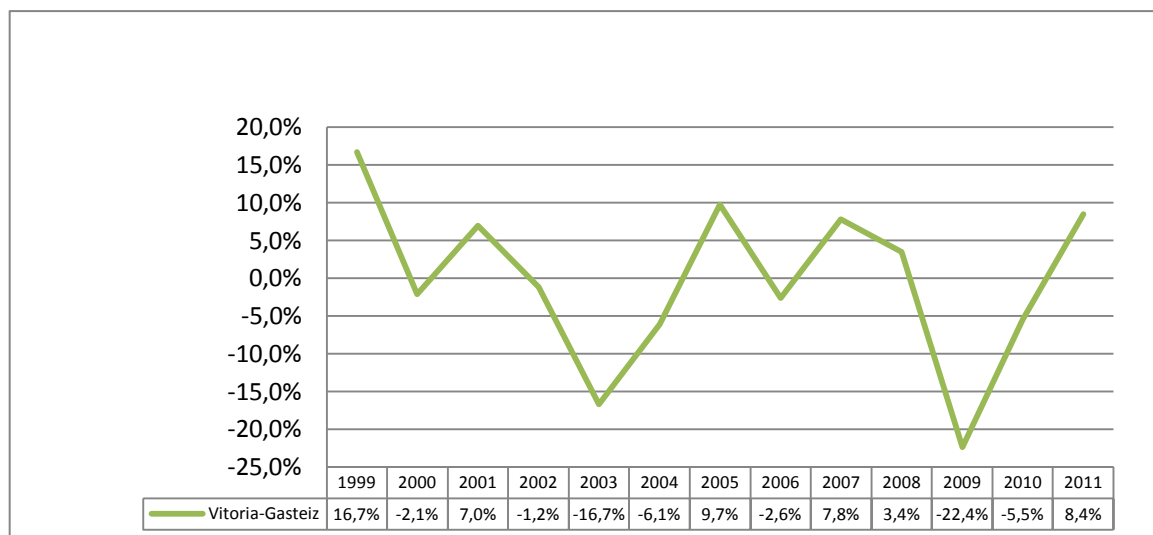


**Fuente:** Elaboración propia.

La trayectoria inicial que muestra el gráfico es ascendente hasta el año 2001 donde el RevPar se situó en 47,21€, a continuación marca una línea de tendencia descendente que finaliza en 2004 donde el RevPar de la ciudad se situó en 36,50€. En 2005 observamos un incremento importante hasta los 40,05€, que crece de manera más o menos estable hasta el año 2008 donde marca un valor de 43,51€. En 2009 la caída es muy pronunciada hasta los 33,78€, sigue cayendo en 2010 y comenzando una leve recuperación hasta llegar al RevPar de 2011 fijado en 34,62€.

El siguiente gráfico muestra la variación interanual del indicador.

**Figura 4.32.:** Evolución de las variaciones del RevPar en Vitoria-Gasteiz en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia.

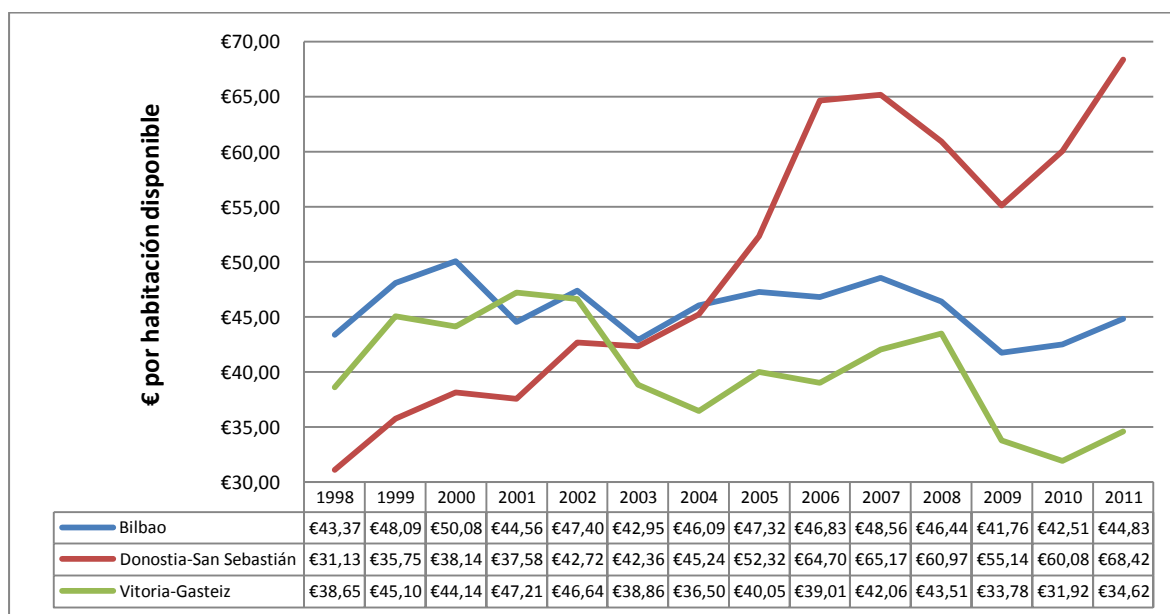
En el gráfico se observa cómo el comportamiento interanual es bastante cambiante. El incremento del RevPar en Vitoria-Gasteiz en 1999 frente al de 1998 es del 16,7%. En 2000 el comportamiento del RevPar es estable con una pequeña caída del 2,1%, para continuar con notable aumento del 7% en 2001. Los tres siguientes años, la evolución del RevPar es negativa con caídas del 1,2%, 16,7% y 6,1%, respectivamente. En 2005 se produce una importante recuperación del 9,7% seguida de otra pequeña caída del 2,6% en 2006, recuperación en 2007 y 2008 del 7,8% y 3,4%, respectivamente, para en 2009 sufrir una dramática caída del 22,4%. En 2010 bajó el 5,5% y en 2011 el RevPar experimentó una subida notable del 8,4%.

Si observamos el intervalo en su conjunto, es decir, los 14 años del estudio, la variación ha sido de un -10,4%, con un promedio de variación anual del -0,3%, con lo que implica desde el punto de vista de pérdida de rentabilidad.

#### 4.4.3.4. Comparativa de las tres capitales.

En el gráfico 4.33, se observa de forma clara el comportamiento dispar mostrado por los hoteles de las tres capitales vascas atendiendo a la evolución de su RevPar durante el periodo de estudio.

**Figura 4.33.:** Evolución del RevPar en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



Fuente: Elaboración propia.

Tal y como hemos desarrollado en el capítulo anterior, el RevPar es un indicador que por sí mismo nos permite medir el éxito o fracaso de una organización hotelera, o del sector en su conjunto, en alcanzar sus objetivos de rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos de alojamiento sin tener en cuenta los costes.

Previamente habíamos analizado y comparado las variaciones de la Tarifa Media Diaria (TMD) y el porcentaje de ocupación por habitación de las tres capitales, pero, insistimos de nuevo, que los datos de esos indicadores en sí mismos, no nos permiten extraer conclusiones en términos de rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos.

Este gráfico 4.33 muestra de forma clara, que desde el punto de vista de los ingresos, en 1998, Bilbao era un destino mucho más rentable que Donostia-San Sebastián, y algo más rentable que Vitoria-Gasteiz. En el mismo apreciamos 12,24€

de diferencia, o un 39,31% si lo comparamos en términos de variaciones porcentuales con Donostia-San Sebastián. Con respecto a Vitoria-Gasteiz, Bilbao presentaba un RevPar 4,43€ superior, lo que en términos porcentuales significaría que su RevPar era un 11,46% más elevado que el de Vitoria-Gasteiz en ese periodo. En otras palabras, podíamos afirmar que Bilbao tenía una rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos un 39,31% más elevada que Donostia-San Sebastián y un 11,46% superior que Vitoria-Gasteiz.

Más adelante, en el apartado de conclusiones sobre el comportamiento del sector hotelero vasco, argumentaremos con mayor profundidad los datos que mostramos en la tabla y en el gráfico. En este momento, lo único que queremos resaltar de nuevo, es que el RevPar es producto del comportamiento combinado de la TMD y el porcentaje de ocupación por habitaciones, por lo que un nivel elevado del indicador es fruto de una mezcla alta de la combinación de los indicadores, y un nivel bajo, justo de lo contrario. Es decir, un RevPar elevado puede ser el reflejo de una TMD elevadísima y un porcentaje de ocupación bajo, o justo al contrario, de una TMD moderada y un porcentaje de ocupación muy alto, ésa es la razón de dar tanta importancia a la combinación, y del especial interés que tiene el RevPar como indicador.

Continuando con el análisis del gráfico, vemos que entre los años 2002 y 2003, la situación de las tres capitales tiende a igualarse desde la perspectiva de este indicador. Las tres se sitúan, con pequeños matices, en el entorno de los 40€.

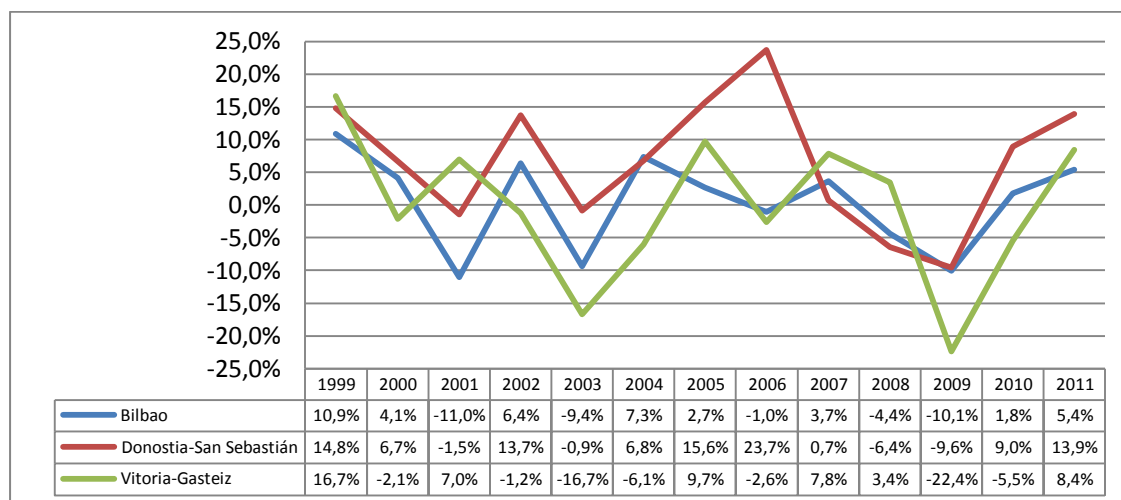
A partir de entonces, el sector hotelero de cada ciudad marca una tendencia totalmente distinta. Bilbao y Vitoria-Gasteiz, muestran una trayectoria más o menos paralela, con la salvedad de que Bilbao la dibuja sobre el eje de los 45€, mientras que Vitoria-Gasteiz pivota sobre los 40€. En el año 2008 Vitoria-Gasteiz casi iguala su RevPar al de Bilbao, quedándose a menos de 3€ de diferencia, para caer de forma espectacular hasta llegar a marcar las máximas diferencias en 2010 y 2011 con distancias cercanas a los 10€ de RevPar comparándose con Bilbao.

Donostia-San Sebastián muestra un incremento incansable hasta el año 2007. En 2003 se había situado al nivel de las otras dos capitales, pero los años posteriores continúa con el ascenso. En 2007 muestra un RevPar casi 17€ más alto que Bilbao, y más de 23€ mayor que Vitoria-Gasteiz. El indicador disminuye en 2008 y 2009, pero mantiene las distancias con las otras capitales, y remonta otra vez su RevPar hasta marcar en 2011 una diferencia cercana a los 34€ con Vitoria-Gasteiz, y de casi 24€ comparándola con Bilbao.

Si hacemos el mismo análisis que realizábamos para 1998, en el año 2011, Donostia-San Sebastián se ha convertido en la capital más rentable desde el punto de vista de los ingresos, con un RevPar que es un 97,64% superior al de Vitoria-Gasteiz, y un 68,15% superior al de Bilbao.

A la vista de estos datos, podemos asegurar, que gracias a este análisis del RevPar, Donostia-San Sebastián, es la capital vasca con un sector hotelero más rentable desde el punto de vista de los ingresos en el año 2011, seguida de Bilbao, y siendo Vitoria-Gasteiz la que cierra la lista. En el siguiente gráfico mostramos la variación interanual del indicador, intentando extraer alguna conclusión que explique estos cambios.

**Figura 4.34.:** Evolución de las variaciones del RevPar en las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia.

Como no podía ser de otra manera, los datos son complementarios al análisis anterior. Ahora no analizamos el indicador en sí mismo, con las implicaciones que tiene como medida de la rentabilidad, sino la intensidad de las variaciones que se van produciendo año a año.

En 1999 los tres destinos experimentan un incremento importante con tasas de variación superiores al 10% en todos los casos, se modera esta tendencia durante el año siguiente en el caso de Bilbao y Donostia-San Sebastián, mientras que Vitoria-Gasteiz sufre una disminución del 2,1% de su RevPar. Sin embargo, en 2001,



mientras Bilbao veía disminuir su RevPar un 11% y Donostia-San Sebastián un 1,5%, en Vitoria-Gasteiz el indicador ascendía un 7%. En el año 2002, de nuevo de manera contraria, se experimentaban crecimientos en Bilbao y Donostia-San Sebastián, del 6,4% y 13,7% respectivamente, mientras que el RevPar de Vitoria-Gasteiz disminuía el 1,2%. En 2003, el RevPar de las tres ciudades disminuye, pero con distinta intensidad. Lidera las caídas de ese año Vitoria-Gasteiz con una disminución del 16,7%, seguido de Bilbao con un 9,4%, y limitándose las pérdidas en Donostia-San Sebastián al 0,9%. El año 2004 de la tabla muestra crecimientos en Bilbao y Donostia-San Sebastián, del 7,3% y 6,8% respectivamente, mientras que el RevPar de Vitoria-Gasteiz disminuye el 6,1%. En 2005 al igual que en 1999, las tres capitales ven aumentar su RevPar, de forma espectacular en Donostia-San Sebastián, con un 15,6%, importante en Vitoria-Gasteiz con un 9,7%, y moderada en Bilbao con un 2,7%. En Donostia-San Sebastián el RevPar continúa aumentando de forma increíble en 2006, en esta ocasión en un 23,7%, en el lado opuesto a Bilbao y Vitoria-Gasteiz, que ven como el indicador desciende, en un 1%, y 2,6%, respectivamente. En 2007, el RevPar aumenta en las tres ciudades, pero de forma desigual, mientras en Bilbao el incremento es del 3,7%, en Donostia-San Sebastián asciende un moderado 0,7%, y en Vitoria-Gasteiz, en un notable 7,8%. En 2008 cambia esta tendencia unitaria de crecimiento, y Bilbao veía disminuir su RevPar un 4,4% al igual que Donostia-San Sebastián con un 6,4%, pero no como en Vitoria-Gasteiz donde el indicador ascendía un 3,4%. En 2009 el RevPar de las tres ciudades disminuye con fuerza, pero con distinta intensidad. Lidera las caídas ese año Vitoria-Gasteiz con una disminución del 22,4%, seguido de Bilbao con un 10,1%, y fijándose las pérdidas en Donostia-San Sebastián al 9,6%. El año 2010 de la tabla muestra crecimientos en Bilbao y Donostia-San Sebastián, del 1,8% y 9% respectivamente, mientras que el RevPar de Vitoria-Gasteiz disminuye el 5,5%. En 2011 ocurre lo mismo que en el año que comenzaba el análisis de variaciones interanuales, las tres capitales ven aumentar su RevPar, de forma espectacular en Donostia-San Sebastián, con un 13,9%, importante en Vitoria-Gasteiz con un 8,4%, y notable en Bilbao con un 5,4%.

Como decíamos, el análisis de variaciones interanuales, reafirma las conclusiones a las que llegábamos anteriormente con el estudio de los datos de RevPar de cada año. En este caso vemos, los incrementos espectaculares en el caso de Donostia-San Sebastián, sobre todo entre los años 2003 y 2006, y las muy bruscas variaciones mostradas en los casos de Bilbao y Vitoria-Gasteiz (de mayor importancia aún en esta última), que prácticamente hacen coincidir los cambios positivos con los negativos, en

un ritmo de oscilación pivotante sobre un valor central cercano a los 44€ para el caso de Bilbao y de 37€ para Vitoria-Gasteiz.

#### 4.4.4. Conclusiones sobre el comportamiento del sector hotelero vasco.

El estudio pormenorizado de los indicadores anteriores, ya nos hacía prever que el comportamiento en términos absolutos de los hoteles de las tres capitales vascas iba a ser muy diferente. Para establecer conclusiones globales nos apoyaremos en el indicador derivado *Índice Fuerza / Gestión Destino (IFGD)*.

Consideramos pertinente recordar que el IFGD lo calculamos sumando al dato de variación del RevPar el porcentaje de variación de la oferta de habitaciones. No distinguimos entre “fuerza” o “gestión”, ya que las dos causas pueden generar un comportamiento positivo en el RevPar a pesar de un aumento de oferta en el destino<sup>149</sup>. Pensemos por un momento, en una campaña institucional que mejorase la comercialización y publicitación de la ciudad, o del propio sector hotelero, o un aumento de tarifas que permitiera igualar las cifras de RevPar ante la caída de las cifras de ocupación<sup>150</sup>.

Este nuevo indicador nos proporciona información adicional a la que nos daba el de variación del RevPar, ya que la variación de la oferta de habitaciones de la ciudad, afecta de forma sustancial al RevPar, por lo que el IFGD intenta eliminar ese efecto, para poder analizar de forma homogénea la marcha del destino, y finalmente poder hacer comparaciones entre las tres capitales vascas.

##### 4.4.4.1. Bilbao.

A continuación comenzamos en Bilbao el recorrido por las conclusiones globales referentes al comportamiento del sector hotelero de las tres capitales vascas en el periodo analizado de 1998 a 2011.

Al igual que también haremos con Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, analizaremos de forma comparada la evolución de: "*Variación Oferta habitaciones*"

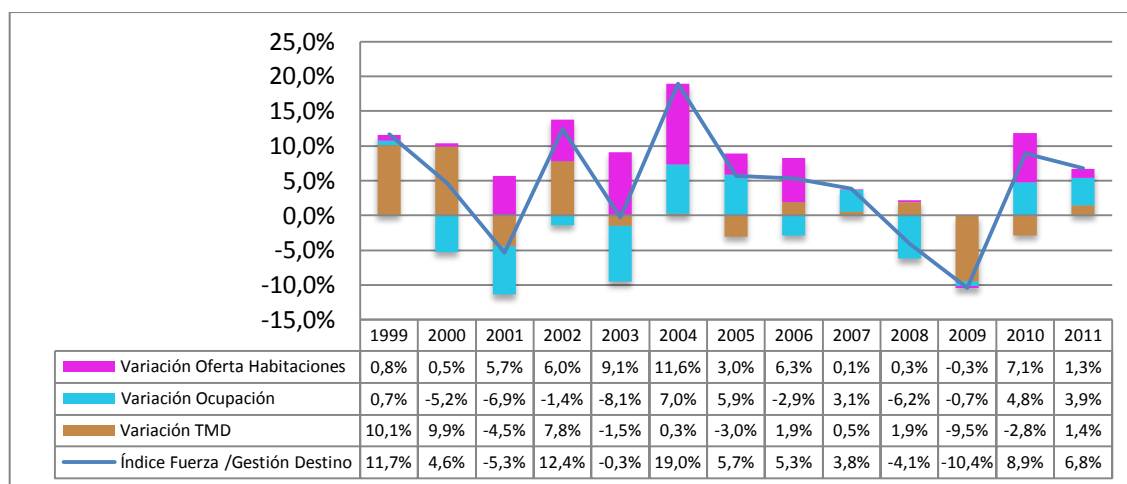
---

<sup>149</sup> Entendemos que un aumento de oferta en el destino, penaliza el dato del RevPar, ya que de no generarse más demanda, el número de clientes se repartiría entre un número mayor de hoteles.

<sup>150</sup> Como podemos observar las causas pueden ser variadas, en un caso intrínsecas al destino, que englobaríamos en ese nombre genérico de “fuerza”, y otras achacables a las propias empresas hoteleras, que denominaríamos “gestión”.

(Oferta Hotelera); "Variación Ocupación"; "Variación TMD"; y el indicador derivado "Índice Fuerza / Gestión Destino" (IFGD).

**Figura 4.35.:** Evolución de las variaciones de los indicadores principales de Bilbao en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia.

Si miramos al gráfico superior y a la tabla que lo acompaña, vemos el comportamiento de Bilbao con base en los indicadores previamente anunciados, y llamándonos especialmente la atención la evolución del IFGD durante el periodo.

Según el IFGD, Bilbao mostró su mejor comportamiento en la serie con un incremento del 19% en 2004<sup>151</sup>. Por contra, su peor año fue 2009 con una disminución del 10,4%<sup>152</sup>.

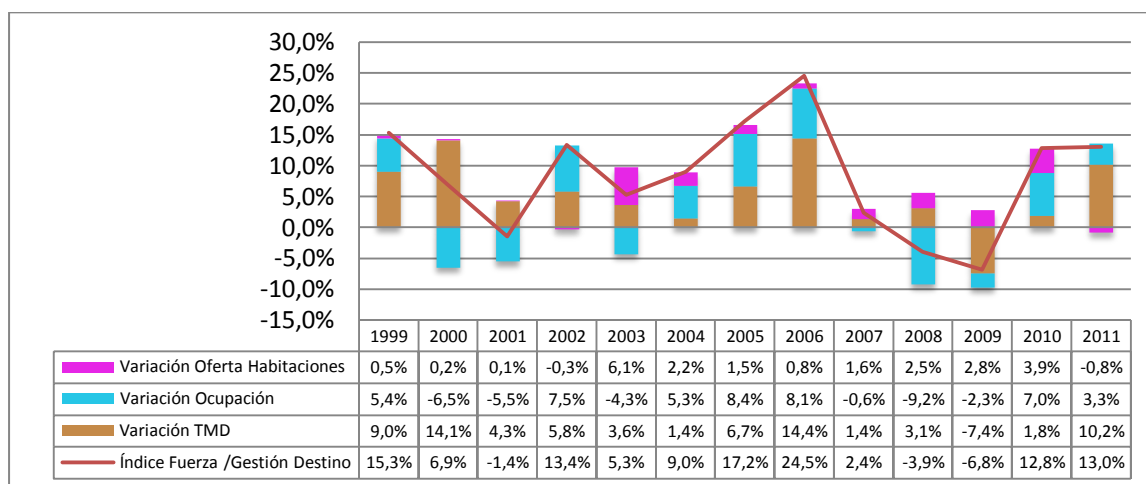
<sup>151</sup> Aquí no hablamos de rentabilidad, pero el dato es importante, ya que no debemos olvidar que en ese año la oferta de habitaciones en la ciudad aumentó un 11,6%, y aun así el RevPar se incrementó en un 7,3%.

<sup>152</sup> A pesar de que la oferta de habitaciones disminuyó en la ciudad.

#### 4.4.4.2. Donostia-San Sebastián.

La siguiente figura refleja el comportamiento de los indicadores principales de los hoteles de Donostia-San Sebastián, objeto de análisis del presente trabajo en el periodo comprendido entre los años 1998 y 2011.

**Figura 4.36.:** Evolución de las variaciones de los indicadores principales de Donostia-San Sebastián en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



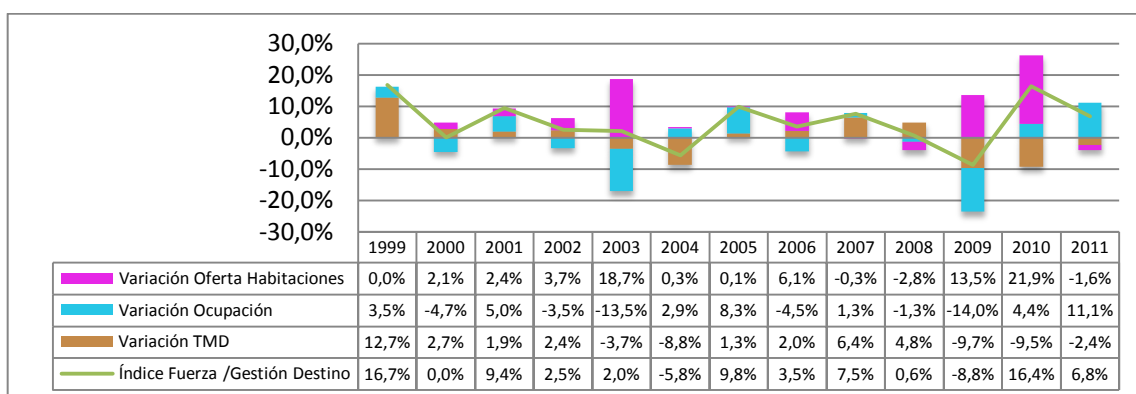
Fuente: Elaboración propia.

Según el índice IFGD, que explicábamos anteriormente, Donostia-San Sebastián mostró su mejor comportamiento en la serie con un incremento del 24,5% en 2006. Por contra, su peor año fue 2009 con una disminución del 6,8%.

#### 4.4.4.3. Vitoria-Gasteiz.

El siguiente gráfico muestra la evolución de los principales indicadores de los hoteles de Vitoria-Gasteiz, objeto de análisis de la presente tesis doctoral en el periodo comprendido entre los años 1998 y 2011.

**Figura 4.37.:** Evolución de las variaciones de los indicadores principales de Vitoria-Gasteiz en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



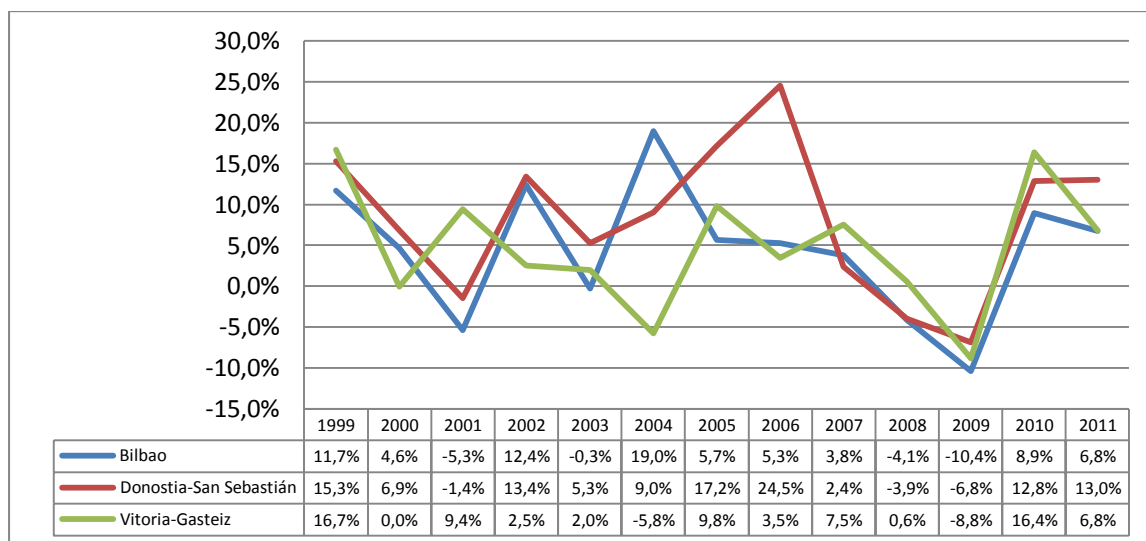
**Fuente:** Elaboración propia.

El IFGD de Vitoria-Gasteiz oscila en la serie entre el mejor dato, en 1999, con un aumento del 16,7%; y el peor dato, que al igual que ocurría en el caso de Donostia-San Sebastián, fue 2009, con una caída del 8,8%.

#### 4.4.4.4. Comparativa de las tres capitales.

En la siguiente figura se muestra la evolución del comportamiento del sector hotelero de las tres ciudades, de una forma homogénea que permite la comparación. Para conseguirlo, se elimina el efecto distorsionador del aumento de oferta hotelera por medio del uso del índice de Fuerza / Gestión Destino (IFGD).

**Figura 4.38.:** Evolución de las variaciones del Índice de Fuerza/Gestión Destino de las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



**Fuente:** Elaboración propia.

Cada uno de los otros tres indicadores básicos de carácter primario<sup>153</sup>: *Tarifa Media Diaria*, *Porcentaje de Ocupación* y *variación de la Oferta Hotelera*, aportan un peso determinado sobre el IFGD, ya que éste también lo podemos obtener sumando los tres indicadores anteriores. Como hemos podido observar en las figuras 4.35, 4.36 y 4.37, el peso de los tres indicadores primarios en la formación del IFGD en cada una de las ciudades estudiadas a lo largo del periodo de análisis del presente trabajo es diferente.

A continuación, en la siguiente tabla, pasamos a mostrar qué indicador primario tiene una relación de causalidad mayor en la formación del citado IFGD, para cada una de las tres capitales vascas en los años de estudio del presente trabajo, así como la intensidad del efecto. Para calcularlo, establecemos el peso relativo que tiene cada

<sup>153</sup> El *RevPar* tiene un carácter secundario-sintético ya que es el resultado de multiplicar el *Porcentaje de Ocupación* por la *Tarifa Media Diaria*.

uno de los tres indicadores primarios en la formación del IFGD para cada año. A modo de ejemplo explicamos, a continuación, de forma detallada el proceso que hemos seguido para poder establecer que en el año 1999 en Vitoria-Gasteiz el indicador primario más influyente en la formación del IFGD fue la variación de la Tarifa Media Diaria con un peso en la composición del mismo del 78,4%:

1. Sumamos en valores absolutos las cifras de cada indicador: 12,7326880119% (Variación TMD) + 3,5087719298% (Variación Ocupación) + -0,0009108505% (Variación Oferta Hotelera).
2. El resultado de esta suma es 16,2423707922%.
3. Dividimos cada una de las variaciones de los tres indicadores principales entre el resultado de la suma en valores absolutos, y obtenemos el peso de cada indicador principal en la formación del IFGD.
4. Seleccionamos el indicador con un peso mayor en la formación del índice derivado, que en el caso de este ejemplo es la Variación TMD con una influencia del 78,4%.

**Tabla 4.13.:** Evolución del indicador primario principal causante de la formación del Índice de Fuerza/Gestión Destino de las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011 así como medición de la intensidad de su efecto.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Bilbao</b>													
IFGD	11,7%	4,6%	-5,3%	12,4%	-0,3%	19,0%	5,7%	5,3%	3,8%	-4,1%	-10,4%	8,9%	6,8%
Indicador Primario Principal	TMD	TMD	Ocupación	TMD	Oferta	Oferta	Ocupación	Oferta	Ocupación	Ocupación	TMD	Oferta	Ocupación
Intensidad Efecto	87,0%	63,3%	40,3%	51,6%	49,0%	61,4%	49,3%	56,9%	82,5%	73,8%	90,7%	48,4%	58,4%
<b>Donostia-San Sebastián</b>													
IFGD	15,3%	6,9%	-14%	13,4%	5,3%	9,0%	17,2%	24,5%	2,4%	-3,9%	-6,8%	12,8%	13,0%
Indicador Primario Principal	TMD	TMD	Ocupación	Ocupación	Oferta	Ocupación	Ocupación	TMD	Oferta	Ocupación	TMD	Ocupación	TMD
Intensidad Efecto	60,6%	67,8%	56,0%	55,1%	43,4%	59,6%	50,8%	61,5%	45,6%	62,3%	59,5%	55,1%	70,9%
<b>Vitoria-Gasteiz</b>													
IFGD	16,7%	0,0%	9,4%	2,5%	2,0%	-5,8%	9,8%	3,5%	7,5%	0,6%	-8,8%	16,4%	6,8%
Indicador Primario Principal	TMD	Ocupación	Ocupación	Oferta	Oferta	TMD	Ocupación	Oferta	TMD	TMD	Ocupación	Oferta	Ocupación
Intensidad Efecto	78,4%	49,6%	53,7%	39,1%	52,1%	72,9%	85,2%	48,1%	80,5%	53,8%	37,6%	61,3%	73,5%

Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos la variación del IFGD entre 1998 y 2011 en las tres capitales vascas veremos, que mientras en Bilbao se produce un incremento del 67,9%, en Donostia-San Sebastián observamos un aumento del 142,6% y en Vitoria-Gasteiz del 70,6%.

Si atendemos a la importancia de cada indicador primario en la formación del IFGD del intervalo, vemos que en el caso de Bilbao, ha sido el incremento de la oferta de habitaciones lo que más ha influido en la variación del IFGD con un 77,8%, en

Donostia –San Sebastián ha sido el aumento en la Tarifa Media Diaria (TMD) lo más determinante a la hora de fijar esa espectacular variación del IFGD con casi un 70,4% de ponderación en el índice; mientras que en Vitoria- Gasteiz, al igual que en Bilbao, el incremento de la oferta de habitaciones ha sido el indicador más decisivo en la formación del índice con un 88,4%.

En la tabla anterior podemos observar que el indicador primario con mayor peso en la variación del IFGD no es siempre el mismo en las tres capitales en cada año, pero tampoco nos indica de forma clara el comportamiento del sector hotelero, para ello es necesario incluir en esta tabla el indicador secundario del RevPar, y la variación del mismo entre años, de manera que así podremos describir el comportamiento del destino en términos de rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos. Por tanto, relacionando el indicador de rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos, el RevPar, con la variación del propio indicador, y con el IFGD, podemos extraer las siguientes conclusiones de todo el periodo estudiado desde el año 1998 a 2011. No debemos olvidar que las intensidades mostradas en la tabla anterior, afectaban al IFGD tanto desde un punto de vista negativo como positivo para comparar la rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos.

El dato de partida, el indicador de rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos, nos mostraba que Bilbao era la capital vasca más rentable con un RevPar de 43,37€, seguida por Vitoria-Gasteiz con 38,65€ y por Donostia- San Sebastián con 31,13€.

En el periodo estudiado sólo mejoraron su rentabilidad Donostia-San Sebastián y Bilbao, con unas tasas del 119,7% y del 3,3% respectivamente. Vitoria-Gasteiz, por su parte, disminuyó su rentabilidad en un 10,4%. El factor principal que motivó en los casos positivos esta variación fue diferente. En el caso de Donostia-San Sebastián, fue la mejoría de la Tarifa Media Diaria (TMD), con una incidencia sobre el IFGD, del 70,4%, mientras que en Bilbao fue determinante el aumento de la oferta de habitaciones, con un 77,8% de ponderación del efecto sobre el IFGD. En Donostia-San Sebastián la TMD aumentó un 90,8%, y en Bilbao la oferta de habitaciones se incrementó en un 64,6%. El factor principal que contribuyó a que en Vitoria-Gasteiz disminuyera la rentabilidad, fue al igual que en Bilbao, el aumento de la oferta de habitaciones con un incremento del 81%, con una incidencia sobre IFGD del 88,4%.



A continuación vamos a realizar el mismo estudio que hemos realizado para todo el periodo, pero intentando explicar los cambios que se van produciendo año a año en las tres capitales.

Con los datos de la siguiente tabla podemos extraer las conclusiones finales sobre el comportamiento anual de los hoteles en las tres capitales vascas, e intentar identificar las causas: para ello mostramos el RevPar. Adicionalmente, en la tabla también mostramos el Índice de Fuerza/ Gestión Destino (IFGD) acompañado del indicador primario principal (IPP) en la formación del mismo y la ponderación del efecto del citado indicador en la formación del índice, que denominamos intensidad del efecto (IE).

**Tabla 4.14:** Comparativa de las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011 sobre RevPar, variación del mismo, evolución del indicador primario principal causante de la formación del Índice de Fuerza/Gestión Destino así como medición de la intensidad de su efecto.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Bilbao</b>														
IFGD		11,7%	4,6%	-5,3%	12,4%	-0,3%	19,0%	5,7%	5,3%	3,8%	-4,1%	-10,4%	8,9%	6,8%
IPP		TMD	TMD	Ocupación	TMD	Oferta	Oferta	Ocupación	Oferta	Ocupación	Ocupación	TMD	Oferta	Ocupación
IE		87,0%	63,3%	40,3%	51,6%	49,0%	61,4%	49,3%	56,9%	82,5%	73,8%	90,7%	48,4%	58,4%
RevPar	43,37 €	48,09 €	50,08 €	44,56 €	47,40 €	42,95 €	46,09 €	47,32 €	46,83 €	48,56 €	46,44 €	41,76 €	42,51 €	44,83 €
Var. RevPar		10,9%	4,1%	-11,0%	6,4%	-9,4%	7,3%	2,7%	-1,0%	3,7%	-4,4%	-10,1%	1,8%	5,4%
<b>Donostia-San Sebastián</b>														
IFGD		15,3%	6,9%	-1,4%	13,4%	5,3%	9,0%	17,2%	24,5%	2,4%	-3,9%	-6,8%	12,8%	13,0%
IPP		TMD	TMD	Ocupación	Ocupación	Oferta	Ocupación	Ocupación	TMD	Oferta	Ocupación	TMD	Ocupación	TMD
IE		60,6%	67,8%	56,0%	55,1%	43,4%	59,6%	50,8%	61,5%	45,6%	62,3%	59,5%	55,1%	70,9%
RevPar	31,13 €	35,75 €	38,14 €	37,58 €	42,72 €	42,36 €	45,24 €	52,32 €	64,70 €	65,17 €	60,97 €	55,14 €	60,08 €	68,42 €
Var. RevPar		14,8%	6,7%	-1,5%	13,7%	-0,9%	6,8%	15,6%	23,7%	0,7%	-6,4%	-9,6%	9,0%	13,9%
<b>Vitoria-Gasteiz</b>														
IFGD		16,7%	0,0%	9,4%	2,5%	2,0%	-5,8%	9,8%	3,5%	7,5%	0,6%	-8,8%	16,4%	6,8%
IPP		TMD	Ocupación	Ocupación	Oferta	Oferta	TMD	Ocupación	Oferta	TMD	TMD	Ocupación	Oferta	Ocupación
IE		78,4%	49,6%	53,7%	39,1%	52,1%	72,9%	85,2%	48,1%	80,5%	53,8%	37,6%	61,3%	73,5%
RevPar	38,65 €	45,10 €	44,14 €	47,21 €	46,64 €	38,86 €	36,50 €	40,05 €	39,01 €	42,06 €	43,51 €	33,78 €	31,92 €	34,62 €
Var. RevPar		16,7%	-2,1%	7,0%	-1,2%	-16,7%	-6,1%	9,7%	-2,6%	7,8%	3,4%	-22,4%	-5,5%	8,4%

**Nota:** Las siglas de la tabla "IPP" corresponden a "Indicador Primario Principal", mientras que "IE" refleja "Intensidad del Efecto".

**Fuente:** Elaboración propia.

La tabla anterior nos sirve para relacionar las variaciones de la rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos (medida por medio del RevPar) de los hoteles de las tres capitales vascas, con el IFGD, y así poder identificar la causa principal que las han motivado (medida por la intensidad del efecto del indicador primario en la formación del índice), durante el periodo de estudio del presente trabajo.

A continuación mostramos la evolución del comportamiento del sector hotelero en Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria Gasteiz, deteniéndonos detalladamente en cada uno de los catorce años que comprende el estudio

### **1998.**

Es el punto temporal inicial del estudio. El indicador de rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos, nos mostraba que Bilbao era la capital vasca más rentable con un RevPar de 43,37€, seguida por Vitoria-Gasteiz con 38,65€ y por Donostia-San Sebastián con 31,13€.

### **1999.**

Las tres ciudades aumentaron su rentabilidad, pero la que lo hizo con más fuerza fue Vitoria-Gasteiz con una variación del RevPar del 16,7%, seguida por Donostia-San Sebastián con un 14,8% y por Bilbao con un 10,9%. El factor principal que motivó esta variación en los tres casos fue la mejoría de la Tarifa Media Diaria (TMD), con una incidencia sobre el Índice de Fuerza / Gestión de Destino (IFGD) en cada una de las tres capitales, del 78,4% en la primera, del 60,6% en la segunda y del 87% en la tercera. En Vitoria-Gasteiz la TMD aumentó un 12,7%, en Donostia-San Sebastián un 9% y en Bilbao un 10,1%.

### **2000.**

En el año 2000 sólo mejoraron su rentabilidad Donostia-San Sebastián y Bilbao, con unas tasas del 6,7% y del 4,1% respectivamente. Vitoria-Gasteiz, por su parte, disminuyó su rentabilidad en un 2,1%. El factor principal que motivó esta variación en los casos positivos fue la mejoría de la Tarifa Media Diaria (TMD), con una incidencia sobre el IFGD, del 67,8% en la primera y del 63,3% en la segunda. En Donostia-San Sebastián la TMD aumentó un 14,1%, y en Bilbao un 9,9%. El factor principal que contribuyó a que en Vitoria-Gasteiz disminuyera la rentabilidad, fue la ocupación con una disminución del 4,7%<sup>154</sup>, con una incidencia sobre el IFGD del 49,6%.

---

<sup>154</sup> Es importante destacar que en las otras dos capitales también disminuyó la tasa de ocupación, pero los aumentos que también experimentaron en su Tarifa Media Diaria, les permitieron mantener las variaciones de rentabilidad positivas en una proporción mucho mayor a la pérdida de ocupación.

**2001.**

El comportamiento en 2001 fue totalmente opuesto. La única capital que mejoró en rentabilidad fue Vitoria-Gasteiz con un 7%, mientras que Bilbao y Donostia-San Sebastián empeoraron con un 11% y un 1,5% respectivamente. El factor principal que motivó en los casos negativos esta variación fue el empeoramiento de la ocupación, con una incidencia sobre el IFGD, del 56% en la primera y del 40,3% en la segunda. En Bilbao la ocupación disminuyó un 6,9%, y en Donostia-San Sebastián un 5,5%. El factor principal que contribuyó a que en Vitoria-Gasteiz aumentara la rentabilidad, fue la ocupación con un incremento del 5%, con una incidencia sobre el IFGD del 53,7%.

**2002.**

Al igual que en el año 2000, en este año mejoraron su rentabilidad Donostia-San Sebastián y Bilbao, con unas tasas del 13,7% y del 6,4% respectivamente. Vitoria-Gasteiz disminuyó su rentabilidad en un 1,2%. El factor principal que motivó en los casos positivos esta variación fue diferente: en el caso de Donostia-San Sebastián, fue la mejoría de la ocupación, con una incidencia sobre el IFGD, del 55,1%, mientras que en Bilbao fue determinante el incremento de la TMD, con un 51,6% de ponderación del efecto sobre el IFGD. En Donostia-San Sebastián, la ocupación aumentó un 7,5%, y en Bilbao la TMD se incrementó en un 7,8%. El factor principal que contribuyó a que en Vitoria-Gasteiz disminuyera la rentabilidad, fue el aumento de la oferta de habitaciones con una incremento del 3,7%, con una incidencia sobre el IFGD del 39,1%.

**2003.**

En este año las tres ciudades disminuyeron su rentabilidad, pero la que lo hizo con más fuerza fue Vitoria-Gasteiz con una variación del 16,7%, seguida por Bilbao con un 9,4% y por Donostia-San Sebastián con un 0,9%. El factor principal que motivó esta variación en los tres casos fue el aumento de la oferta de habitaciones, con una incidencia sobre el IFGD en cada una de las tres capitales, del 52,1% en la primera, del 49% en la segunda y del 43,4% en la tercera. En Vitoria-Gasteiz la oferta de habitaciones aumentó un 18,7%, en Bilbao un 9,1% y en Donostia-San Sebastián un 6,1%.

**2004.**

En el año 2004, al igual que en 2000 y en 2002, sólo aumentaron su rentabilidad Bilbao y Donostia-San Sebastián, con unas tasas del 7,3% y del 6,8% respectivamente. Vitoria-Gasteiz disminuyó su rentabilidad en un 6,1%. El factor principal que motivó esta variación en los casos positivos fue diferente. En el caso de Bilbao, fue el incremento de la oferta de habitaciones, con una incidencia sobre el IFGD, del 61,4%, mientras que en Donostia-San Sebastián fue determinante el incremento de la ocupación, con un 59,6% de ponderación del efecto sobre el IFGD. En Bilbao la oferta de habitaciones aumentó un 11,6%, y en Donostia-San Sebastián la ocupación se incrementó en un 5,3%. El factor principal que contribuyó a que en Vitoria-Gasteiz disminuyera la rentabilidad, fue la disminución de la Tarifa Media Diaria (TMD) en un 8,8%, con una incidencia sobre IFGD del 72,9%.

**2005.**

En el año 2005, de forma similar a lo ocurrido en 1999, las tres ciudades aumentaron su rentabilidad, pero la que lo hizo con más fuerza fue Donostia-San Sebastián con una variación del 15,6%, seguida por Vitoria-Gasteiz con un 9,7% y por Bilbao con un 2,5%. El factor principal que motivó esta variación en los tres casos fue la mejoría de ocupación, con una incidencia sobre el IFGD en cada una de las tres capitales, del 50,8% en la primera, del 85,2% en la segunda y del 49,3% en la tercera. En Donostia-San Sebastián la ocupación aumentó un 8,4%, en Vitoria-Gasteiz un 8,3% y en Bilbao un 5,9%.

**2006.**

En este año empeoraron su rentabilidad Vitoria-Gasteiz y Bilbao, con unas tasas del 2,6% y del 1% respectivamente. Donostia-San Sebastián aumentó su rentabilidad en un 23,6%. El factor principal que motivó esta variación en los casos negativos fue el aumento de la oferta de habitaciones con una incidencia sobre el IFGD, del 56,9% en la primera y del 48,1% en la segunda. En Vitoria-Gasteiz la oferta de habitaciones aumentó un 6,1%, y en Bilbao un 6,3%. El factor principal que contribuyó a que en Donostia-San Sebastián aumentara la rentabilidad, fue la variación de la Tarifa Media Diaria (TMD) con un aumento del 14,4%, con una incidencia sobre el IFGD del 61,5%.

**2007.**

En el año 2007, de forma parecida a lo ocurrido en 1999 y en 2005, las tres ciudades aumentaron su rentabilidad, pero la que lo hizo con más fuerza fue Vitoria-Gasteiz con una variación del 7,8%, seguida por Bilbao con un 3,7% y por Donostia-San Sebastián con un 0,7%. El factor principal que motivó esta variación en los tres casos fue totalmente diferente. En el caso de Vitoria-Gasteiz, fue el incremento de la TMD, con una incidencia sobre el IFGD, del 80,5%, mientras que en Bilbao fue determinante el incremento de la ocupación, con un 82,5% de ponderación del efecto sobre el IFGD, y en Donostia-San Sebastián el incremento de la oferta de habitaciones se convirtió en el factor más determinante con una incidencia sobre el IFGD del 45,6%. En Vitoria-Gasteiz la TMD aumentó un 6,4%, en Bilbao la ocupación se incrementó en un 3,1%, y en Donostia-San Sebastián la oferta de habitaciones aumentó un 1,6%.

**2008.**

Al igual que en 2001, en el año 2008, la única capital que mejoró en rentabilidad fue Vitoria-Gasteiz con un 3,4%, mientras que Donostia-San Sebastián y Bilbao empeoraron con un 6,4% y un 4,4% respectivamente. El factor principal que motivó esta variación en los casos negativos fue el empeoramiento de la ocupación, con una incidencia sobre el IFGD, del 62,3% en la primera y del 73,8% en la segunda. En Donostia-San Sebastián la ocupación disminuyó un 9,2%, y en Bilbao un 6,2%. El factor principal que contribuyó a que en Vitoria-Gasteiz aumentara la rentabilidad, fue la TMD con un incremento del 4,8%, con una incidencia sobre el IFGD del 53,8%.

**2009.**

De igual manera a lo ocurrido en 2003, en este año 2009, las tres ciudades bajaron su rentabilidad, y en el mismo orden también desde el punto de vista de la intensidad de la disminución. La que lo hizo con más fuerza fue Vitoria-Gasteiz con una variación del 22,4%, seguida por Bilbao con un 10,1% y por Donostia-San Sebastián con un 9,6%. El factor principal que motivó esta variación en el caso de Bilbao y de Donostia-San Sebastián fue la disminución de la TMD, con una incidencia sobre el IFGD, del 90,7% en la primera y del 59,5% en la segunda. En Bilbao la TMD disminuyó un 9,5%, y en Donostia-San Sebastián un 7,4%. El factor principal que contribuyó a que en

Vitoria-Gasteiz disminuyera la rentabilidad en ese 22,4%, fue la ocupación con una disminución del 14%, con una incidencia sobre el IFGD del 37,6%<sup>155</sup>.

## 2010.

En este año sólo mejoraron su rentabilidad Donostia-San Sebastián y Bilbao, con unas tasas del 9% y del 1,8% respectivamente. Vitoria-Gasteiz disminuyó su rentabilidad en un 5,5%. El factor principal que motivó esta variación en los casos positivos fue diferente. En el caso de Donostia-San Sebastián, fue la mejoría de la ocupación, con una incidencia sobre el IFGD, del 55,1%. El caso de Bilbao en este año es particular, ya que el factor principal fue el aumento de la oferta de habitaciones, con un 48,4% de ponderación del efecto sobre el IFGD, e incluso en esas circunstancias los hoteles de la ciudad consiguieron mejorar su rentabilidad medida desde el punto de vista de los ingresos<sup>156</sup>. En Donostia-San Sebastián la ocupación aumentó un 7%, y en Bilbao la oferta de habitaciones se incrementó en un 7,1%. El factor principal que contribuyó a que en Vitoria-Gasteiz disminuyera la rentabilidad, fue el aumento de la oferta de habitaciones con una incremento del 21,9%, con una incidencia sobre IFGD del 61,3%.

## 2011.

De forma similar a lo ocurrido en 1999, en 2005, y en 2007, en el año 2011 las tres ciudades aumentaron su rentabilidad, pero la que lo hizo con más fuerza fue Donostia-San Sebastián con una variación del 13,9%, seguida por Vitoria-Gasteiz con un 8,4% y por Bilbao con un 5,4%. El factor principal que motivó esta variación en el caso de Vitoria-Gasteiz y de Bilbao fue el aumento de la ocupación, con una incidencia sobre el Índice de Fuerza / Gestión de Destino (IFGD), del 73,5% en la primera y del 58,4% en la segunda. En Vitoria-Gasteiz la ocupación aumentó un 11,1%, y en Bilbao un 3,9%. El factor principal que contribuyó a que en Donostia-San Sebastián aumentara la rentabilidad en ese 13,9%, fue la Tarifa Media Diaria (TMD) con un incremento del 10,2%, y una incidencia sobre el IFGD del 70,9%.

---

<sup>155</sup> En este caso el IFGD no es muy alto, ya que en Vitoria-Gasteiz, la disminución de la Tarifa Media Diaria (TMD) en ese año también fue muy importante con un 9,7%, y la oferta de habitaciones que aumentó un 13,5%.

<sup>156</sup> A pesar del incremento en el número de habitaciones la ocupación de los hoteles de la ciudad aumentó un 4,8%, con una disminución de la TMD del 2,8%.

#### 4.4.4.5. Contextualización del comportamiento de los hoteles de las tres capitales vascas en el entorno del escenario español.

Una vez estudiada la evolución de las tres capitales vascas y la situación final en 2011, pasamos a ubicarlas en el contexto del mercado hotelero español, de forma comparativa con el resto de destinos.

En el “*Barómetro de la Rentabilidad y Empleo de los Destinos Turísticos Españoles. Balance 2011*” (Exceltur, 2012), encontramos una muy interesante comparativa de todos los destinos españoles, distinguiendo entre los urbanos y los vacacionales, mostrando los cambios en Tarifa Media Diaria (TMD)<sup>157</sup>, el RevPar, la variación del RevPar, y una muestra gráfica del tamaño de la oferta de habitaciones en cada destino. Adicionalmente incluye un estudio sobre las variaciones del RevPar en estos destinos desde el año 2008 hasta el año 2011<sup>158</sup>.

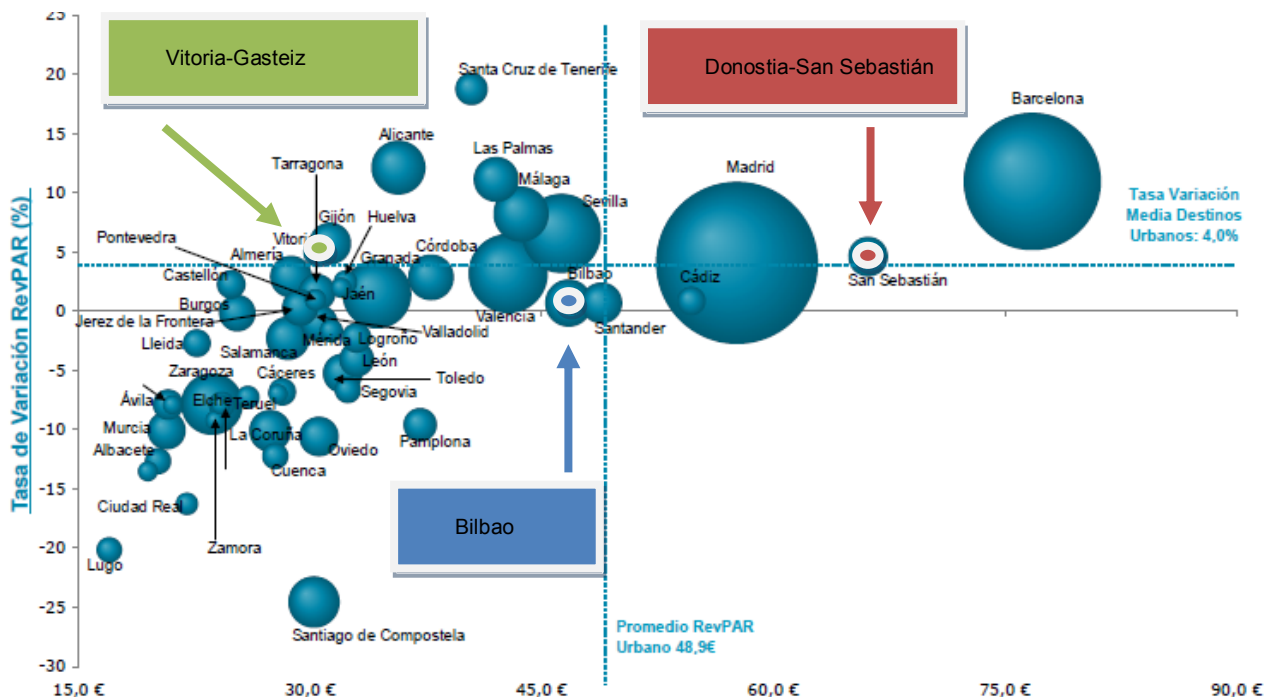
El estudio nos resulta muy interesante, ya que nos permite situar a las tres capitales vascas en el escenario global del mercado en España, de forma comparativa con otros destinos, aunque mantendremos los datos recogidos en nuestro trabajo, para Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, ya que el método de obtención nos merece más confianza.

---

<sup>157</sup> Aunque en el estudio de Exceltur (2012) se utiliza la denominación ADR (*Average Daily Rate*), nosotros continuamos con la denominación TMD (*Tarifa Media Diaria*), ya que es la que hemos decidido para este indicador.

<sup>158</sup> El único problema que encontramos es la fiabilidad de los datos desde el punto de vista de la fuente que recogen en el estudio para la Tarifa Media Diaria, ya que aluden a la encuesta de Ocupación Hotelera publicada por el INE, y ésta en principio no recoge las variaciones de la Tarifa Media por destinos, aún así en su informe, no detallan el modo de obtención de cada dato. En nuestro estudio, la TMD recogida en las fichas de los hoteles se refiere, al dato neto, libre de comisiones e impuestos.

**Figura 4.39.:** Situación comparada del sector hotelero de los principales destinos urbanos españoles en el año 2011.



Fuente: Exceltur (2012:13).

El eje horizontal muestra en euros el RevPar, el eje vertical el porcentaje de variación del RevPar, y el tamaño de las esferas refleja el número de plazas por destino mostrando su proporción sobre el total de las plazas sumadas en todos los destinos urbanos estudiados.

Adicionalmente incluye dos ejes en línea discontinúa, el vertical se sitúa en 48,9€ que marca el promedio de RevPar en el 2011 para los destinos urbanos, y el horizontal situado en el 4% que sería la media de los porcentajes de variación del RevPar también para ese mismo año.

En el gráfico vemos claramente la situación de Bilbao, ligeramente por debajo del promedio tanto en valor del RevPar, como en la tasa de variación del mismo; Donostia-San Sebastián se muestra muy superior en cuanto al dato de RevPar, y levemente superior en el eje de variación del indicador; y por último, Vitoria-Gasteiz refleja un incremento del RevPar situado en una situación similar a la de Donostia-San



Sebastián, ligeramente por encima de la media, pero en términos absolutos, el dato del RevPar está muy por debajo de la media.

A continuación, presentamos una tabla donde se muestran los indicadores primarios de TMD, y de ocupación de los principales destinos urbanos españoles para los años 2008 y 2011. De forma adicional, se incluye el RevPar, como indicador también primario, pero derivado-sintético de los anteriores.

En el informe de Exceltur (2012), la tabla trata de mostrar los cambios sufridos en el sector, desde el año 2008, primer ejercicio analizado, hasta el año 2011. Aunque este periodo de estudio no nos interesa especialmente, ya que es únicamente una parte del todo que el presente trabajo analiza, podemos considerar su utilidad por dos motivos. En primer lugar porque nos permite contextualizar el comportamiento de las tres capitales vascas en dos años del estudio con el resto de los principales destinos urbanos en el mercado español. Y en segundo lugar, porque nos sirve para validar los datos de indicadores obtenidos en nuestro estudio<sup>159</sup> con los del informe de Exceltur (2012) que parte de información recopilada por sus medios y de la encuesta de Ocupación Hotelera que publica el INE.

---

<sup>159</sup> Datos recopilados de la información publicada por el Eustat en lo que se refiere al indicador Ocupación y a la variación de la oferta de habitaciones, y directamente de los hoteles por medio de una ficha en lo que a Tarifa Media Diaria (TMD) concierne.

**Tabla 4.15.:** Evolución de la TMD, porcentaje de ocupación y RevPar de los hoteles de las principales ciudades españolas en los años 2008 y 2011.

Destino	2008			2011			2011 vs 2008
	TMD	Ocupación	RevPar	TMD	Ocupación	RevPar	Variación Revpar
Santander	82,6 €	55,3%	45,7 €	88,2 €	55,5%	49,0 €	7,2%
Tarragona	66,6 €	44,0%	29,3 €	60,6 €	50,3%	30,5 €	4,0%
Huelva	65,8 €	47,3%	31,1 €	66,3 €	48,7%	32,3 €	3,7%
<b>Donostia-San Sebastián</b>	<b>104,0 €</b>	<b>61,9%</b>	<b>64,4 €</b>	<b>97,3 €</b>	<b>68,1%</b>	<b>66,3 €</b>	<b>2,9%</b>
Teruel	59,7 €	44,4%	26,5 €	57,3 €	45,3%	26,0 €	-2,1%
Cádiz	90,4 €	62,2%	56,2 €	90,9 €	60,3%	54,8 €	-2,5%
León	67,4 €	50,8%	34,2 €	64,2 €	51,5%	33,1 €	-3,4%
Barcelona	111,7 €	71,7%	80,1 €	106,0 €	72,4%	76,7 €	-4,2%
Santiago de Compostela	63,6 €	51,3%	32,6 €	66,3 €	45,7%	30,3 €	-7,1%
Málaga	76,8 €	61,4%	47,2 €	72,3 €	60,5%	43,7 €	-7,2%
Alicante	70,8 €	54,9%	38,9 €	63,4 €	56,4%	35,8 €	-8,0%
Sevilla	83,9 €	60,1%	50,4 €	76,5 €	60,5%	46,3 €	-8,2%
Almería	59,6 €	52,8%	31,5 €	56,2 €	51,3%	28,8 €	-8,4%
Santa Cruz de Tenerife	83,7 €	53,0%	44,4 €	71,7 €	56,4%	40,4 €	-8,8%
Logroño	64,6 €	56,5%	36,5 €	56,1 €	58,9%	33,0 €	-9,5%
Córdoba	69,8 €	60,3%	42,1 €	67,1 €	56,4%	37,8 €	-10,1%
Salamanca	60,8 €	52,4%	31,9 €	57,9 €	49,4%	28,6 €	-10,2%
Jerez de la Frontera	73,1 €	44,9%	32,8 €	64,7 €	45,4%	29,4 €	-10,5%
Gijón	68,3 €	51,5%	35,2 €	65,7 €	47,7%	31,3 €	-10,9%
Pontevedra	59,3 €	57,6%	34,2 €	59,7 €	50,9%	30,4 €	-11,0%
Las Palmas	74,8 €	64,0%	47,9 €	64,4 €	65,2%	42,0 €	-12,3%
Madrid	101,1 €	65,4%	66,1 €	85,8 €	67,2%	57,7 €	-12,8%
Valencia	82,7 €	60,0%	49,6 €	72,0 €	59,5%	42,8 €	-13,7%
valladolid	67,3 €	53,1%	35,7 €	59,8 €	51,2%	30,6 €	-14,3%
Granada	69,2 €	58,0%	40,1 €	60,5 €	56,8%	34,4 €	-14,4%
Toledo	73,6 €	51,2%	37,7 €	67,1 €	47,8%	32,1 €	-14,9%
Elche	59,3 €	49,4%	29,3 €	52,2 €	46,6%	24,3 €	-17,0%
Segovia	75,4 €	52,2%	39,4 €	69,4 €	46,7%	32,4 €	-17,7%
Lugo	49,6 €	41,6%	20,6 €	48,5 €	35,0%	17,0 €	-17,7%
Jaén	74,0 €	54,8%	40,6 €	68,7 €	46,6%	32,0 €	-21,1%
Oviedo	71,7 €	52,3%	37,5 €	65,6 €	46,6%	30,6 €	-18,5%
Lleida	65,0 €	43,0%	28,0 €	56,7 €	40,0%	22,7 €	-18,9%
Girona	79,9 €	43,4%	34,7 €	65,3 €	42,7%	27,9 €	-19,6%
<b>Bilbao</b>	<b>93,2 €</b>	<b>62,5%</b>	<b>58,3 €</b>	<b>72,1 €</b>	<b>64,9%</b>	<b>46,8 €</b>	<b>-19,7%</b>
Burgos	63,4 €	49,8%	31,6 €	55,7 €	45,4%	25,3 €	-19,9%
Palencia	48,8 €	54,1%	26,4 €	46,4 €	45,4%	21,1 €	-20,2%
Mérida	69,4 €	57,0%	39,6 €	62,2 €	50,4%	31,3 €	-20,8%
Cuenca	67,1 €	52,7%	35,4 €	65,1 €	42,6%	27,7 €	-21,6%
Cáceres	69,6 €	52,0%	36,2 €	63,7 €	44,3%	28,2 €	-22,0%
<b>Vitoria-Gasteiz</b>	<b>68,8 €</b>	<b>57,0%</b>	<b>39,2 €</b>	<b>55,6 €</b>	<b>54,9%</b>	<b>30,5 €</b>	<b>-22,2%</b>
Pamplona	85,9 €	55,7%	47,8 €	77,2 €	48,2%	37,2 €	-22,2%
Zamora	61,1 €	50,8%	31,0 €	57,6 €	41,5%	23,9 €	-23,0%
La Coruña	66,3 €	55,4%	36,7 €	56,6 €	48,5%	27,5 €	-25,3%
Ávila	66,1 €	42,4%	28,0 €	57,0 €	36,6%	20,9 €	-25,6%
Soria	66,5 €	50,1%	33,3 €	57,8 €	41,9%	24,2 €	-27,3%
Castellón	62,3 €	56,3%	35,1 €	53,8 €	46,3%	24,9 €	-29,0%
Ciudad Real	60,7 €	52,5%	31,9 €	58,1 €	38,0%	22,1 €	-30,7%
Murcia	64,7 €	52,1%	33,7 €	51,4 €	40,3%	20,7 €	-38,5%
Huesca	64,8 €	53,4%	34,6 €	54,9 €	35,6%	19,5 €	-43,5%
Albacete	66,2 €	57,8%	38,3 €	56,5 €	35,7%	20,2 €	-47,3%
Zaragoza	94,2 €	66,2%	62,4 €	54,5 €	43,4%	23,7 €	-62,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de Exceltur (2012).

#### 4.4.4.5.1. Análisis comparativo de las tres capitales vascas con relación al resto de destinos urbanos españoles.

Si ordenamos los datos de la tabla anterior de forma descendente con base en los indicadores básicos de la Tarifa Media Diaria (TMD) y la ocupación, tanto para el año 2008 como para el 2011, podemos situar a las tres capitales vascas de forma relativa con el resto de los principales destinos urbanos españoles, y podemos obtener la siguiente tabla resumen:

**Tabla 4.16:** Situación relativa de las tres capitales vascas teniendo en cuenta la evolución de la TMD, porcentaje de ocupación y RevPar de los hoteles de las principales ciudades españolas en los años 2008 y 2011<sup>160</sup>.

	2008						2011					
	TMD	Posición	Ocupación	Posición	RevPar	Posición	TMD	Posición	Ocupación	Posición	RevPar	Posición
Bilbao	93,2 €	5º de 51	62,5%	5º de 51	58,3 €	5º de 51	72,1 €	9º de 51	64,9%	5º de 51	46,8 €	6º de 51
Donostia-San Sebastián	104,0 €	2º de 51	61,9%	7º de 51	64,3 €	3º de 51	97,3 €	2º de 51	68,1%	2º de 51	66,1 €	2º de 51
Vitoria-Gasteiz	68,8 €	25º de 51	57,0%	16º de 51	39,2 €	19º de 51	55,6 €	44º de 51	54,9%	16º de 51	30,5 €	26º de 51
Promedio	71,9 €		54,1%		39,4 €		64,7 €		49,9%		33,1 €	
Mediana	68,3 €		53,1%		36,2 €		63,4 €		48,2%		30,5 €	

Fuente: Elaboración propia a partir de Exceltur (2012).

A continuación pasamos a resaltar los aspectos principales de 2008 y 2011 y sus implicaciones en cada uno de los tres destinos vascos.

#### 2008.

Muy buena posición en la clasificación de destinos urbanos de Donostia-San Sebastián y de Bilbao, sobre todo teniendo en cuenta que en la lista está Zaragoza, en cuarta posición, en el año de su Exposición Universal, por lo que si no fuera por este hecho, es razonable estimar que Bilbao ganaría un puesto en los tres indicadores, pasando a una muy notable cuarta posición en términos relativos en cuanto al resto de los destinos urbanos en España. Mención aparte merece Donostia-San Sebastián, ya que en el indicador más importante, el RevPar, sólo es superada por Barcelona y Madrid, quedándose a menos de 2 euros de superar a esta última. Vitoria-Gasteiz, por su parte, se sitúa en una posición central de la clasificación de principales destinos

<sup>160</sup> En la misma también incluimos el dato del promedio y de la mediana, para poder mostrar las diferencias de las tres capitales vascas con respecto al primero por su utilidad en valores absolutos, y para ver la situación frente a los valores centrales de la serie eliminando los valores extremos en el caso del segundo.

urbanos en España, ligeramente por debajo del promedio en Tarifa Media Diaria (TMD) y RevPar, mientras que la ocupación es sustancialmente superior a la media.

## 2011.

En este año la tabla muestra cambios moderados para Bilbao y notables para Vitoria-Gasteiz, en un año en que ya no se muestra el efecto de Zaragoza<sup>161</sup>. Bilbao desciende de una 5ª posición<sup>162</sup> a una 9ª en TMD, mantiene la 5ª posición en ocupación y en RevPar baja del 5º al 6º lugar. Vitoria-Gasteiz cae a las últimas posiciones en TMD hasta la posición 44º, se mantiene en la 16ª posición en ocupación, y baja hasta el 26º lugar en RevPar frente al puesto 19º del año 2008. Donostia-San Sebastián por su parte, mejora todavía más su posición y se sitúa en segundo lugar en la clasificación para todos los indicadores, sólo superado por Barcelona.

A la vista de estos datos podemos concluir, que el comportamiento y la situación al final del periodo de estudio de los hoteles de las tres capitales vascas es dispar, dentro de una valoración global positiva.

Donostia-San Sebastián se sitúa en las primeras posiciones, con un RevPar envidiable que asciende a 66,3€, sólo superado por Barcelona, con 76,7€, que dobla en 2011 al dato promedio de este indicador para el conjunto de los destinos urbanos españoles.

Bilbao, por su parte, con un RevPar de 46,8€ se sitúa un 41,5% por encima de la media del indicador si tenemos en cuenta los principales destinos urbanos del mercado español.

Vitoria-Gasteiz, según los datos obtenidos del informe de Exceltur (2012), está en una peor situación comparativa que las otras dos capitales vascas. Con un RevPar de 30,5€ en 2011 se sitúa un 7,7% por debajo de la cifra promedio, pero en cambio el RevPar es idéntico si lo comparamos con la mediana<sup>163</sup> del indicador, por lo que podríamos concluir que la situación de la capital alavesa está, en términos de

---

<sup>161</sup> Zaragoza baja en la clasificación de los tres indicadores. En ocupación al 42º de 51, en TMD al 48º de 51 y en RevPar al 45º de 51.

<sup>162</sup> Que como decíamos es razonable estimar que sin el efecto de la Exposición Universal de Zaragoza sería 4ª.

<sup>163</sup> La mediana de los datos de RevPar en 2011 fue de 30,5€.

rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos, en una posición promediada con el resto de los destinos urbanos en el mercado español.

#### 4.4.4.5.2. Validación de los datos obtenidos en nuestro estudio. Comparación de los datos de los indicadores para las tres capitales vascas con respecto a los mostrados en el informe de Exceltur (2012).

La siguiente tabla muestra una comparativa de los datos publicados en el informe de Exceltur con los extraídos en nuestro estudio.

**Tabla 4.17.:** Situación relativa de las tres capitales vascas teniendo en cuenta la evolución de la TMD, porcentaje de ocupación y RevPar de los hoteles de las principales ciudades españolas en los años 2008 y 2011.

	Bilbao				Donostia-San Sebastián				Vitoria-Gasteiz			
	Exceltur		Nuestro Estudio		Exceltur		Nuestro Estudio		Exceltur		Nuestro Estudio	
	2008	2011	2008	2011	2008	2011	2008	2011	2008	2011	2008	2011
	<b>TMD</b>	93,2 €	72,1 €	76,4 €	68,2 €	104,0 €	97,3 €	97,2 €	101,0 €	68,8 €	55,6 €	79,0 €
<b>Ocupación</b>	62,5%	64,9%	60,8%	65,8%	61,9%	68,1%	62,7%	67,7%	57,0%	54,9%	55,1%	54,9%
<b>RevPar</b>	58,3 €	46,8 €	46,4 €	44,9 €	64,3 €	66,1 €	61,0 €	68,4 €	39,2 €	30,5 €	43,5 €	34,6 €

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Exceltur (2012).

Como se puede observar, los datos no coinciden ni en lo que se refiere a ocupación, ni a la Tarifa Media Diaria (TMD). Es más llamativo que no sea idéntico el dato de ocupación, ya que éste es un dato menos sensible a interpretaciones que la TMD<sup>164</sup>.

En cuanto a las diferencias con respecto a la ocupación, tal y como explicábamos en el apartado de metodología de la recopilación de datos del presente trabajo, en nuestro caso la fuente de información de las cifras de ocupación es el Eustat, mientras que en el caso del informe Exceltur, es el INE el origen de los datos referentes a la ocupación. Ambos son organismos oficiales públicos de recopilación estadística, pero trabajan de forma distinta, y con procedimientos diferentes. Como se puede observar

<sup>164</sup> La TMD es más difícil de homogeneizar ya que debemos distinguir si el indicador se refiere a aquella libre de comisiones e impuestos, que interpretaríamos como neta y que sería lo que realmente ingresan los hoteles, frente a la bruta que paga el cliente final que puede estar sujeta a comisiones de intermediarios y a impuestos.

en la tabla 4.17, este hecho acarrea que los resultados no sean idénticos, cuando parece razonable que deberían serlo<sup>165</sup>.

#### 4.4.4.6. Contextualización del comportamiento de los hoteles de las tres capitales vascas en el entorno del escenario mundial.

Una vez estudiada la evolución de la industria hotelera en las tres capitales vascas, la situación final en 2011, y la posición comparativa con el resto de destinos urbanos españoles, a continuación procedemos a situar los hoteles de las tres capitales vascas en el contexto del mercado hotelero mundial.

En esta ocasión no vamos a hacer comparaciones detalladas entre destinos, ya que la casuística entre unas ciudades y otras es radicalmente distinta en múltiples aspectos (regulación legal, estructura de costes, variables socio demográficas del país, etc.). Vamos a continuar centrándonos en destinos urbanos, ya que nos interesa la contextualización con una tipología de demanda similar, para analizar la situación relativa de los hoteles de las tres capitales vascas en el contexto mundial.

Para dicho análisis nos apoyaremos en el estudio *"Hotstats 2012 – Uk, Europe & MENA<sup>166</sup> Hotel Industry Report"* (TRI Hospitality Consulting, 2012)<sup>167</sup>.

Se pueden detectar dos limitaciones de la información suministrada en el estudio *"Hotstats 2012 – Uk, Europe & MENA Hotel Industry Report"*. Por un lado, que sólo se refiere a hoteles de 4 y 5 estrellas, mientras que en el caso de los datos del informe de Exceltur (2012) y en los recabados directamente en la presente tesis doctoral, también se incluyen los de 3 estrellas. Por otro lado, la muestra utiliza la información de los hoteles de 16 ciudades sin argumentar de manera justificada los criterios que le llevan a escoger esos dieciséis destinos en lugar de otros. Aun así, el informe Hotstats nos resulta de gran utilidad, ya que nos permite contextualizar el comportamiento de los hoteles de las tres capitales vascas en el escenario hotelero mundial.

---

<sup>165</sup> Aunque las diferencias no son muy elevadas.

<sup>166</sup> MENA es un acrónimo utilizado normalmente en estudios realizados en lengua inglesa para referirse a los países de Oriente Medio y del Norte de África. MENA es la contracción de Middle East and North Africa, y comprende un conjunto de países que va desde Marruecos hasta Irán, incluyendo la península arábiga y en muchos casos Turquía.

<sup>167</sup> La moneda que aparecía en el estudio original en caso de las ciudades británicas era la libra esterlina y en las de los países de MENA el dólar estadounidense. Para poder analizar los datos hemos realizado la conversión a euros. La tasa de conversión que hemos utilizado es de 1USD= 0,79 €, y de 1LIBRA= 1,24 € (cambio oficial del 2 de julio de 2012).

A continuación, en la siguiente tabla, mostramos, por orden alfabético, los resultados relativos a TMD, ocupación y RevPar de las 16 ciudades que se analizan en el citado informe.

**Tabla 4.18.:** Evolución de la TMD, porcentaje de ocupación y RevPar de los hoteles de las 16 de ciudades objeto del informe “Hotstats 2012 – Uk, Europe & MENA Hotel Industry Report”.

Destino	2011		
	TMD	Ocupación	RevPar
Abu Dabi	129,0 €	69,1%	89,2 €
Barcelona	134,2 €	71,1%	95,4 €
Bruselas	119,6 €	69,9%	83,6 €
Budapest	82,4 €	69,0%	56,8 €
Dubai	160,0 €	81,8%	130,9 €
Dublín	127,9 €	77,2%	98,8 €
Estambul	171,1 €	73,2%	125,2 €
Frankfurt	128,3 €	64,5%	82,8 €
Glasgow	85,8 €	75,2%	64,5 €
Londres	162,6 €	81,2%	132,1 €
Manchester	100,3 €	74,0%	74,2 €
Moscú	156,6 €	69,1%	108,2 €
Praga	79,2 €	68,4%	54,2 €
Riad	206,9 €	60,4%	125,0 €
Sevilla	95,0 €	54,9%	52,1 €
Viena	132,6 €	70,8%	93,9 €

Fuente: TRI Hospitality Consulting (2012:8).

Si incluimos en la tabla los datos de las tres capitales vascas en 2011 y ordenamos los destinos en función del RevPar obtenido en ese año, obtenemos la siguiente tabla 4.19.

**Tabla 4.19.:** Situación relativa de las tres capitales vascas teniendo en cuenta la evolución de la TMD, porcentaje de ocupación y RevPar de los hoteles de las 16 de ciudades objeto del informe "Hotstats 2012 – Uk, Europe & MENA Hotel Industry Report".

Destino	2011		
	TMD	Ocupación	RevPar
Londres	162,6 €	81,2%	132,1 €
Dubai	160,0 €	81,8%	130,9 €
Estambul	171,1 €	73,2%	125,2 €
Riad	206,9 €	60,4%	125,0 €
Moscú	156,6 €	69,1%	108,2 €
Dublín	127,9 €	77,2%	98,8 €
Barcelona	134,2 €	71,1%	95,4 €
Viena	132,6 €	70,8%	93,9 €
Abu Dabi	129,0 €	69,1%	89,2 €
Bruselas	119,6 €	69,9%	83,6 €
Frankfurt	128,3 €	64,5%	82,8 €
Manchester	100,3 €	74,0%	74,2 €
Donostia-San Sebastián	97,3 €	68,1%	66,3 €
Glasgow	85,8 €	75,2%	64,5 €
Budapest	82,4 €	69,0%	56,8 €
Praga	79,2 €	68,4%	54,2 €
Sevilla	95,0 €	54,9%	52,1 €
Bilbao	72,1 €	64,9%	46,8 €
Vitoria-Gasteiz	55,6 €	54,9%	30,5 €

**Fuente:** Elaboración propia a partir de TRI Hospitality Consulting (2012).

Si adicionalmente comparamos los datos de Sevilla y Barcelona de este informe, con los que obteníamos del informe de Exceltur (2012), observamos que la Tarifa Media Diaria (TMD) es aproximadamente un 25%<sup>168</sup> más alta en esta tabla que en la de Exceltur (2012) que hemos utilizado para situar a las tres capitales vascas en el contexto del mercado español<sup>169</sup>.

Por tanto, podríamos probar a aumentar la TMD de las tres capitales vascas en ese 25% y volver a situarlas en el entono de esta comparativa mundial. Realizando este cambio obtenemos la siguiente tabla, en la que podemos observar que aunque la posición relativa no varía especialmente, los valores sí lo hacen. No debemos olvidar

<sup>168</sup> Un 26,55% en el caso de Barcelona y un 24,18% en el caso de Sevilla. La TMD de Barcelona en el informe Exceltur (2012) era de 106 € y la de Sevilla 76,50€.

<sup>169</sup> Continuamos utilizando los datos de Exceltur (2012) para mostrar la situación de las tres capitales vascas en 2011 en lugar de los resultados de nuestro propio estudio, para poder relacionarlos en el informe "Hotstats 2012 – Uk, Europe & MENA Hotel Industry Report" con los datos de Sevilla y Barcelona, ya que estas dos ciudades españolas también aparecían en el informe de Exceltur (2012), y lógicamente no en el nuestro, al no ser objeto de estudio del presente trabajo.



la referencia de Barcelona, como el destino más rentable en el mercado español desde el punto de vista del indicador del RevPar, y si lo comparamos con esta muestra de destinos mundiales<sup>170</sup>, el valor para 2011 se encuentra ligeramente por encima del promedio de 91,70€, con 95,40€.

**Tabla 4.20.:** Situación relativa de las tres capitales vascas con TMD ajustada según muestra, teniendo en cuenta la evolución de la TMD, porcentaje de ocupación y RevPar de los hoteles de las 16 de ciudades objeto del informe "Hotstats 2012 – Uk, Europe & MENA Hotel Industry Report".

Destino	2011		
	TMD	Ocupación	RevPar
Londres	162,6 €	81,2%	132,1 €
Dubai	160,0 €	81,8%	130,9 €
Estambul	171,1 €	73,2%	125,2 €
Riad	206,9 €	60,4%	125,0 €
Moscú	156,6 €	69,1%	108,2 €
Dublín	127,9 €	77,2%	98,8 €
Barcelona	134,2 €	71,1%	95,4 €
Viena	132,6 €	70,8%	93,9 €
Abu Dabi	129,0 €	69,1%	89,2 €
Bruselas	119,6 €	69,9%	83,6 €
Donostia-San Sebastián	121,6 €	68,1%	82,8 €
Frankfurt	128,3 €	64,5%	82,8 €
Manchester	100,3 €	74,0%	74,2 €
Glasgow	85,8 €	75,2%	64,5 €
Bilbao	90,1 €	64,9%	58,5 €
Budapest	82,4 €	69,0%	56,8 €
Praga	79,2 €	68,4%	54,2 €
Sevilla	95,0 €	54,9%	52,1 €
Vitoria-Gasteiz	69,5 €	54,9%	38,2 €

**Fuente:** Elaboración propia a partir de TRI Hospitality Consulting (2012).

En los que respecta a los tres destinos vascos la situación continúa siendo desigual. Donostia-San Sebastián se encuentra al nivel de ciudades importantes como Bruselas o Frankfurt, gracias a los 82,8€<sup>171</sup> de RevPar, pero con una diferencia de

<sup>170</sup> Para calcular el promedio usamos los datos de la tabla original extraída del informe "Hotstats 2012 – Uk, Europe & MENA Hotel Industry Report" sin incluir a las tres capitales vascas. Entendemos que la mediana en este caso no es relevante, ya que no nos encontramos ante una enumeración exhaustiva de los destinos urbanos mundiales, por lo que su situación en términos de percentil en la muestra no es importante

<sup>171</sup> Que recordemos son fruto de esa elevación del 25% de la TMD para poderlo comprar con las referencias conocidas de Sevilla y Barcelona.

más de 9€ con respecto al promedio del indicador. Bilbao, por su parte, ocupa los últimos lugares, con un RevPar muy alejado del promedio<sup>172</sup>, mientras que la situación de Vitoria-Gasteiz parece que no tiene cabida en la tabla, ya que sería el valor más bajo en RevPar, con casi un 27% de diferencia negativa frente a Sevilla, ciudad que mostraba el menor RevPar de todas las que aparecían en el listado original.

---

<sup>172</sup> 33,20€ inferior.

## **4.5. UTILIZACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR HOTELERO VASCO.**

En el capítulo anterior hemos definido con precisión todas las interpretaciones que existen del Yield Management según diferentes autores y a lo largo del tiempo.

Tal y cómo explicábamos, la definición que propone Kimes (2004) encierra de forma sencilla la compleja dimensión del Yield Management:

*“La aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios, para determinar la cantidad adecuada de capacidad a ofrecer al cliente adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado”. (Kimes, 2004:5).*

Hasta ahora hemos mostrado la evolución del sector hotelero vasco desde el año 1998 hasta el 2011. En nuestra investigación hemos planteado que el Yield Management afecta y modela de una manera determinante esta evolución, y queremos comprobarlo y analizarlo con los datos con los que contamos.

Para ello, partimos de una única fuente de información, que son los datos recabados de los hoteles de las tres capitales vascas.

El procedimiento que seguiremos para analizar la utilización del Yield Management en el sector hotelero vasco, parte de una exploración realizada desde dos puntos de vista: en primer lugar de la utilización del proceso indagatorio desarrollado por Chávez y Ruiz (2005a) para el estudio de la aplicación de esta técnica en los hoteles sevillanos, y su comparación con los objetivos y resultados alcanzados en nuestro trabajo; y en segundo lugar de las respuestas específicas referentes a la utilización del Yield Management recabadas directamente de los hoteles de las tres capitales vascas objeto de estudio.

### **4.5.1. Análisis de la situación del sector hotelero de las tres capitales vascas en el periodo 1998-2011 a partir de Chávez y Ruiz (2005a).**

Chávez y Ruiz en su estudio de 2005 realizan un análisis muy valioso sobre el Yield Management, tanto a nivel conceptual como desde el punto de vista de investigación al medir la implementación de la técnica de Yield Management como herramienta de gestión de los hoteles de Sevilla.

Dividen el estudio en dos partes fundamentales que detallaremos brevemente en los siguientes apartados:

- El sector hotelero sevillano.
- Aplicación del YM/RM<sup>173</sup> en los hoteles de Sevilla

#### *4.5.1.1. El sector hotelero sevillano.*

El estudio de Chávez y Ruiz se realizó por medio de entrevistas a 42 hoteles de cuatro y cinco estrellas de la provincia de Sevilla. De estos establecimientos 30 pertenecían a cadenas hoteleras y 12 eran independientes. Entre las cadenas presentes, queremos resaltar la presencia de Barceló Hotels, Hoteles Hesperia, Hoteles Silken, Husa, Nh Hoteles, Sol Meliá y Zenit Hoteles, que también tienen presencia en alguna o en todas las capitales vascas.

Las encuestas las realizaron entre octubre y diciembre de 2003, y el perfil del encuestado fue la dirección del hotel en el 65% de los casos.

En nuestro caso, como ya hemos explicado en el apartado de metodología de este capítulo, la recopilación de información se realizó por medio del envío de una guía preparatoria de la entrevista en el primer trimestre de 2012, al director o directora del establecimiento<sup>174</sup>. En todos los casos, los datos de las fichas recibidas se verificaron telefónicamente con la dirección general de cada establecimiento. Adicionalmente se recogieron datos de otras fuentes indirectas, como el Eustat; la Asociación Hotelera Destino Bilbao, Nora? Bilbora; o la Federación de Hostelería del País Vasco.

#### *4.5.1.2. Aplicación del YM/RM en los hoteles de Sevilla.*

En este bloque los autores muestran los resultados obtenidos en su estudio sobre la aplicación del Yield Management en los hoteles sevillanos. Dividen esta sección en los siguientes apartados:

---

<sup>173</sup> Para referirnos al estudio de Chávez y Ruiz continuamos con la doble nomenclatura de YM/RM que ellos manejan, aunque como ya decidimos y justificamos en el capítulo anterior, en la presente tesis doctoral hemos decidido usar únicamente el término de Yield Management, en lugar de Revenue Management, o la doble mención como es el caso.

<sup>174</sup> Se envió a los 48 hoteles que según el Departamento de Turismo del Gobierno Vasco ostentaban la clasificación oficial de tres, cuatro o cinco estrellas en el mes de enero de 2012 en las tres capitales vascas exclusivamente, sin incluir al resto de hoteles de estas categorías en otras poblaciones de Vizcaya, Guipúzcoa y Álava.

**Conocimiento y desarrollo.**

- Conocimiento de los términos de Yield Management y Revenue Management. Es llamativo el dato que muestran en el estudio de que el 8% no conocía lo que era el Yield Management, y que el 36% no lo había implantado.
- Implantación.
- Desarrollo de software.

**Posibles obstáculos para la aplicación del YM/RM.**

En este caso Chávez y Ruiz parten del estudio realizado por Arthur Andersen (1997) para la Comisión Europea, para hacer una comparativa entre la situación que se apreciaba en el estudio y la que experimentaban las empresas hoteleras sevillanas en ese año 2003.

Chávez y Ruiz trasladan a sus encuestados las 14 variables indicadoras de la presencia de dificultades en la aplicación del Yield Management, con una escala de 1 a 5, en el que el 5 indica la existencia de menos obstáculos.

La media de todas las respuestas para las 14 variables, es de 4,38, por lo que podríamos concluir que en su estudio no se perciben obstáculos. Con buen criterio Chavez y Ruiz resaltan que según los resultados hay tres variables que sí se mantienen como obstáculos para la aplicación del Yield Management en ese momento: La formación del personal del hotel para la aplicación de la técnica, la existencia de un software específico de Yield Management para el sector hotelero y el riesgo de que la gestión del Yield Management pueda desembocar en una guerra de precios perjudicial para el hotel.

**Beneficios e inconvenientes de la aplicación del YM/RM.**

Resaltamos el dato que muestra que del total de encuestados, el 41% encuentra inconvenientes en la aplicación del Yield Management.

- Indicadores económicos para medir los ingresos derivados de la aplicación del YM/RM.

Dividen todos los indicadores resultado de la investigación en cuatro categorías: según hagan referencia a la demanda, a la capacidad/reservas, a los ingresos, y una última de otros.

Chávez y Ruiz consideran un error el hecho que ninguno de los hoteles de su estudio utiliza como indicador la fórmula de medición del Yield Management en la que se compara el ingreso obtenido por el hotel puesto con relación al ingreso máximo potencial<sup>175</sup>.

- Obtención de beneficios no económicos con la aplicación del YM/RM.

Chavez y Ruiz (2005a) engloban los beneficios no económicos de la aplicación del Yield Management en tres categorías: concerniente al personal (por ejemplo que incrementa la motivación del personal); referente a la segmentación (incrementando la satisfacción del cliente por ejemplo); y relativa a la gestión (por ejemplo que mejora la imagen del hotel).

- Inconvenientes derivados de la aplicación del YM/RM.

Los autores clasifican los inconvenientes en tres epígrafes diferentes: La desconfianza generada tanto en clientes individuales como en grupos por la aplicación de tarifas distintas en primer lugar. En segundo lugar, alude el estudio a un aspecto extraordinariamente importante desde nuestro punto de vista: la influencia a la baja de precios. Una de las explicaciones que se da es que los intermediarios turísticos utilizan el Yield Management para reducir los precios, y si el hotel intenta compensarlo aumentando su cuota de mercado se llegaría a una guerra de precios<sup>176</sup>. Otro comentario muy interesante que hacen los autores sobre esta segunda categoría aglutinadora de un tipo de los inconvenientes, es que:

*“...parece desprenderse de nuestra investigación, sin embargo, que en ocasiones el Yield Management 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...”*. (Chávez y Ruiz, 2005a:80).

Los autores reflejan en una tabla las recomendaciones orientadas a paliar los inconvenientes detectados: revisar los elementos diferenciadores de los distintos segmentos, registro de todos los datos necesarios para aplicar la técnica, formación de los trabajadores, determinación de un responsable de la implantación y

---

<sup>175</sup> El indicador *Yield* que definíamos y explicábamos en el capítulo anterior.

<sup>176</sup> Referencian los autores que este aspecto ya aparecía como obstáculo importante a lo hora de implantar el Yield Management según el informe de Arthur Andersen de 1997.

disponibilidad de un sistema de información que permita el registro, consulta y control de los datos.

### **Aplicación del YM/RM.**

Los autores analizan los elementos que se debe tener en cuenta para una correcta aplicación del Yield Management enmarcándolos en los dos puntos de vista fundamentales, por un lado de gestión de la demanda, y por otro de la gestión de la capacidad.

A continuación mostramos los resultados del estudio de Chávez y Ruiz en el que con respecto a la demanda establecen los siguientes elementos:

- B.5.1. Para aplicar las distintas tarifas segmentamos la demanda.
- B.5.2. Para aplicar las distintas tarifas analizamos la evolución de cada segmento.
- B.5.3. Disponemos de información actualizada acerca del ingreso medio obtenido por habitación y noche.
- B.5.4. Tenemos definida la tarifa de último minuto a aplicar.
- B.5.5. Disponemos de información de la tarifa más elevada que se ha aplicado.
- B.5.6. Disponemos de información de la tarifa más baja que se ha aplicado.
- B.5.7. Tenemos definida la estructura de descuento a aplicar a cada segmento.
- B.5.8. Para aplicar promociones se exige el cumplimiento de requisitos preestablecidos.
- B.5.9. Para revisar las tarifas se tiene en cuenta las fluctuaciones cíclicas.
- B.5.10. Para revisar las tarifas se tiene en cuenta la influencia de acontecimientos locales.
- B.5.11. Registramos los datos históricos de demanda.
- B.5.12. Registramos información de longitud de estancia.
- B.5.13. Disponemos de datos de clientes.

Con relación a los elementos referentes de la demanda, todos los encuestados están unánimemente de acuerdo con los ítems B.5.5 y B.5.6 (disponibilidad de información sobre la tarifa más alta y baja aplicada), y con la B.5.10 (para la revisión

de las tarifas se tiene en cuenta la influencia de acontecimientos locales). En el otro extremo, en lo que refiere a los desacuerdos, resaltan el 33% que está en total desacuerdo con el elemento B.5.4 (definición de la tarifa de último minuto), y el 23% que puntúa también con ese 5 desfavorable al B.5.8 (exigencia del cumplimiento de requisitos previos para la aplicación de promociones).

Por su parte, en lo que se refiere a la capacidad/reservas establecen los siguientes elementos:

- B.6.1. Disponemos de información actualizada sobre el número de habitaciones disponibles.
- B.6.2. Registramos los *no shows*.
- B.6.5. Registramos los datos de situaciones en que el cliente una vez comunicada una tarifa, decide no reservar (*declines*).
- B.6.6. No aceptamos todas las reservas aunque existan plazas disponibles.
- B.6.5. Cuando cerramos una tarifa tratamos de colocar las reservas solicitadas a la tarifa superior (políticas de *upselling*).
- B.6.6. Generalmente se registran las peticiones rechazadas por el hotel a los clientes (*denials*).
- B.6.7. Generalmente se registran las peticiones realizadas cuando el hotel está completo.
- B.6.8. Generalmente se registran las cancelaciones de clientes.
- B.6.9. Con frecuencia se realizan reservas por encima de la capacidad del hotel (políticas de *overbooking*).
- B.6.10. Generalmente se registran de forma diferenciada los clientes que no realizan reserva previa.
- B.6.11. Generalmente se registran los clientes que se quedan menos días de los reservados (*understays*).
- B.6.12. Generalmente se registran los clientes que se quedan más días de los reservados (*overstays*).
- B.6.13. Se conoce la antelación media (en días) con que hacen las reservas cada segmento.

Los autores destacan, que con estos elementos referentes a la capacidad, todos los encuestados están unánimemente de acuerdo con el ítem B.6.1 (disponibilidad de información acerca del inventario de habitaciones disponibles), y con el B.6.8 (registro



de las cancelaciones de clientes). En el otro extremo, en lo que refiere a los desacuerdos, o en este caso menor nivel de acuerdo, resaltan que sólo el 13% está totalmente de acuerdo con el elemento B.6.6 (registro de las peticiones denegadas por el hotel), el 15% con el elemento B.6.3 (registro de los rechazos de clientes una vez que se les comunica una tarifa, denominado declines) y el escaso 15% que puntúa también con ese 1 favorable al B.6.7 (peticiones realizadas cuando el hotel está completo).

Los autores recalcan que interpretando estos resultados, los hoteles estudiados no registran la demanda latente, o bien no coinciden en los métodos para estimarla. Para Chávez y Ruiz esto es especialmente importante, y destacan que estos aspectos tienen especial importancia ya que proporcionan información adicional que permitiría a los hoteles obtener previsiones de demanda y las actualizaciones de los históricos necesarios para poder segmentar la misma.

#### *4.5.1.3. Comparativa relativa al comportamiento del sector hotelero en las tres capitales vascas y la influencia de la aplicación del Yield Management sobre los resultados del mismo a partir de Chávez y Ruiz (2005a).*

Recalcamos de nuevo el valor excepcional que tiene desde nuestro punto de vista el trabajo realizado por los autores.

Ya hemos comentado anteriormente en el apartado que resumíamos el bloque diseñado por Chávez y Ruiz para referirse al sector hotelero sevillano, que la recogida de información para la investigación que desarrollamos en la presente tesis doctoral, se ha materializado en el año 2012, casi 9 años después que la investigación empírica de Sevilla. Por otro lado, desde nuestro punto de vista, su enfoque también es exploratorio, ya que no busca obtener ningún objetivo numérico comparativo con los resultados del estudio. En nuestro caso, el enfoque es también cualitativo, y partimos del comportamiento del sector hotelero en las tres capitales vascas por medio de la medición de la rentabilidad medida por los ingresos, utilizando como indicador el RevPar, tanto por la facturación que supone en términos monetarios, como a nivel comparativo con otros destinos, tanto nacionales como internacionales. Queremos resaltar la coincidencia de algunas empresas que operan en el mercado sevillano, en alguna o en todas las capitales vascas estudiadas.

En lo que se refiere a la aplicación del Yield Management en los hoteles de Sevilla, tenemos que resaltar, que desde nuestro punto de vista apreciamos un sesgo de positividad hacia el propio Yield Management como elemento beneficioso para la gestión de los hoteles por parte de Chávez y Ruiz, quizá influido por el propio informe de la Comisión Europea encargado a Arthur Andersen (1997), ya que el objetivo del mismo era fomentar la aplicación de esta técnica. Esto entendemos que se muestra al desarrollar los autores de forma extensa los beneficios de la aplicación del Yield Management percibidos por los encuestados con base en los indicadores económicos por un lado, y también los no económicos. En cambio, en lo que respecta a los inconvenientes de la aplicación del Yield Management, los autores indican que no es necesario profundizar en ellos:

*“...Debido a la variedad de respuestas obtenidas y al escaso número de entrevistados que defienden la existencia de inconvenientes (9 en total), no se ha podido realizar un análisis con tanta profundidad como el presentado en puntos anteriores...”. (Chávez y Ruiz, 2005a:78).*

Aún así, y a pesar de esa declaración de intenciones, los desarrollan, aunque entendemos que esta diferencia de trato entre las ventajas y los inconvenientes muestra, una cierta predisposición positiva de los autores hacia la aplicación del Yield Management.

En cuanto al análisis de la aplicación en sí misma, entendemos que los autores, vuelven de nuevo a tener un cierto sesgo positivo hacia el Yield Management teniendo en cuenta la información que recopilan, ya que los elementos que incluyen en su investigación no tienen una redacción homogénea que permita evaluar realmente si los hoteles encuestados aplican realmente el Yield Management. Por ejemplo, si tomamos dos ítems. B.5.4: *Tenemos definida la tarifa de último minuto a aplicar*, frente al B.5.5: *Disponemos de información de la tarifa más elevada que se ha aplicado*. La redacción del primero, desde nuestro punto de vista, sí implica una concreción específica de un elemento necesario para aplicar de forma exitosa el Yield Management. Por el contrario, el B.5.5, es un concepto genérico, necesario en la gestión diaria de un hotel aunque no se aplique el Yield Management.

A la vista de todo lo anteriormente expuesto en el trabajo de Chávez y Ruiz (2005a), entendemos que mayoritariamente, ya en 2003, los hoteles sevillanos sabían lo que era el Yield Management, y lo aplicaban o tenían intención de aplicarlo, pero es en ese momento cuando comienzan las diferencias entre lo que dice la literatura

especializada que debería ser la aplicación del Yield Management, y lo que realmente se tiene en cuenta, ya que muchas veces se puede llegar a confundir con la propia gestión de información de procesos y operaciones, indispensable para una correcta gestión del establecimiento.

Apreciamos que un gran número<sup>177</sup> de las afirmaciones que incluyen en la encuesta, para validar la aplicación del Yield Management tanto desde el punto de vista de la demanda, como desde el de la capacidad/reservas, no corresponden en su redacción a un sistema de Yield Management, sino a la propia gestión normal del hotel. Cualquier programa de gestión hotelera<sup>178</sup>, o incluso las propias necesidades derivadas de los procesos para cumplir con los objetivos del hotel, gestionadas con un programa informático<sup>179</sup>, o sin él, incluye las funciones que los autores en este caso interpretan como inherentes a la aplicación del Yield Management. Desde nuestro punto de vista únicamente las afirmaciones B.5.4: *Tenemos definida la tarifa de último minuto a aplicar*; B.5.8: *Para aplicar promociones se exige el cumplimiento de requisitos establecidos*; B.6.5. *Registramos los datos de situaciones en que el cliente, una vez comunicada una tarifa decide no reservar (declines)*; B.6.4 *No aceptamos todas las reservas aunque existan plazas disponibles*; B.6.6. *Generalmente se registran las peticiones rechazadas por el hotel a los clientes (denials)*; y B.6.7 *Generalmente se registran las peticiones realizadas cuando el hotel está completo*; se refieren estrictamente a la aplicación del Yield Management.

Todas las afirmaciones anteriores menos la B.6.4, según el estudio de Chávez y Ruiz, tienen un seguimiento bajo en los hoteles sevillanos. La única excepción, sería la B.6.6.

Con respecto a la aplicación de la experiencia en el caso de las tres capitales vascas, entendemos, como hemos repetido anteriormente, que el enfoque del trabajo de investigación es diferente. Nos parece interesante el descubrimiento que hace el estudio sevillano de los riesgos que puede generar la aplicación del Yield Management, y el hecho innegable que, por lo que se desprende de la información suministrada por Chávez y Ruiz, la filosofía del Yield Management, estaba ya totalmente presente en los hoteles que participaron en el estudio en 2003.

---

<sup>177</sup> Concretamente 20 de las 26 afirmaciones.

<sup>178</sup> O *Property Management System* (PMS), concepto que ya hemos explicado en el capítulo anterior.

<sup>179</sup> Chávez y Ruiz en el estudio enumeran los programas de gestión hotelera utilizados por los hoteles sevillanos, y su conexión con programas de gestión del Yield Management.

Lo difícil, parece según se desprende del estudio, es diferenciar entre las propias actividades de aplicación del Yield Management, frente a las que son de gestión del negocio. Si se bajan los precios, en principio parece lógico que se venderán más *habitaciones*, pero ¿será ese el precio *adecuado*?, ¿se habrán vendido al cliente *adecuado*?, ¿eran las habitaciones que se tenían que vender?. Quizá no se pueda responder a las preguntas que hemos formulado, pero parece que la simple variación del precio, y máxime cuando la comercialización es cada vez más importante, y la distribución es cada vez más capilar, hace que el mercado reaccione de forma muy positiva a las disminuciones de precio. Por tanto la operativa de precio, puede llevarnos a confusiones ante la aplicación real del Yield Management.

#### **4.5.2. Aplicación del Yield Management en el sector hotelero de las tres capitales vascas.**

Tal y como hemos mencionado previamente en el planteamiento del análisis empírico, en el presente trabajo queremos conocer si los hoteles de las tres capitales vascas utilizan la técnica del Yield Management así como los resultados de su aplicación. Para ello, en la guía que ya hemos mostrado a lo largo del capítulo, preguntamos en el primer trimestre de 2012 al director o directora de los 48 hoteles que según el Departamento de Turismo del Gobierno Vasco ostentaban la clasificación oficial de tres, cuatro o cinco estrellas en el mes de enero de 2012, en las tres capitales vascas, si utilizaban esta técnica.

Concretamente, en la guía, las ocho primeras preguntas hacían referencia a la aplicación del Yield Management. A continuación reflejamos las preguntas así como el análisis de las respuestas:

##### **Pregunta 1: ¿Utilizan en su hotel técnicas de Yield Management / Revenue Management?**

El 100% de los entrevistados utiliza técnicas de Yield Management. Los 36 hoteles que responden en nuestra investigación utilizan en su hotel técnicas de Yield Management: los 20 de Bilbao, los 11 de Donostia-San Sebastián y los 5 de Vitoria-Gasteiz.

**Pregunta 2: ¿Desde qué año lleva su hotel utilizando el Yield Management / Revenue Management?**

En esta pregunta es algo más difícil extraer conclusiones numéricas precisas, ya que no todos los hoteles estaban abiertos en 1998, momento inicial de este estudio, y/o estaban gestionados por otra empresa. La mediana se encontraría en el año 2004 para el conjunto de las tres capitales vascas aunque hay algunos hoteles que afirman que ya en 1998 aplicaban esta técnica<sup>180</sup>. El estudio pormenorizado por cada uno de los tres destinos vascos, indica que la mediana para Bilbao se situaría en el año 2004<sup>181</sup>, en 2005 en el caso de Donostia-San Sebastián y también en este año 2005 en Vitoria-Gasteiz.

**Pregunta 3: ¿Existe en su hotel la figura específica del Yield Manager / Revenue Manager?**

El 66,67% de los 36 hoteles participantes en nuestra investigación afirma que en su hotel hay una figura específica cuyo cometido es la gestión del Yield Management en el establecimiento. La distribución entre las tres capitales se produce de la siguiente manera: En Bilbao un 75% de los hoteles cuenta con una figura específica como *Revenue Manager*, en Donostia-San Sebastián ese porcentaje se sitúa en el 45,46% y asciende hasta el 80% en Vitoria-Gasteiz.

**Pregunta 4: ¿Esa figura del Yield Manager / Revenue Manager trabaja sólo en el hotel o es un puesto dentro de la central de la cadena?**

Esta respuesta está relacionada con la anterior, ya que en algunos hoteles no existe la figura específica del *Revenue Manager*, al ser desarrollada esta función desde un

---

<sup>180</sup> La referencia del redactor de la presente tesis doctoral, es que su primer conocimiento práctico de la aplicación del Yield Management lo tuvo cuando finalizando sus estudios, compaginó éstos con unas prácticas en una cadena cuyos hoteles son estudiados en este análisis. Esto ocurrió en 1998, y la aplicación que hacía del Yield Management la cadena hotelera se limitaba básicamente a ser muy agresivo en sus tarifas de venta para así poder mejorar su cuota de mercado e intentar una cierta segmentación. De forma curiosa su respuesta en cuanto al año de aplicación del Yield Management en sus hoteles la sitúa en 2004.

<sup>181</sup> El peso de la capital vizcaína sobre el total de hoteles estudiados, hace que en este caso la mediana particular para el sector hotelero de esta ciudad, coincida con el total del agregado para las tres capitales vascas.

departamento en la sede central de la compañía<sup>182</sup>. Los resultados agregados de los 36 hoteles que han colaborado con nuestro estudio arrojan tres posibilidades: que el Yield Management se gestione desde el hotel; que la técnica se controle desde la central de la cadena; o bien que se gestione desde el hotel y al mismo tiempo, de forma coordinada, también se controle desde el departamento de Yield Management de la central de la compañía.

En cuanto a la primera posibilidad, que el Yield Management se gestione desde el propio hotel únicamente, el porcentaje para los 36 hoteles de la muestra se sitúa en el 61,11%, siendo su desglose entre las tres capitales vascas del 65% para Bilbao, del 63,64% para Donostia-San Sebastián, y del 40% para Vitoria-Gasteiz.

Con respecto a la segunda posibilidad, que la técnica se controle desde la central de la cadena, un único hotel, establecido en Bilbao, ha respondido que ésta es la manera de gestionar el Yield Management de su empresa. Esto supone que esta opción únicamente supone el 2,78% sobre el total de la muestra, y el 5% atendiendo únicamente a su proporción en relación con el comportamiento de los hoteles en la capital vizcaína.

En último lugar, la tercera posibilidad, que la gestión se realice desde el hotel, y al mismo tiempo, de forma coordinada, también se controle desde el departamento de Yield Management de la central de la compañía, es la que respondieron 13 de los 36 hoteles de la muestra, es decir, el 36,11%. Su distribución entre las tres capitales vascas se produjo de la siguiente manera: 30% en Bilbao, 36,36% en Donostia-San Sebastián, y 60% en Vitoria-Gasteiz.

#### **Pregunta 5: ¿En qué año se fijó esa figura específica de Yield Manager / Revenue Manager en su hotel?**

Los resultados de esta pregunta nos parecen especialmente importantes, ya que el hecho de contratar a alguien<sup>183</sup>, conlleva una implicación con la aplicación práctica del Yield Management, más allá del simple apoyo filosófico de los pilares en los que se sustenta. El problema que nos encontramos es el mismo que mencionábamos

---

<sup>182</sup> También se da la situación curiosa que todos los hoteles entrevistados (los 12) que habían respondido negativamente a la pregunta 3, han entendido que su labor como director en la gestión del Yield Management asimilaba la figura del *Revenue Manager*, por lo que identifican en esta pregunta 4 a esta figura en la organización.

<sup>183</sup> O cambiarle de función dentro de la organización.

anteriormente: no todos los hoteles estaban abiertos en 1998, momento inicial de este estudio, y/o estaban gestionados por otra empresa. La mediana agregada para los 36 hoteles en este caso se fijaría en el año 2005, siendo el año 2003 el más temprano. La información para Bilbao y Donostia-San Sebastián coincide en esta ocasión con el dato agregado, y para Vitoria-Gasteiz se sitúa en 2006. Debemos destacar que en el 22,22% de los casos, los hoteles responden que es la dirección quien exclusivamente y de forma individual se encarga de esta gestión. El otro 77,78% afirma que sí hay una persona encargada de la gestión del Yield Management<sup>184</sup>.

**Tabla 4.21.:** Distribución porcentual del año de implantación de la figura del *Revenue Manager* en los hoteles objeto de estudio de las tres capitales vascas.

	Bilbao	Donostia-San Sebastián	Vitoria-Gasteiz	Capitales vascas
1998	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1999	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2000	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2001	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2002	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2003	11,76%	14,29%	0,00%	10,71%
2004	17,65%	28,57%	25,00%	21,43%
2005	23,53%	14,29%	25,00%	21,43%
2006	5,88%	14,29%	0,00%	7,14%
2007	11,76%	14,29%	25,00%	14,29%
2008	5,88%	0,00%	25,00%	7,14%
2009	11,76%	0,00%	0,00%	7,14%
2010	5,88%	0,00%	0,00%	3,57%
2011	5,88%	14,29%	0,00%	7,14%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla superior, el año de implantación de la figura del *Revenue Manager* ha sido diferente en cada una de las tres capitales vascas<sup>185</sup>, pero de forma agregada en los años 2004 y 2005 se concentra el 42,86% de las respuestas.

<sup>184</sup> Bien específicamente dedicada a ello en el hotel, o en un departamento de gestión de esta técnica en la oficinas de servicios centrales de la cadena hotelera. Ese 77,78% se forma con el 66,67% de los casos en los que hay un puesto específico de *Revenue Manager*, a lo que se añade el 11,11% de los hoteles en los que el director gestiona el Yield Management del establecimiento ayudado por otra persona en el departamento de servicios centrales de la cadena hotelera.

<sup>185</sup> Debemos destacar que los resultados de la tabla están calculados sobre el 77,78% de los hoteles que respondieron afirmativamente (28 hoteles) que había una persona encargada de la gestión del Yield Management en su establecimiento bien de forma directa, o bien a nivel remoto por delegación desde el departamento de servicios centrales de su cadena hotelera.

### **Pregunta 6: ¿Utilizan algún programa informático específico en su hotel para la gestión del Yield Management?**

Las respuestas a esta pregunta se dividen entre el 52,78% que responde afirmativamente, frente al 47,22% cuya respuesta es negativa. El porcentaje de hoteles que utiliza algún programa específico para la gestión del Yield Management en cada una de las capitales vascas varía entre el 60% de Bilbao, el 45,45% de Donostia-San Sebastián y el 40% de Vitoria-Gasteiz.

### **Pregunta 7: En caso afirmativo, ¿qué programa?**

Los programas para la gestión del Yield Management que utilizan los hoteles entrevistados<sup>186</sup> son<sup>187</sup>:

- RateTiger en un 63,16%.
- RateView en un 58,33%.
- EZYield en un 25%.
- EasyRMS en un 5,26%.
- SAP en un 5,26%.
- Ofimática en un 5,26%.

Las respuestas a esta pregunta son muy diferentes entre los hoteles analizados, ya que mientras que un hotel se apoya en herramientas ofimáticas de uso cotidiano, otros establecimientos llegan a utilizar hasta cuatro programas informáticos para la gestión del Yield Management<sup>188</sup>, lo que demuestra la importancia que otorgan a esta técnica algunas empresas hoteleras.

En la siguiente tabla mostramos la distribución del detalle de uso de cada programa informático en cada una de las tres capitales vascas, que como se puede apreciar, es superior al 100% para alguna de ellas, al darse la circunstancia que algunos hoteles

---

<sup>186</sup> Sólo reflejamos los porcentajes de aquellos hoteles que han respondido positivamente a la pregunta sobre la utilización de un programa específico para la gestión del Yield Management. La suma de todos es superior al 100%, ya que algunos hoteles usan más de un programa informático para este fin.

<sup>187</sup> Puede extrañar al lector que los programas informáticos que se reflejan en este apartado no coincidan (salvo en un caso) con los expuestos en el capítulo anterior. Más adelante ahondaremos en este hecho y en las conclusiones que se pueden obtener de esta discrepancia.

<sup>188</sup> Aunque como ya veremos posteriormente, que algunos hoteles los usen para la gestión del Yield Management no implica necesariamente que estos programas se hayan diseñado para este cometido.



utilizan más de uno para la gestión del Yield Management de su establecimiento<sup>189</sup>.

**Tabla 4.22.:** Distribución porcentual del programa informático utilizado para la gestión del Yield Management en los hoteles objeto de estudio de las tres capitales vascas.

	Bilbao	Donostia-San Sebastián	Vitoria-Gasteiz	Capitales vascas
<b>RateTiger</b>	66,67%	60,00%	50,00%	63,16%
<b>RateView</b>	33,33%	40,00%	50,00%	58,33%
<b>EZYield</b>	16,67%	20,00%	0,00%	25,00%
<b>EasyRMS</b>	8,33%	0,00%	0,00%	5,26%
<b>SAP</b>	8,33%	0,00%	0,00%	5,26%
<b>Ofimática</b>	8,33%	0,00%	0,00%	5,26%
<b>Total</b>	<b>141,67%</b>	<b>120,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>162,28%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, los programas informáticos con un mayor grado de utilización por los hoteles de las tres capitales vascas son *RateTiger* con un 63,16% y *RateView* con un 58,33%, con referencia al nivel de implantación sobre la muestra analizada.

A continuación analizamos de forma breve cada uno de los programas informáticos que aparecen en las respuestas de los hoteles entrevistados.

### **RateTiger.**

El programa más usado es *RateTiger*, con un porcentaje del 63,16%. A continuación transcribimos la información que aparece en la página web de presentación de la empresa que gestiona el programa informático:

<sup>189</sup> Concretamente tres hoteles. En uno de los casos, la empresa utiliza cuatro programas para la gestión del Yield Management de su negocio.

**Tabla 4.23.:** RateTiger.

“... Qué es RateTiger?

*RateTiger ha sido líder en distribución de herramientas de gestión y continúa siendo pionero de nuevas tecnologías para la industria hotelera.*

*La gama de productos RateTiger permite a los hoteleros pasar de un complicado y largo proceso de tener que gestionar muchos canales, a un solo punto de acceso, que permite una actualización sencilla de dichos canales de distribución y portales de reservas, así como una comparación de tarifas con la competencia en tiempo real.*

- *Ventajas De RateTiger*
- *Herramientas fáciles de utilizar para gestionar múltiples hoteles y canales de distribución.*
- *Productos estables y de alta calidad.*
- *Servicio de Atención al Cliente disponible 24x7.*
- *Soluciones de software fiables para Revenue Managers.*
- *Servicio de Atención al Cliente en Español.*
- *Estamos presentes en el sector hotelero desde 2001.*
- *Proporcionamos el mayor número de conexiones a Portales.*
- *Hemos realizado recientemente el lanzamiento de RTChannelManager Plus!*
- *Certificado por Expedia.*
- *Producto avalado por la certificación ISO27001:2005....”*

**Fuente:** www.ratetiger.com. [Última consulta 9 de julio de 2012].

### **RateView.**

En segundo lugar, apuntan a *RateView* de *TravelClick*, con un porcentaje de utilización del 58,33%. A continuación transcribimos la información que aparece en la página web de presentación de la empresa que gestiona el programa informático:

**Tabla 4.24.:** RateView.

“... *RateView : Herramienta de consulta de tarifas que le permite controlar sus tarifas y compararlas con la competencia dentro de los canales GDS e Internet a través de una interfaz interactiva. La versión corporativa consolida su visión de todos los hoteles en su cartera...*”

**Fuente:** www.travelclick.com. [Última consulta 9 de julio de 2012].

### **EZYield.**

En tercer lugar, apuntan a *EZYield* también de *TravelClick*, con un porcentaje del 25%. A continuación transcribimos la información que aparece en la página web de presentación de la empresa que gestiona el programa informático:

**Tabla 4.25.:** EZYield.

*“...EZYield, una empresa de TravelClick, es el principal proveedor mundial de soluciones inteligentes que optimizan la distribución del hotel. Nuestro nuevo Fuzion Hospitality Suite permite a los hoteleros aumentar los ingresos y la eficiencia de la unidad, gracias al uso en la web de soluciones de conectividad integradas. El Fuzion Hospitality Suite se caracteriza por su Fuzionlink, el sistema más confiable de administración de canales de la industria hotelera; Fuzionsync, una plataforma de reservas integrado de entrega, y Fuzionbook, una característica básica para la integración en motores de reservas web. Fuimos pioneros en la gestión de canales para el sector hotelero cuando se introdujo el primer sistema automatizado en 2002. Ahora, diez años más tarde, le ofrecemos soluciones integradas de conectividad del hotel a más de 4.000 hoteles en 96 países. Con la tecnología probada, experiencia en distribución, y pasión por el servicio, EZYield facilita las conexiones...”<sup>190</sup>*

**Fuente:** www.ezyield.com. [Última consulta 9 de julio de 2012].

### EasyRMS.

En cuarto lugar, apuntan a *EasyRMS*, con un porcentaje de utilización del 5,26%. Transcribimos de nuevo la información reflejada en el capítulo anterior para poder hacer un seguimiento más sencillo. En la siguiente tabla mostramos la información traducida al castellano que la compañía muestra en su página web corporativa. Entre sus clientes destacan Hoteles Accor y Hoteles Millenium entre otros.

**Tabla 4.26.:** EasyRMS.

*“...Creada en 1999 por Christophe Jarnier y Paul Margailan. Easy Revenue Management Solutions (EasyRMS), se ha convertido en el principal proveedor de soluciones a través de Internet para Revenue y Yield Management así como sus servicios de consultora independiente.*

*Con más de 20 años de experiencia en la industria, EasyRMS se dedica a la implementación de la nueva generación tecnológica en la industria hotelera, desarrollando soluciones informáticas (IT) para optimizar los procesos de gestión de ingresos.*

*Nuestro objetivo es ofrecer estos servicios a nuestros clientes de una forma profesional y sencilla.*

*La experiencia y conocimientos obtenidos a través de este desarrollo e implementación de optimización de ingresos (Revenues) en industrias como la hotelera, aérea, transportes y medios de comunicación durante los últimos 20 años, nos ha dotado de conocimientos únicos y realistas sobre las expectativas de futuro de nuestros clientes, reforzando nuestros principios y valores: “Ofrecer productos y servicios de primera calidad, de una manera sencilla y a precios asequibles”.*

(.../...)

<sup>190</sup> Traducido del inglés.

(.../...)

*Respaldados por la confianza de muchos de los que hoy lideran la industria, en EasyRMS estamos comprometidos a facilitar la toma de decisiones estratégicas e implementar técnicas y procedimientos de optimización de ingresos mediante Revenue & Yield Management a nivel mundial.*

*La Compañía ha desarrollado un programa de Soluciones de Gestión de Ingresos (a partir de ahora Revenue Management Solutions -RMS) que permite su acceso a través de la Web usando el modelo ASP (Active Server Pages). La aplicación calcula automáticamente el forecast (pronóstico) de demanda de para cada día del año y recomienda la tarifa adecuada, maximizando el Yield y las ganancias. El modulo principal extrae y analiza todos los datos (históricos y presentes) del PMS (Sistema de Gestión de Hotel), para realizar operaciones de pronóstico y optimización que posteriormente comunicará con los diferentes sistemas de reservas vía Internet / Intranet protocol....”*

**Fuente:** www.easyrms.com. [Última consulta 9 de julio de 2012].

## SAP.

En quinto, y último lugar en lo que se refiere a programas de gestión específicos, un único hotel (5,26%) apunta a SAP. Este programa<sup>191</sup> ofrece soluciones a la carta para múltiples sectores, y parece según la respuesta del hotel entrevistado, que en este caso, lo utilizan para la gestión del Yield Management en su establecimiento de forma combinada con otros programas.

### **Pregunta 8: ¿Cree que es positiva la utilización del Yield Management Revenue Management para la gestión de su negocio?**

En la última pregunta de la guía vuelven a coincidir todos los hoteles que han respondido a la misma, los 36, por tanto, el 100%. Todos los directores y directoras de los establecimientos entrevistados afirman que entienden que la utilización del Yield Management es positiva para la gestión de su negocio. Atendiendo a sus respuestas, la gestión del Yield Management es trascendental para el correcto funcionamiento de sus hoteles, ya que les ha servido para mantener su nivel de ingresos, permitiéndoles

<sup>191</sup> La información de SAP en su propia página web (2012) “...Como líder en el mercado de las aplicaciones de software de gestión empresarial, SAP (NYSE: SAP) ayuda a las compañías de todos los tamaños y sectores a funcionar mejor. Fundada en 1972, SAP (acrónimo de "Systems, Applications, and Products in Data Processing") está respaldada por una historia rica en innovación y crecimiento que le ha convertido en un verdadero líder del sector. Actualmente, SAP dispone de sedes de venta y desarrollo en más de 50 países de todo el mundo. Las aplicaciones y servicios de SAP permiten a más de 195,000 clientes a escala internacional a operar de forma rentable, a adaptarse continuamente y a crecer de modo sostenible...”.www.sap.com (2012).

competir en condiciones de igualdad con el resto de establecimientos de su mercado competitivo.

Desde nuestro punto de vista son especialmente significativos los resultados de la pregunta 7 que alude a los programas para la gestión del Yield Management que utilizan los hoteles de las tres capitales vascas.

En el estudio de Chávez y Ruiz (2005a), tal y como comentábamos anteriormente, dentro de los inconvenientes derivados de la aplicación del Yield Management, los autores agrupaban las respuestas bajo varios epígrafes. Uno de ellos era la *desconfianza generada en clientes individuales como en grupos*. Textualmente expresaban en su informe<sup>192</sup>:

*“... 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 los casos 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...”*.(Chávez y Ruiz, 2005a:79).

Y a renglón seguido, los autores dan una serie de pautas que permiten paliar estos inconvenientes:

*“... se aconseja revisar la definición de los distintos segmentos, de forma que permita distinguir con claridad los paquetes de servicio asignados a cada uno de ellos y que, a su vez, proporcione al personal argumentos suficientes para convencer al cliente de la aplicación de una tarifa diferente a un determinado servicio. Además el conocimiento en profundidad de la demanda, a través del registro de toda la información necesaria, permitirá asignar convenientemente la tarifa correcta a cada tipo de cliente y disminuir, consecuentemente, su desconfianza...”* (Chávez y Ruiz, 2005a:79).

Una vez descrita la información comercial que aparece en la web de presentación de las empresas distribuidoras de "supuestos" programas de gestión de Yield Management citadas en la respuesta 7 de la guía, pasamos a hacer un análisis sobre qué implica su uso desde el punto de vista de la aplicación del Yield Management por parte de los hoteles de las tres capitales vascas. Ocho años después, parece que los inconvenientes de la aplicación del Yield Management se han convertido en una realidad.

---

<sup>192</sup> Recordemos que la información estaba recopilada en 2003.

Si atendemos a los programas informáticos utilizados por los hoteles de las tres capitales vascas para la gestión del Yield Management, excluyendo el caso de SAP del que no tenemos más información, únicamente *EasyRMS*, según su descripción, estaría diseñado para realizar una verdadera gestión del Yield Management del establecimiento. Es decir, tal y como hemos apuntado previamente, aunque el 52,78% de los hoteles entrevistados afirma utilizar un programa específico para la gestión del Yield Management de su establecimiento, a la vista de los datos de las diferentes programas de software empleados, únicamente *EasyRMS* puede ser considerado como programa de gestión de Yield Management. Este *software* específico es utilizado únicamente por el 5,26% que usan un programa diseñado originalmente para la gestión de esta técnica, por tanto podemos concluir, que sólo el 2,78% de los hoteles participantes en este estudio utilizan realmente una herramienta que les permita gestionar eficazmente el Yield Management de su negocio. Remarcamos en este momento, lo que reproducíamos en su presentación de:

*"...La aplicación calcula automáticamente el forecast (pronóstico) de demanda de para cada día del año y recomienda la tarifa adecuada, maximizando el Yield y las ganancias. El modulo principal extrae y analiza todos los datos (históricos y presentes) del PMS (Sistema de Gestión de Hotel), para realizar operaciones de pronostico y optimización que posteriormente comunicará con los diferentes sistemas de reservas vía Internet / Intranet protocol...". www.easyrms.com (2012).*

Por el contrario, los otros programas, que según los datos tienen un nivel de uso en las tres capitales vascas muchísimo mayor, parece que únicamente se dedican a mejorar la comercialización *on-line* en los diferentes canales, pero lo que es más grave, son percibidos por los directores y directoras de los establecimientos como programas informáticos con los que gestionan el Yield Management de su hotel. Gestionan tarifas en todos los canales y los comparan con la competencia, y eso es exactamente, lo que se percibía como gran inconveniente para la aplicación del Yield Management en el estudio de Chávez y Ruiz (2005a): Que la visibilidad de las tarifas provocara un aumento de la presión de los intermediarios para disminuirlas y la consiguiente guerra de precios.

Como ya comentábamos en el capítulo anterior, el aumento de la distribución por Internet<sup>193</sup> de las ventas hoteleras es un hecho de lo que se ha integrado en el marco del *comercio electrónico*, con la aparición de nuevos agentes, y ciertos cambios en el

---

<sup>193</sup> *Booking* o *Expedia*, o el auge desde el año 2000 de las *Online Travel Agencies*.

modelo de negocio, parece que también ha afectado a la aplicación del Yield Management.

Si partimos de la definición del Yield Management de Kimes (2004), parece que los cambios en la comercialización nos llevan a que los hoteleros de las tres capitales vascas reinterpreten esta técnica como “*vender todo lo que pueda, a todos los clientes que me sea posible, por todos los canales que conozca, a la mejor tarifa que me deje el mercado, y según las reglas que me impongan los canales de comercialización*”.

Entendemos que esta concepción del Yield Management que realizan los hoteleros de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz pierde totalmente la necesidad de análisis y de segmentación de la demanda totalmente identificativa de la herramienta. Según la concepción que se desprende de sus respuestas, entienden que gestionan sus hoteles aplicando el Yield Management, pero las herramientas que usan se limitan en conocer si sus tarifas son competitivas en el mercado en todos los canales, es decir, decisiones operativas, que les llevan a fijar sus tarifas de acuerdo a lo que hacen sus competidores, en vez de fijarlas en función de la segmentación de la demanda de su público objetivo.

Los hoteles se convierten en una especie de producto *commodity*<sup>194</sup> sin ninguna diferenciación entre unos y otros. El caso más llamativo es el que podemos encontrar en algunos canales de distribución<sup>195</sup>, donde bajo el nombre genérico *top secret, hotel secreto*, o similar, se puede hacer una reserva en un establecimiento, en un destino determinado, a una determinada tarifa, sin saber siquiera el nombre del hotel.

Por lo que podríamos concluir que desde un punto de vista técnico los hoteles de las tres capitales vascas no realizan una correcta aplicación del Yield Management en sus establecimientos. Lo que sí realizan es lo que podríamos denominar un Yield Management *aparente*, limitado a una gestión de tarifas dinámica adaptada a las condiciones del mercado.

A modo de ejemplo de esta gestión *aparente* del Yield Management que podemos encontrar en el mercado mostramos dos situaciones que desde nuestro punto de vista lo reflejan con claridad. En primer lugar una oferta de empleo que ha sido publicada recientemente en [www.turijobs.com](http://www.turijobs.com) (2013):

---

<sup>194</sup> Con este término anglosajón se identifica a los productos heterogéneos que normalmente se venden a granel, como por ejemplo metales, petróleo o granos, y que normalmente cotizan en mercados financieros internacionales (Diccionario Financiero, 2012).

<sup>195</sup> Como por ejemplo podemos encontrar en [www.lastminute.com](http://www.lastminute.com)

".... Descripción de la oferta: Grupo hotelero de reconocido prestigio selecciona un "Revenue Manager" con experiencia contrastada en el mercado nacional e internacional para llevar el control de todos los hoteles del grupo. Requisitos: Inglés. Nivel profesional: Responsable de la comercialización online de los hoteles de la cadena, B2B y B2C. Contratación y gestión de los principales OTA's, IDS, TTOO y motor de reservas. Desarrollo de la política de Ventas y Yield Management de la cadena. Supervisar y aprobar anualmente la propuesta de fijación de tarifas de cada uno de los hoteles. Análisis de la competencia, análisis del pick-up, eventos etc. Desarrollo de estrategias para la optimización de ingresos; Gestión de la página Web corporativa Community Manager. Integración de la empresa en redes sociales y su mantenimiento. Elaboración de informes regulares, estudios estadísticos de cadena. ...". [www.turijobs.com](http://www.turijobs.com) (2013).

En la descripción detallada de la oferta de empleo podemos observar cómo se especifica que la persona que desempeñe el puesto debe hacerse responsable de la comercialización de los hoteles del grupo, desarrollar la política de ventas y el Yield Management de la empresa<sup>196</sup>, pero al mismo tiempo, también se le encomienda la gestión de la página web corporativa de la compañía, así como la presencia de la misma en las diferentes redes sociales. Desde nuestro punto de vista, esta oferta de empleo es ejemplificadora de la visión que tienen algunas empresas sobre la gestión del Yield Management. No encontraríamos razonable que el responsable de Marketing de una empresa se encargara también de pintar las paredes de la empresa. De igual manera tampoco nos parece razonable que se asemeje al Yield Management con el "manejo de los ordenadores". Tal y como mostrábamos en el capítulo anterior, el Yield Management es extraordinariamente importante, y su gestión debe ser real, en lugar de *aparente*.

En segundo lugar, también nos parece significativa la noticia de Tecnohotel (2013) que muestra que *Bookassist* ha lanzado un programa de distribución para hoteles. En muchas ocasiones, el sector hotelero identifica cualquier mejora en la comercialización como una implantación de una herramienta de Yield Management, y como hemos repetido en numerosas ocasiones, esto no es así: no se debe confundir una pequeña (o grande) mejora operativa, con un cambio sustancial en la concepción del negocio que engloba a todos los departamentos de una empresa hotelera.

---

<sup>196</sup> Funciones normales para un Revenue Manager.



### 4.5.3. El uso del Yield Management en los hoteles del País Vasco como estrategia de innovación.

Una vez analizado el uso del Yield Management por los hoteles de las tres capitales vascas, y caracterizada su utilización como *aparente*, resta abordar si esta utilización es susceptible de ser considerada una innovación.

El Manual de Oslo (OCDE, 2005) es una referencia de gran valor para analizar desde un punto de vista cualitativo si por el grado de implantación del Yield Management en los hoteles de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, este hecho es susceptible de ser considerado como una innovación, y en caso afirmativo de qué tipología o conjunto de ellas.

Según el Manual de Oslo de la OCDE (2005):

*“Innovación es la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas.”* OCDE (2005:33).

De forma específica debemos analizar a qué tipología de innovación nos referimos, entre las que podemos encontrar:

*“Una innovación de producto es la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado. Esta incluye mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.*

*Una innovación de proceso es la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora. Ésta incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y/o software.*

*Una innovación de marketing es la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio.*

*Una innovación organizacional es la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.”* (OCDE, 2005:34-37).

Si atendemos a las respuestas de los hoteles recogidas en la ficha de la guía y que hemos desarrollado en el epígrafe anterior, las empresas analizadas entienden que aplican el Yield Management como tal, pero las herramientas que usan se centran en valorar la competitividad de sus tarifas en el mercado a través de todos los canales de venta que han definido. El 100% de los entrevistados utiliza el Yield Management y además también todos lo valoran de forma positiva, pero sólo el 2,78% lo gestiona de

forma correcta de acuerdo con el planteamiento de esta técnica que hemos desarrollado en el presente trabajo. Aun así, si atendemos de nuevo a la definición de innovación, a las respuestas de los hoteles, y al cambio en los modelos de comercialización y venta en el sector hotelero, podemos concluir que el uso del Yield Management (aunque sea *aparente* tal y como lo definíamos previamente) se puede considerar como parte de la estrategia de innovación de los hoteles.

En la siguiente tabla desgranamos los diferentes elementos que conforman la definición de innovación según la OCDE (2005) desde un punto de vista relacional con la utilización del Yield Management que creen que realizan los hoteles entrevistados, para intentar llegar a situar el alcance del Yield Management como tal.

**Tabla 4.27.:** Análisis comparado entre la pretendida utilización del Yield Management que realizan los hoteles analizados y la Innovación.

<b>El Yield Management como Innovación</b>	
<b>Factor</b>	<b>Intensidad</b>
<b>Implementación</b>	Alta
<b>Bien</b>	Nula
<b>Servicio</b>	Nula
<b>Proceso Nuevo</b>	Alta
<b>Proceso Mejorado</b>	Media
<b>Método de Comercialización</b>	Alta
<b>Método de Organización</b>	Media
<b>Prácticas de Negocio</b>	Alta
<b>Lugar de Trabajo</b>	Media
<b>Relaciones Externas</b>	Alta

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla anterior podemos observar la alta relación entre la interpretación que hacen del Yield Management los hoteles analizados y la definición de *innovación*. Para cada una de los diez variables que contiene la definición de *innovación* según la OCDE (2005) destacamos que la aplicación de una estrategia de Yield Management posee una intensidad alta como *implementación*, ya que se trata de un *proceso nuevo* que comienza a gestionarse, o un *proceso mejorado* que necesita de los resultados diarios para depurarse, que sirve para mejorar la *comercialización*, afectando al modo de *organizar* las unidades funcionales necesarias para el desarrollo del *negocio*, que

puede afectar al diseño del propio *lugar de trabajo*, y que modifica el *modo de relacionarse* con los clientes y proveedores, al exigir una gestión más analítica y dinámica.

Con esto, y partiendo del concepto de la OCDE (2005) podríamos determinar que el uso del Yield Management para los hoteles analizados del País Vasco es entendido como una innovación, ya que supone una ***implementación de un proceso nuevo*** que precisa de un constante ***grado de mejora continuo*** y que implica cambiar el ***método de comercialización aplicado a las prácticas de negocio y a las relaciones externas*** y que puede precisar un sistema de ***organización nuevo*** que también afecte al ***lugar de trabajo***. De acuerdo con la conceptualización de Schumpeter (1942), el Yield Management lo podríamos encuadrar en las innovaciones de proceso y de mercado, ya que esta técnica implica un nuevo protocolo de gestión comercial y además demanda una nueva estructura de mercado.

Retomando las diferentes tipologías de innovación del Manual de Oslo (OCDE, 2005, 34:37), el Yield Management sería una ***innovación de proceso*** por un lado, ya que supone la ***implementación de un método de distribución nuevo*** que incluye ***mejoras importantes en técnicas, equipo y software*** específico. También sería una ***innovación de Marketing***, ya que implica la ***implantación*** de un ***nuevo método de comercialización*** que entraña ***importantes mejoras en la política de posicionamiento, promoción y precio*** de un producto o servicio. Por último, también sería una ***innovación organizacional*** al ser necesaria la ***implementación de un nuevo método de organización*** aplicado a ***las prácticas de negocio***, al ***lugar de trabajo*** y a ***las relaciones externas de la empresa***.

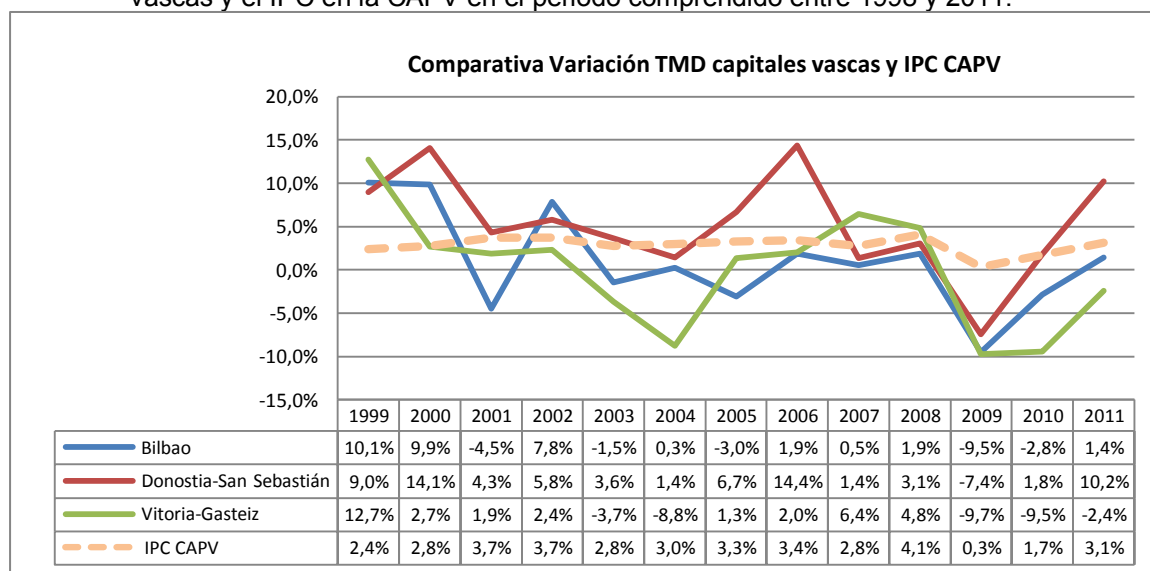
## 4.6. ANÁLISIS DE LA UTILIZACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR HOTELERO VASCO.

A continuación vamos a resaltar los puntos más destacables fruto de nuestro análisis sobre la utilización del Yield Management en los hoteles de las tres capitales del País Vasco.

El primer elemento a destacar, es la utilización de un Yield Management *aparente* por parte de los hoteles de las tres capitales vascas que afecta de forma directa a su Tarifa Media Diaria (TMD) y por definición<sup>197</sup> a los datos del indicador RevPar que refleja las variaciones de la rentabilidad de los establecimientos desde el punto de vista de los ingresos.

Con el objeto de comprobar este planteamiento, en el siguiente gráfico y tabla que lo acompaña, comparamos las variaciones del indicador de la Tarifa Media Diaria (TMD) en las tres capitales vascas, con la evolución del Índice de Precios al Consumo general publicado por Instituto Nacional de Estadística (INE) en la Comunidad Autónoma Vasca<sup>198</sup>.

**Figura 4.40.:** Comparativa de la evolución de la variación de la TMD en las tres capitales vascas y el IPC en la CAPV en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>197</sup> Por derivación al ser parte de la fórmula de cálculo del mismo.

<sup>198</sup> Entendemos que es el indicador que debería marcar la variación promediada anual asociada a la actividad, que afectaría tanto a los ingresos como a los gastos.

Como podemos observar en la figura anterior, tampoco se aprecia una relación entre las variaciones del IPC, y la de la TMD de las tres capitales vascas.

En el acumulado en todo el periodo estudiado, tampoco guardan relación las variaciones de la TMD de las tres capitales vascas, con la variación del IPC acumulado en la CAPV. El IPC de 1998-2011 en la CAPV se situó en un incremento del 37,1%, mientras que la subida en el caso de Bilbao fue del 11,3%, del 90,8% en Donostia-San Sebastián, y, por el contrario, Vitoria-Gasteiz acumula una disminución acumulada para el periodo de 1998-2011 del 2,4%.

La explicación que encontramos para este comportamiento tan desigual, ya lo hemos apuntado anteriormente. Si la gestión del Yield Management, en las tres capitales vascas es *aparente*, y se limita básicamente a gestionar de forma eficiente sus canales de venta de manera que se actualice el precio de forma sencilla en los portales de reservas y en el resto de canales de distribución, así como comparar sus tarifas con la competencia en tiempo real, el “inconveniente” de la aplicación del Yield Management que apuntaban Chávez y Ruiz (2005a) se multiplica exponencialmente si los aumentos de la oferta en número de habitaciones disponibles año, se sitúan en un 64,6% en el caso de Bilbao, de un 22,9% en de Donostia-San Sebastián y de un 81% en el de Vitoria-Gasteiz.

Otro punto importante fruto de nuestro análisis que también queremos destacar, y que podría ser objeto de investigación en otro trabajo con respecto a la aplicación del Yield Management, es la tipología de los establecimientos desde el punto de vista de relación de gestión con otros. Es decir, si son independientes o pertenecen a una cadena.

En el caso de Bilbao, sólo uno de los 21 hoteles estudiados es independiente lo que supone el 4,76% de los hoteles y el 1,65% de las habitaciones ofertadas. En Donostia-San Sebastián por el contrario, 11 de los 18 hoteles estudiados son independientes lo que supone el 61,1% de los hoteles y el 46,7% de las habitaciones ofertadas. En Vitoria-Gasteiz cinco de los nueve hoteles estudiados son independientes lo que supone el 44,44% de los hoteles y el 23,77% de las habitaciones ofertadas.

A modo de resumen, mostramos la situación de partida y la final de las tres capitales vascas en el que modificamos el orden de los indicadores para dar una mayor importancia al RevPar.

**Tabla 4.28.:** Situación al comienzo del periodo de estudio (1998) de los hoteles de las tres capitales vascas<sup>199</sup>.

Situación 1998	RevPar	TMD	Ocupación	Oferta Hotelera
Bilbao	43,4 €	61,3 €	70,8%	675.600
Donostia-San Sebastián	31,1 €	52,9 €	58,8%	467.669
Vitoria-Gasteiz	38,6 €	64,6 €	59,9%	219.575

Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat (2012).

**Tabla 4.29.:** Situación al final del periodo de estudio (2011) de los hoteles de las tres capitales vascas.

Situación 2011	RevPar	TMD	Ocupación	Oferta Hotelera
Bilbao	44,8 €	68,2 €	65,8%	1.111.732
Donostia-San Sebastián	68,4 €	101,0 €	67,7%	574.709
Vitoria-Gasteiz	34,6 €	63,0 €	54,9%	397.330

Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat (2012).

A continuación mostramos en la tabla 4.30, las variaciones de los cuatro indicadores en el periodo estudiado.

**Tabla 4.30:** Variación de los principales indicadores de los hoteles de las tres capitales vascas en el periodo estudiado de 1998 a 2011.

Cambios 1998-2011	Variación RevPar	Variación TMD	Variación Ocupación	Variación Oferta
Bilbao	3,3%	11,3%	-7,1%	64,6%
Donostia-San Sebastián	119,7%	90,8%	15,2%	22,9%
Vitoria-Gasteiz	-10,4%	-2,4%	-8,2%	81,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de Eustat (2012).

A la vista de las conclusiones que hemos obtenido en la parte final de este capítulo, es claro que el Yield Management es una técnica de gestión seguida por todos los hoteles estudiados de las tres capitales. Además, en nuestro análisis, hemos comprobado que los hoteles creen que lo aplican correctamente y que es bueno para sus establecimientos, pero realmente lo aplican de forma limitada, básicamente en lo que se refiere a una gestión dinámica de la comercialización y de las tarifas, que nosotros denominábamos gestión de Yield Management *aparente*.

<sup>199</sup> Con el indicador *Oferta Hotelera* se muestra en las tablas 4.30 y 4.31 el total de habitaciones disponibles para la venta en cada uno de los tres destinos el el periodo analizado.

Todo esto tiene efectos negativos en la Tarifa Media Diaria (TMD) de los destinos, agravada con el aumento de la oferta en el destino, y quizá influenciada por la tipología de los establecimientos que compiten en el mercado.

En la tabla 4.31 mostramos las variables que entendemos que afectan a la formación de la TMD. Como hemos explicado anteriormente, el RevPar se forma con la combinación de la TMD y el porcentaje de ocupación por habitaciones. El porcentaje de ocupación está influenciado por muchos factores<sup>200</sup>, y afecta y es afectado a y por la TMD.

**Tabla 4.31.:** Factores que afectan a la formación de la TMD en los hoteles de las tres capitales vascas en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.

Formación TMD	Variación TMD	Gestión del YM	Hoteles de cadena	Habitaciones de cadena	Variación Oferta
Bilbao	11,3%	Aparente	95,2%	98,4%	64,6%
Donostia-San Sebastián	90,8%	Aparente	38,9%	53,3%	22,9%
Vitoria-Gasteiz	-2,4%	Aparente	55,6%	76,2%	81,0%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Eustat (2012).

Por ello creemos que es importante intentar poner en relación, aunque sea visualmente, los factores que inciden de forma directa en la formación de esta TMD. Partimos del escenario que ocurre en las tres capitales vascas, en la que la gestión del Yield Management es *aparente*, primándose la gestión de tarifas en todos los canales para mejorar la comercialización.

En esta situación, cualquier entrada de un nuevo competidor, provoca que ese dinamismo en tarifas y canales, arrastre la TMD hacia abajo, con mayor intensidad cuanto mayor sea el aumento de esta oferta. Este efecto entendemos que se ve agravado si la gestión es más global y basada en criterios estandarizados no específicos para la gestión en un destino único.

Igualmente vemos en la tabla 4.31 que en la tres capitales, cuanto mayor es el aumento de la oferta de habitaciones, peor es el comportamiento de la TMD<sup>201</sup>.

Entendemos que el hecho de la aparición de nuevos competidores pertenecientes a cadenas que compiten en un mercado más amplio que el destino, potencia aún más ese efecto. Los objetivos de las cadenas hoteleras no se limitan a mejorar la cuenta de

<sup>200</sup> Entre ellos de forma clara la fuerza de atracción del propio destino, por sí mismo, o bien por campañas de comercialización tanto públicas como privadas.

<sup>201</sup> Entendiendo peor por menor incremento o mayor disminución.

resultados de un establecimiento de un destino concreto, sino que tienen que dar cabida a los objetivos globales de la compañía, provocando en algunos casos que se pueda perder de vista el necesario criterio de rentabilidad clásico de un establecimiento hotelero resultado de restar a los ingresos los gastos.

En cuanto a la presencia de cadenas hoteleras en el destino, incluimos tanto el número de hoteles de esta tipología, como el número de habitaciones sobre el total de la ciudad, ya que su efecto influye tanto de forma cualitativa como cuantitativa en el destino. En este caso el efecto no es tan claro, ya que si bien Donostia-San Sebastián es la que tiene un mayor incremento de la TMD, y además es la que menos hoteles pertenecientes a cadenas tiene tanto en términos nominales como de número de habitaciones, Vitoria-Gasteiz tiene menos hoteles de cadena que Bilbao y su comportamiento de la TMD es peor.

#### **4.6.1. Análisis comparativo de los resultados de la aplicación del Yield Management en los hoteles de las tres capitales vascas con respecto al comportamiento en otros mercados.**

La valoración extrapolable hacia otros destinos de los resultados obtenidos sobre la evolución del sector hotelero de las tres capitales vascas y su relación con la aplicación del Yield Management es limitada debido al marco del estudio centrado únicamente en los hoteles del País Vasco. Para complementar nuestras conclusiones y establecer una vía exploratoria para investigaciones posteriores, analizamos a continuación la investigación de otros autores sobre esta temática que relaciona la aplicación del Yield Management con los resultados de los establecimientos hoteleros.

En el año 2006, Canina y Enz<sup>202</sup> (2006) realizaron un análisis cuantitativo para los hoteles de Estados Unidos basado en una investigación llevada a cabo entre los años 2001 y 2005, sobre una muestra de 6.000 hoteles, en la que concluían: que la aplicación del Yield Management era valiosa tanto en momentos de bonanza económica, como de declive; que los hoteles con Tarifas Medias Diarias superiores a los de su competencia obtenían unos mejores resultados en términos de RevPar; y que la gestión de los responsables de los establecimientos se debía dirigir a conseguir una maximización del nivel de ingresos, en lugar de centrarse en la ocupación, de manera que la gestión del Yield Management pudiera ser exitosa. En 2008 Talón,

---

<sup>202</sup> No hemos encontrado ninguna referencia relevante de estas autoras que nos haya sido útil para el desarrollo del marco teórico.



Figuroa y Vacas publicaron una investigación realizada en el año 2006 sobre la aplicación del Yield Management en los Hoteles de 3 a 5 estrellas de Madrid, donde desde un punto de vista cualitativo, analizaban el Yield Management como estrategia de innovación y concluían que esta técnica podía generar resultados positivos en el futuro pero no se apoyaban en resultados para su validación. En 2009 Canina, Enz y Lomanno presentaron un muy valioso estudio sobre 67.008 observaciones de hoteles en el mercado estadounidense entre los años 2001 y 2007, donde según sus resultados, los hoteles que mantenían una Tarifa Media Diaria superior a la de su competencia, a pesar de que experimentaban una disminución de sus tasas de ocupación, mostraban un comportamiento mejor en términos de RevPar, tanto en momentos de crisis como de bonanza económica. Esto les llevaba a establecer a los autores que la demanda era inelástica en los mercados locales, y a enfatizar como factor de éxito el aguantar la presión de realizar políticas agresivas de disminución de tarifas, no entrando en posibles guerras de precios, ya que de su investigación empírica se demostraba que, desde el punto de vista de los ingresos, esta lucha era un camino hacia el fracaso. Un año más tarde los mismos autores, trasladaron su objeto de estudio para analizar el comportamiento del mercado europeo entre los años 2006 y 2009 basándose en 8.026 observaciones. Los resultados fueron similares a los obtenidos en el sector hotelero de Estados Unidos demostrando que vender con una Tarifa Media Diaria más alta que la de sus competidores, aunque disminuyera el porcentaje de ocupación, era una estrategia exitosa que permitía mejorar el RevPar de los establecimientos que realizaban esa política. Por tanto, los autores, que también consideraron que la demanda era inelástica en los mercados locales europeos, aunque constataron una menor consistencia, con mayores desviaciones entre las diferentes zonas del continente, establecieron que el mantener las Tarifas Medias Diarias y no entrar en una guerra de precios, se convertía en un factor de éxito para un establecimiento hotelero también en Europa.

En la siguiente tabla mostramos a modo de resumen las diferentes conclusiones de distintos autores sobre la incidencia del Yield Management en los resultados de las empresas hoteleras.

**Tabla 4.32.:** Compendio recopilativo sobre la relación de la aplicación del Yield Management y los resultados de las empresas hoteleras.

Autores	Año	Análisis	Enfoque	Principal aportación sobre la relación del Yield Management y el sector hotelero
Orkin	1988	Cuantitativo	Introspectivo	La técnica permitió a la cadena Hilton aumentar la TMD en 7,5 dólares sin perder ocupación
Rowe	1989	Cuantitativo	Introspectivo	El Yield Management permitía incrementar la TMD a de 5 a 10 dólares
Lieberman	1993	Cuantitativo	Introspectivo	La técnica permitió a la cadena Marriott aumentar su beneficio en 30 millones de dólares
Goymour y Donaghy	1995	Cuantitativo	Introspectivo	El Yield Management permitía incrementar la TMD entre el 3,5% y el 5% en su implantación
Jarvis, Lindh y Jones	1998	Cualitativo	Introspectivo	Características de los hoteles que usan el Yield Management
Jones	1999	Cualitativo	Introspectivo	Resultados de la aplicación de práctica de esta técnica en los hoteles del Reino Unido
Jones	2000	Cuantitativo	Introspectivo	El Yield Management permitía incrementar los ingresos entre el 3% y el 7%
Chávez y Ruiz	2005	Cualitativo	Introspectivo	Grado de implementación de esta técnica en los hoteles de Sevilla
Canina y Enz	2006	Cuantitativo	Introspectivo	La demanda en el sector hotelero es inelástica. Disminuir la TMD es una estrategia errónea
Talón, Figueroa y Vacas	2008	Cualitativo	Introspectivo	Grado de implementación de esta técnica en los hoteles de Madrid
Canina, Enz y Lomanno	2009	Cuantitativo	Introspectivo	La demanda en el sector hotelero es inelástica aunque el período de análisis sea otro
Canina, Enz y Lomanno	2010	Cuantitativo	Introspectivo	La demanda en el sector hotelero es inelástica también en el mercado europeo

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a nuestro estudio, entendemos que nuestro análisis es cualitativo tomando la referencia de los resultados de los hoteles de las tres capitales vascas. Además tiene un carácter exploratorio con lo que implica desde el punto de vista de imposibilitar la extrapolación de sus conclusiones de forma directa en otros destinos. De los resultados de la tabla superior son especialmente llamativos los que parten de un análisis cuantitativo, ya que relacionan de forma numérica la aplicación del Yield Management con una mejora de los indicadores, cuando en nuestra investigación hemos visto como en muchos casos los hoteles piensan que están utilizando herramientas de Yield Management cuando realmente no es así<sup>203</sup>.

Por tanto, nos resulta muy difícil establecer axiomas que establezcan las ventajas de la aplicación del Yield Management de forma estricta, y más cuando hablamos de un mercado. Otra consideración bien distinta, son los resultados del estudio de Canina, Enz y Lomanno (2009; 2010) ya que relacionan estrategias concretas sobre la Tarifa Media Diaria con los resultados de un establecimiento o de un sector, de manera que esa información pueda ser valiosa para la aplicación del Yield Management. En cuanto al enfoque en nuestra investigación también partimos de una visión introspectiva que se origina en los hoteles que son objeto de estudio. Con respecto a la relación del Yield Management y los resultados de los hoteles estudiados en el presente trabajo, reiteramos que es complicado establecer relaciones cuantitativas cuando en la mayoría de los casos la implementación que han realizado de la técnica es *aparente*. Podemos apreciar como valiosas las conclusiones que

<sup>203</sup> Sirva de ejemplo el tipo de software que emplean los hoteles entrevistados para su gestión del Yield Management.

---

hemos determinado previamente sobre que la gestión dinámica de la comercialización y de las tarifas que realizan los hoteles de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, que afecta negativamente en la Tarifa Media Diaria de los destinos, agravada con el aumento de la oferta en el destino, y quizá influenciada por la tipología de los establecimientos que compiten en el mercado. En esta situación observamos que cualquier entrada de un nuevo competidor, provoca que ese dinamismo en tarifas y canales, arrastre las Tarifas Medias Diarias hacia abajo, con mayor intensidad cuanto mayor sea el aumento de esta oferta. Este efecto entendemos que se ve agravado si la gestión es global y está basada en criterios estandarizados no específicos para la gestión en un destino único, ya que competir en un mercado más amplio que el destino potencia aún más ese efecto. Los objetivos de las cadenas hoteleras no se limitan a mejorar la cuenta de resultados de un establecimiento de un destino concreto, sino que tienen que dar cabida a los objetivos globales de la compañía, provocando en algunos casos que se pueda perder de vista el necesario criterio de rentabilidad clásico de un establecimiento hotelero resultado de restar a los ingresos los gastos.

Queremos resaltar, que todos los estudios analizados, incluido el nuestro, parten de un enfoque introspectivo microeconómico de las empresas para extraer conclusiones generales sobre las bondades del Yield Management.

## 4.7. RESUMEN DEL CUARTO CAPÍTULO.

A lo largo del presente capítulo hemos presentado un análisis empírico sobre la aplicación del Yield Management en el sector hotelero del País Vasco.

Comenzamos con el desarrollo del planteamiento metodológico del análisis empírico, para, a continuación, realizar un breve recorrido por la historia reciente del sector hotelero en las tres capitales vascas.

Posteriormente hemos evaluado los resultados de los principales hoteles de las tres capitales vascas durante el periodo que abarca de 1998 a 2011 con base en los indicadores básicos principales ya definidos en el capítulo anterior: la Tarifa Media Diaria (TMD), el Porcentaje de Ocupación, la Oferta Hotelera y el RevPar (Ingreso por habitación disponible); y el Índice de Reacción Hotelera (IRH) y el Índice de Fuerza/Gestión del Destino (IFGD), como indicadores derivados que nos han ayudado en este análisis.

Tras establecer las conclusiones en términos absolutos del comportamiento del sector hotelero de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz durante los 14 años del periodo de estudio, hemos contextualizado las mismas comparándolas con las de otros destinos urbanos tanto a nivel del mercado español como del sector hotelero mundial.

Posteriormente hemos analizado específicamente la utilización del Yield Management en el sector hotelero vasco. Para ello hemos partido de los resultados obtenidos de la información recabada de los hoteles de las tres capitales vascas, para seguidamente comparar las conclusiones obtenidas con las publicadas por Chavez y Ruiz (2005a) sobre la aplicación del Yield Management en el sector hotelero de Sevilla. Con los resultados de este análisis específico y comparado, hemos evaluado si la aplicación del Yield Management en el sector hotelero vasco es susceptible de ser considerada una innovación.

Por último, en el apartado de conclusiones del capítulo, en primer lugar, hemos determinado los principales resultados de nuestra investigación en cuanto a la aplicación del Yield Management en el sector hotelero de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, para a continuación contextualizar este análisis con respecto a los resultados de esta relación en otros mercados.

En el siguiente capítulo desarrollaremos las conclusiones alcanzadas durante la elaboración del presente trabajo, tanto desde el punto de vista del marco conceptual como del análisis empírico. Así mismo, por un lado detallaremos las implicaciones empresariales que suponen, por otro lado las limitaciones de nuestro estudio, y en último lugar, unas sugerencias sobre posibles futuras líneas de investigación.



---

---

# Capítulo 5

## Conclusiones y Líneas de Futuro.

---

---

### *Contenido:*

- 5.1. INTRODUCCIÓN.
- 5.2. CONCLUSIONES ALCANZADAS DURANTE LA ELABORACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL.
- 5.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EMPÍRICO: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR HOTELERO DE LAS TRES CAPITALES DEL PAÍS VASCO.
- 5.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS ÁMBITOS DE ANÁLISIS RELEVANTES CON RESPECTO A LOS FACTORES CONSUSTANCIALES DE UN MERCADO COMPETITIVO Y SU RELACIÓN CON EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE YIELD MANAGEMENT.
- 5.5. IMPLICACIONES EMPRESARIALES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.





## 5.1. INTRODUCCIÓN.

Este último capítulo recoge las principales conclusiones del estudio desarrollado en esta investigación. Con ella esperamos haber aportado alguna contribución a la comprensión del Yield Management, ámbito principal objeto del estudio, y, más concretamente, al análisis de su aplicación en los hoteles de las tres capitales vascas, así como a la validación de la técnica del Yield Management como innovación desde un punto de vista científico.

En primer lugar, detallamos las conclusiones más importantes de los dos capítulos que conforman el marco conceptual: *Aproximación al Yield Management desde la perspectiva del Marketing* (capítulo 2) y *El Yield Management* (capítulo 3).

En segundo lugar, señalamos las principales evidencias obtenidas en el análisis empírico del análisis de *La aplicación del Yield Management en el sector hotelero del País Vasco* (capítulo 4).

Fruto del análisis conjunto, teórico-conceptual y empírico, proponemos una identificación de los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management.

Y, finalmente, presentamos las implicaciones empresariales, limitaciones y futuras líneas de investigación de este ámbito de estudio.

## 5.2. CONCLUSIONES ALCANZADAS DURANTE LA ELABORACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL.

El marco conceptual de esta investigación da respuesta a dos de los objetivos específicos que nos planteábamos al comienzo del estudio: *ofrecer una visión del Yield Management en términos de relación con el Marketing como ciencia, en especial con el Marketing Mix, y dentro de éste con el precio por un lado y describir, de la forma más detallada posible, la propia técnica del Yield Management* por otro, con el fin de, centrar la temática de nuestro estudio, y poner de manifiesto la diversidad y complejidad de objetivar los resultados de esta herramienta de gestión empresarial.

En la siguiente tabla enumeramos las principales conclusiones derivadas de la elaboración del marco conceptual que a continuación desarrollamos con más detalle.

**Tabla 5.1.:** Principales conclusiones del marco conceptual.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Marketing Mix y Yield Management: similitud de objetivos y factores.</li> <li>2) Relación Marketing Mix -Yield Management: el precio como variable fundamental.</li> <li>3) El Yield Management: área temática de estudio más relevante del Marketing hotelero.</li> <li>4) Conceptualización del Yield Management: una nueva aproximación.</li> <li>5) Elemento clave para la toma de decisiones de Yield Management: transformación de información en conocimiento</li> <li>6) Indicadores para la medición de los resultados de un sector hotelero: la importancia de los indicadores derivados.</li> <li>7) El uso de aplicaciones informáticas específicas de Yield Management en la operativa de gestión de las empresas hoteleras como factor de éxito para su implantación y desarrollo.</li> </ol>
---

**Fuente:** Elaboración propia.

### 1) Marketing Mix y Yield Management: similitud de objetivos y factores.

Como primera conclusión destacamos que a pesar de que el Yield Management haga hincapié en los frutos económicos de la gestión y el Marketing Mix en la combinación de factores con vista a la comercialización, las dos técnicas presentan importantes coincidencias en cuanto a los objetivos que persiguen y a los factores que emplean para lograrlos.

El Yield Management se entronca en la ciencia del Marketing. Dentro de ésta, la relación es casi directa con el Marketing Mix. Las dos herramientas, Yield Management y Marketing Mix, buscan lograr la combinación perfecta que permita lograr los objetivos fijados por la empresa. Ambas utilizan de forma selectiva unas variables similares para alcanzar los objetivos empresariales. En el caso del Yield Management son siete factores: qué producto o productos se debe vender; a quién se debe vender; por cuánto se debe vender; dónde se debe vender; cuándo se debe vender; utilizando una estrategia de precios; y aplicando un sistema de información que permita responder con éxito a las preguntas formuladas (Kimes, 2004). Por su parte, en el Marketing Mix son también siete las variables fundamentales: el producto; el precio; la promoción; la distribución; los participantes; la evidencia física; y el proceso (Booms y Bitner, 1980).

Si analizamos las similitudes entre los siete factores que caracterizan al Marketing Mix y al Yield Management, y realizamos una comparación entre los mismos, vemos que el primer factor del Yield Management: *qué producto o productos se debe vender* es similar al primero y al sexto del Marketing Mix: *el producto y la evidencia física*; que la segunda variable del Yield Management: *a quién se debe vender* es equivalente a la quinta del Marketing Mix: *los participantes*; que el tercer factor del Yield Management: *por cuánto se debe vender* es similar al segundo del Marketing Mix: *el precio*; que la cuarta variable del Yield Management: *dónde se debe vender* es equivalente a la tercera y a la cuarta del Marketing Mix: *la promoción y la distribución*; que el quinto factor del Yield Management: *cuándo se debe vender* es similar al cuarto y al séptimo del Marketing Mix: *la distribución y el proceso*; que la sexta variable del Yield Management: *utilizando una estrategia de precios* es equivalente a la segunda del Marketing Mix: *el precio*; y por último, el séptimo factor del Yield Management: *aplicando un sistema de información que permita responder con éxito a las preguntas formuladas* es similar al séptimo del Marketing Mix: *el proceso*.

Por todo ello, consideramos que enmarcado el Yield Management dentro de la ciencia del Marketing, la relación del Marketing Mix como herramienta de gestión clásica ampliamente estudiada, con el Yield Management, es muy importante, casi podríamos describir este grado de relación como total. Ambas técnicas comparten objetivos y factores para alcanzarlos: lograr desde la gestión operativa una mejoría en los rendimientos de la empresa por medio de la optimización de los ingresos, siendo la diferencia principal que el Yield Management se centra en el carácter finalista de la

obtención del mayor nivel de ingresos posible, mientras que el Marketing Mix lo hace en lograr una adecuada combinación de factores que permitan mejorar la comercialización de un producto.

## **2) Relación Marketing Mix-Yield Management: el precio como variable fundamental.**

Del análisis de la relación existente entre el Yield Management y el Marketing Mix, podemos estimar que el precio aparece como factor fundamental en ambos casos y como nexo de unión más evidente entre ambas técnicas.

Desde el punto de vista del Marketing, el precio es el único factor del Marketing Mix que, de forma directa, sirve para alcanzar los objetivos de ingresos por medio de las sucesivas ventas que se vayan realizando. En relación con el Yield Management, el precio es una variable fundamental, ya la aplicación de la técnica parte de la estrategia tarifaria que se haya definido.

El precio es una variable que aglutina, en la gran mayoría de los casos, la política comercial de la empresa, ya que, por un lado, con este factor se da respuesta a las necesidades del propio mercado, fijadas en un producto, con unos atributos determinados; y, por otro, debe soportar económicamente el proceso de producción de la empresa, con unos costes determinados, con unos objetivos de rentabilidad previamente fijados, y con las restricciones que le marcarán el resto de competidores.

Los sistemas de Yield Management, aplicados al sector hotelero, permiten vender las habitaciones del hotel al cliente y al precio *adecuado*; todo ello encaminado a maximizar el ingreso y, con ello, el rendimiento. Pero estos sistemas no determinan los precios de las habitaciones, ya que las tarifas son establecidas por la dirección del hotel; el sistema únicamente gestiona la capacidad ofertando los distintos precios y distribuyéndola en aquellos segmentos que, en función de las previsiones que se van realizando, pueden mejorar el rendimiento o *Yield* del establecimiento. La dirección del hotel debe seguir una actitud, en materia de precios, proactiva ya que tiene que tener en cuenta factores tanto externos como internos de la empresa. De todos ellos, cabe destacar el objetivo de maximizar el beneficio mediante; una estrategia de precios de selección; las actuaciones de la competencia; y las percepciones de los clientes. Los costes no constituyen una variable determinante en las decisiones de precio del servicio de alojamiento debido al escaso coste marginal del servicio. No obstante, la

aplicación con éxito de un sistema de Yield Management en la empresa hotelera requiere de una serie de requisitos, entre los que podemos destacar: (a) una minuciosa segmentación de la clientela; (b) una formación adecuada del personal de reservas; (c) una adecuada previsión de la demanda basada en datos históricos sobre ventas y comportamiento de los distintos segmentos en cuanto a pernoctaciones y consumos en otros servicios; y (d) una continua evaluación sobre las percepciones de los clientes.

Por todo ello, planteamos que una vez descrita la relación entre el Yield Management y el Marketing Mix, la gestión de la variable precio, factor común a ambas herramientas, es fundamental para la consecución del objetivo de maximizar los ingresos de las compañías hoteleras. Además es preciso reconocer que este proceso de fijación de precios es más complejo que la simple asignación de una cifra concreta a un determinado servicio.

### **3) El Yield Management: área temática de estudio más relevante del Marketing hotelero.**

La importancia que, hoy en día, tiene la técnica del Yield Management en el sector hotelero es innegable. Más aún si nos referimos a las nuevas herramientas diseñadas para su aplicación y que se pueden encontrar en el mercado. Una primera aproximación podría hacernos pensar que este desarrollo es fruto de las respuestas prácticas que se han ido dando en el sector hotelero a lo largo del tiempo. Es decir, que el avance en esta técnica se debe principalmente a la resolución, muchas veces improvisada, de los problemas del día a día de las compañías hoteleras. La realidad no puede ser más distinta, ya que la investigación científica sobre el Yield Management es numerosa y muy importante. Si analizamos las temáticas investigadas del Marketing hotelero durante el periodo 1960-2010 desde el punto de vista de su grado de relevancia (Dev, Buschman y Bowen, 2010) descubrimos que el Yield Management ha sido el área de estudio más importante del Marketing hotelero en ese periodo, con un 24,5% del total de los artículos publicados y referenciados más relevantes que podríamos encuadrar dentro de la subdisciplina hotelera del Marketing como ciencia.

Es especialmente importante dentro del Marketing hotelero el estudio de Kimes de 1989 “*The basics of Yield Management*” que estableció las bases de esta disciplina, y que, a pesar del tiempo transcurrido, sigue siendo una referencia de gran valor en las investigaciones sobre esta temática. Si analizamos las principales investigaciones científicas de Marketing hotelero publicadas en este periodo 1960-2010, descubrimos que “*The basics of Yield Management*” es una referencia en el 8,05% del total de estudios publicados, convirtiéndolo en el artículo más relevante dentro del Marketing hotelero durante estos 50 años.

#### 4) **Conceptualización del Yield Management: una nueva aproximación.**

En el presente trabajo hemos analizado el concepto de Yield Management desde todas sus dimensiones.

Como conclusiones principales determinamos que la aplicación del Yield Management, además del objetivo principal de lograr la optimización del nivel de ingresos de las compañías hoteleras, permite obtener las siguientes **ventajas** de naturaleza no cuantificable: (a) el incremento de la formación y motivación del personal de venta siempre que se aplique una correcta política de incentivos y se haya desarrollado una cultura de Yield Management en la propia empresa; (b) un mejor conocimiento de los segmentos de clientes, y por medio de éste, la posibilidad de abarcar segmentos hasta ese momento no desarrollados y, conociendo sus necesidades, aumentar la satisfacción de los mismos; y (c) automatizar (o al menos semiautomatizar) el proceso de gestión de una reserva en términos de Yield Management de manera que se incremente el rendimiento del establecimiento y de igual manera se mejore la imagen de la empresa hotelera.

Por otro lado, y a pesar de las ventajas apuntadas anteriormente, la discriminación de precios a la que lleva el Yield Management, plantea dos **inconvenientes** principales:

(a) Uno desde el punto de vista de la demanda, ya que si la empresa no actúa con transparencia mostrándole las ventajas en forma de ofertas más económicas y más orientadas a su perfil, el cliente puede llegar a pensar que la gestión del Yield Management es un sistema injusto, y lo que es más grave, que ese problema no lo achaque a esa nueva herramienta de gestión, que quizás ni siquiera conoce, sino que

piense que, por alguna razón desconocida, se le discrimina en el hotel frente a otros huéspedes. Para evitar estos casos, es necesario ser transparente en la aplicación del Yield Management, e implantar cuestionarios de satisfacción que hagan un seguimiento continuo de la percepción del cliente ante el sistema; y (b) el segundo inconveniente afecta a la relación con los competidores. Los hoteles al tener costes marginales bajos, en situaciones de crisis extrema, podrían llegar a vender a tarifas calculadas con base en los costes variables de venta de cada unidad de alojamiento, sin, ni siquiera, haber alcanzado el umbral de rentabilidad del negocio, con lo que ello podría suponer para el precio de mercado en el que esté compitiendo ese hotel. O expresado en otros términos, provocar una “guerra de precios” en un destino como consecuencia de una aplicación parcial del Yield Management.

Desde nuestro punto de vista, fruto de los resultados de nuestro trabajo, consideramos una nueva visión conceptual sobre el Yield Management que estructuramos en tres **postulados**:

(1) En primer lugar el reconocimiento de la aportación de Kimes (1989) estableciendo las bases para fijar las condiciones sobre las cuales esta técnica tiene una mayor aplicabilidad:

- Empresas en las que la capacidad es relativamente fija.
- La demanda se puede separar en diferentes segmentos de mercado, lo que posibilita aplicar políticas de discriminación de precios.
- El inventario de la empresa es de carácter perecedero.
- La venta del producto se realiza con antelación, quedando la duda de si se podría haber vendido más tarde a un precio mayor.
- La demanda fluctúa sustancialmente a lo largo del tiempo.
- Los costes marginales de las ventas son bajos.
- Los costes marginales de la producción son elevados.

Así como de los requisitos para una aplicación correcta del Yield Management:

- Disponer de los patrones de reservas de habitaciones.

- Disponer de información histórica de la demanda de cada segmento de mercado.
- Haber fijado políticas concretas sobre el *overbooking*.
- Haber establecido un buen sistema de recogida de información.

(2) En segundo lugar, nuestra apuesta a nivel terminológico por el uso del concepto de *Yield Management*, ya que si nos centramos en el sector hotelero, el término *Yield Management* goza de un mayor uso a nivel profesional, tanto desde un punto de vista conceptual, como de entronque con la rama económica, y con toda la riqueza abstracta que emana de su filosofía, en contraste con la alternativa más utilitarista y simplista del término *Revenue Management*, más orientado al puesto de trabajo favorecido por la facilidad de la traducción del *Revenue Management* por “*Gestión de los Ingresos*”, pero que no es capaz de reflejar la importancia de gestionar la complejidad de ese concepto abstracto de *Yield*.

(3) Por último, el uso y aplicación de la definición de Kimes (2004) de *Yield Management* como conceptualización homogeneizada de la técnica, debido a que consigue expresar de una manera sencilla la complejidad que encierra una gestión correcta del *Yield Management*.

Por todo ello, entendemos que nuestra propuesta simplificadora de emplear la breve definición de Kimes (2004) como elemento conceptual teórico central de nuestro trabajo, es una nueva aproximación al *Yield Management* que se aleja, por ejemplo de otras visiones aglutinadoras, como puede ser la de Talón, Figueroa y Vacas (2008), que buscan poner en valor todos los matices aportados por diferentes autores a lo largo del tiempo.

## **5) Elemento clave para la toma de decisiones de *Yield Management*: transformación de información en conocimiento.**

Es preciso reiterar la importancia de gestionar todas las variables de forma *adecuada* como factor de éxito principal para desarrollar una estrategia de *Yield Management*.



Vender una habitación de hotel a un determinado nivel de tarifa es parte de la dinámica habitual de un establecimiento hotelero. El Yield Management aparece cuando todas las variables se intercambian al nivel *adecuado*. Esta *adecuación* dependerá de cómo gestiona la empresa hotelera la información histórica y previsional que posee tanto desde un punto de vista teórico como del de su aplicabilidad de manera que se pueda desarrollar una metodología que permita, ante la llegada de una posible reserva, si se acepta o se rechaza la petición, o bien qué decisión se toma manteniendo el objetivo del Yield Management de lograr la maximización de los ingresos.

El Yield Management, se centra en vender la habitación *adecuada*, en el momento *adecuado*, al cliente *adecuado* y al precio *adecuado*. Es decir, podríamos resumir esta expresión en: *cuánto y cuándo se debe vender y a qué precio se puede realizar para cada segmento de mercado*.

La revisión continua de los datos y la interpretación de los mismos, es fundamental para el éxito de la aplicación del Yield Management. De esta manera la información que se recopila en forma de cancelaciones de reservas, peticiones de habitaciones no atendidas por el hotel, condiciones de reserva rechazadas por el cliente, modificaciones de tarifas, etc., que desde el punto de vista de la gestión de operaciones de un hotel es parte de la dinámica habitual del mismo, por medio de la aplicación de un sistema de Yield Management como herramienta de gestión, se convierte en fuente de conocimiento imprescindible para mejorar el rendimiento del hotel por medio de la optimización del nivel de ingresos.

## **6) Indicadores para la medición de los resultados de un sector hotelero: la importancia de los indicadores derivados.**

Los indicadores básicos para analizar la evolución de los resultados en el sector hotelero desde el punto de vista de la gestión del establecimiento son: la *Tarifa Media Diaria*, el *Porcentaje de Ocupación*, la *Oferta Hotelera* y el *RevPar*.

Estos cuatro indicadores los denominamos **básicos**, ya que cualquier análisis, de un hotel individual o de una cadena hotelera o de un sector hotelero de un destino o mercado determinado, que no tenga en cuenta el comportamiento de alguno de estos cuatro indicadores, sería incompleto, y por tanto, podría arrojar resultados erróneos.

La *Tarifa Media Diaria*, siempre medida en términos monetarios, nos indica el valor cambiario por el que se venden las habitaciones de un hotel; el *Porcentaje de Ocupación*, referenciado en todos los casos en términos porcentuales, nos muestra, para un establecimiento, o mercado, o sector, y en un horizonte temporal determinado, la relación entre las habitaciones vendidas y las disponibles; la *Oferta Hotelera*, aunque puede mostrarse de diversas maneras y es posible que se presente tanto en términos absolutos de número de habitaciones en un horizonte temporal, como de incrementos porcentuales comparados intertemporales, tiene una utilidad muy importante y única, que es contextualizar los resultados de un hotel, sector o mercado hotelero, de acuerdo con la intensidad cuantitativa de la competencia; y por último, el cuarto indicador básico, el *RevPar*, en cuanto a su presentación, siempre aparece expresado en valor monetario, indicando el importe cambiario que ha sido capaz de generar cada habitación disponible para la venta de un establecimiento hotelero, sector o mercado hotelero, y además posee la característica especial de ser sintético, ya que es el resultado de multiplicar la *Tarifa Media Diaria* y el *Porcentaje de Ocupación*. La utilidad de los dos primeros indicadores básicos, la *Tarifa Media Diaria* y el *Porcentaje de Ocupación*, se muestra especialmente importante en el seguimiento de la operativa, mientras que la *Oferta Hotelera* y el *RevPar*, se vuelven imprescindibles a la hora de realizar un análisis más profundo. El *RevPar* permite comparar directamente de forma cuantitativa diferentes establecimientos hoteleros, sectores o mercados hoteleros, y extraer conclusiones sobre la evolución de la rentabilidad de los mismos desde el punto de vista de los ingresos. Con el indicador de la *Oferta Hotelera* se puede continuar el análisis contextualizando los diferentes comportamientos con base en la variación cuantitativa de la competencia, y con los cambios de la *Tarifa Media Diaria* y el *Porcentaje de Ocupación* es posible mostrar la operativa seguida por los distintos establecimientos hoteleros, sectores o mercados hoteleros comparados, ya estudiada de forma agregada en el indicado del *RevPar*

Sin embargo concluimos se hace imprescindible contar con otros indicadores con objeto de seguir profundizando en el análisis de los resultados de un establecimiento hotelero, sector o mercado hotelero. En nuestro caso proponemos dos, que denominamos **derivados** ya que son el resultado de la combinación de los indicadores básicos: el *Índice de Reacción Hotelera* y el *Índice de Fuerza/Gestión del Destino*. Dado el carácter exploratorio de nuestra investigación, los problemas de multicolinealidad que se puedan presentar entre los indicadores básicos y los derivados que hemos planteado no afectan a los resultados de nuestro trabajo, ya que

lo que pretendemos es indagar en un nuevo campo no investigado, y los indicadores derivados diseñados nos ayudan en esa labor.

El *Índice de Reacción Hotelera*, se muestra en valor numérico en un intervalo de 0 a 1, su utilidad reside en que permite reflejar si un destino es capaz de reaccionar de forma positiva o negativa ante las variaciones de la competencia, ya que el indicador muestra si la transición de la ocupación hotelera es positiva, o negativa partiendo de la referencia que debería mostrar un destino en función de la variación de la oferta hotelera experimentada, por lo que sólo tendría un valor 0 para éste si el porcentaje de cambio de la ocupación coincidiera con la variación de la oferta hotelera con la salvedad del signo cambiado; y el segundo indicador derivado, el *Índice de Fuerza/Gestión del Destino*, refleja el comportamiento del sector, ajustado por la variación de la oferta de habitaciones, partiendo de la premisa que un aumento de oferta en el destino, empeoraría el dato del RevPar, ya que de no generarse más demanda, el número de clientes se repartiría entre un número mayor de hoteles, en cuanto a su presentación siempre aparece expresado en términos porcentuales, y se calcula sumando el porcentaje de variación de la *Oferta Hotelera* al dato de variación del *RevPar*.

Por todo ello, consideramos fundamental la utilización de los indicadores derivados: *Índice de Reacción Hotelera* y *Índice de Fuerza/Gestión*, como fuente de información complementaria a la que se extraiga de los indicadores básicos, a la hora de realizar cualquier análisis, de un hotel individual o de una cadena hotelera o de un sector hotelero de un destino o mercado determinado.

## **7) El uso de aplicaciones informáticas específicas de Yield Management en la operativa de gestión de las empresas hoteleras como factor de éxito para su implantación y desarrollo.**

El análisis de los resultados de las experiencias de las empresas que han implantado el Yield Management nos muestra que el uso de aplicaciones informáticas específicas de esta técnica en la operativa de gestión de las empresas hoteleras se convierte en un factor imprescindible para el éxito en su implantación y en su desarrollo.

La cantidad de información que se genera diariamente en un establecimiento hotelero es enorme, y adicionalmente cada pequeño elemento de relación que se

produzca entre el hotel y sus clientes debe formar parte de la base de datos de conocimiento de la empresa hotelera para la gestión del Yield Management: un cambio en las fechas de la estancia, una denegación de una reserva por estar el hotel completo, las modificaciones de cualquier tipo que puedan afectar a las reservas, los consumos del cliente durante su estancia, las circunstancias particulares durante el proceso de liquidación de la factura, etc. Toda la información, aunque parezca insignificante, que se genere en el proceso de relación entre el hotel y sus clientes es susceptible de convertirse en conocimiento útil para la gestión del Yield Management del establecimiento. Por tanto, una de las claves principales para el desarrollo y la mejora continua del sistema del Yield Management de la empresa hotelera, es que su sistema informático sea capaz de procesar toda esa información, y que la convierta en conocimiento, y además que se retroalimente en tiempo real por y para la propia operativa del establecimiento.

Por tanto, la integración entre el sistema informático de gestión del conocimiento de Yield Management (*Revenue Management System RMS*) y el general del hotel que gestiona la operativa del mismo (*Property Management System PMS*) potencia las ventajas de una adecuada y continua conversión de la información en conocimiento; optimiza, por tanto, el proceso de realización de los modelos de previsión para la estimación de la demanda, así como la posibilidad de crear pautas estacionales, categorías de inventario y tipos de tarifas; establece métodos directos para la discriminación de reservas, analizando el comportamiento de los grupos como categorías de cliente para su posterior modelizado; e integra la gestión del Yield Management dentro de la gestión comercial de distribución con base en el control de paridad de precios en los diferentes canales de distribución.

### 5.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EMPÍRICO: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR HOTELERO DE LAS TRES CAPITALES DEL PAÍS VASCO.

En el apartado anterior hemos descrito las siete principales conclusiones alcanzadas durante la elaboración del marco conceptual sobre el Yield Management y el enraizamiento de esta técnica en la ciencia del Marketing.

En el análisis empírico de la investigación hemos estudiado la aplicación del Yield Management en el sector hotelero de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz. Para ello, hemos partido de la evolución, en los hoteles de las tres capitales vascas durante el periodo 1998-2011, de los indicadores principales de los establecimientos de una categoría oficial igual o superior a tres estrellas. Para la obtención de esta información hemos recurrido a las fuentes oficiales estadísticas y a nuestros propios resultados, fruto de los datos recopilados de los directores y directoras de todos los hoteles objeto de estudio. Una vez analizados los mismos, medida la evolución del sector hotelero de las tres capitales vascas, establecido el grado de implantación del Yield Management, y su relación con la evolución de los resultados de los establecimiento hoteleros de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, hemos evaluado si la aplicación de esta técnica que hacen los hoteles de las tres capitales vascas puede ser considerada como una estrategia de innovación.

**Tabla 5.2.:** Principales conclusiones del análisis empírico.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1) El <i>Índice de Fuerza/Gestión del Destino</i>: indicador fundamental para la medición del desempeño de las empresas hoteleras de Bilbao, de Donostia-San Sebastián y de Vitoria-Gasteiz durante el periodo 1998-2011.</li> <li>2) El comportamiento del sector hotelero vasco en el panorama mundial: Donostia-San Sebastián <i>sobresaliente</i>, Bilbao <i>progresando adecuadamente</i> y Vitoria-Gasteiz <i>necesita mejorar</i>.</li> <li>3) Yield Management en el sector hotelero vasco: un caso de utilización <i>aparente</i>.</li> <li>4) El uso del Yield Management en los hoteles de las tres capitales vascas como estrategia de innovación.</li> <li>5) Combinación de un aumento de la <i>Oferta Hotelera</i> y una aplicación <i>aparente</i> del Yield Management: efectos negativos sobre la <i>Tarifa Media Diaria</i> de los hoteles de las tres capitales vascas durante el periodo 1998-2011.</li> </ol>
--

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla anterior hemos enumerado las cinco conclusiones más significativas del análisis empírico del presente trabajo.

**1) El Índice de Fuerza/Gestión del Destino: indicador fundamental para la medición del desempeño de las empresas hoteleras de Bilbao, de Donostia-San Sebastián y de Vitoria-Gasteiz durante el periodo 1998-2011.**

En nuestro trabajo, hemos relacionado el indicador *RevPar*, que refleja la rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos, con la variación del propio indicador, y con el *Índice de Fuerza/Gestión del Destino*, como método con el que extraer las conclusiones principales sobre la evolución comparada del sector hotelero de las tres capitales vascas durante el periodo 1998-2011 con base en el comportamiento de los indicadores principales de desempeño.

En el comienzo del periodo de estudio, en 1998, el indicador de rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos, mostraba que Bilbao era la capital vasca más rentable con un *RevPar* de 43,37€; seguida por Vitoria-Gasteiz con 38,65€; y por Donostia-San Sebastián con 31,13€. Catorce años más tarde, en 2011, sólo habían mejorado su rentabilidad Donostia-San Sebastián y Bilbao, con unas tasas del 119,7% y del 3,3%, respectivamente. Vitoria-Gasteiz, por su parte, había disminuido su rentabilidad en un 10,4%.

Para analizar las variables fundamentales que han motivado este comportamiento en cada uno de las tres capitales vascas hemos utilizado el indicador derivado que hemos propuesto en el presente trabajo: el *Índice de Fuerza/Gestión del Destino*. Gracias a la información que nos proporciona este indicador, podemos valorar el factor principal que motivó estas variaciones en cada uno de los tres destinos vascos estudiados.

En el caso de Donostia-San Sebastián, el factor principal responsable de la variación del *RevPar* en el periodo analizado fue la mejoría de la *Tarifa Media Diaria*, con una incidencia sobre el *Índice de Fuerza/Gestión del Destino*, del 70,4%. En Bilbao, por su parte, fue determinante el aumento de la *Oferta Hotelera*, con un 77,8% de ponderación del efecto sobre el *Índice de Fuerza/Gestión del Destino*. Por último, en Vitoria-Gasteiz, el factor principal que contribuyó a que en el sector hotelero de la

ciudad disminuyera la rentabilidad, fue el aumento de la *Oferta Hotelera*, al igual que ocurría en Bilbao, pero en el caso de la capital alavesa, con una incidencia sobre el *Índice de Fuerza/Gestión del Destino* del 88,4%.

Una vez determinada la causa principal de las variaciones del *RevPar*, únicamente resta cuantificar las variaciones de los indicadores primarios que han conducido a los resultados apuntados en cuanto a la evolución del *RevPar* en las tres capitales vascas en el periodo 1998-2011: en Donostia-San Sebastián la *Tarifa Media Diaria* aumentó un 90,8%; en Bilbao la *Oferta Hotelera* se incrementó en un 64,6%; y en Vitoria-Gasteiz también la *Oferta Hotelera* aumentó, pero en este caso llegó hasta el 81%.

Recordemos que el *RevPar* muestra el valor en euros de los ingresos por habitación disponible del sector hotelero de los destinos estudiados, y su variación detalla con claridad la evolución de la rentabilidad de los hoteles de las tres capitales desde el punto de vista de los ingresos a lo largo del periodo de estudio del presente trabajo. Por tanto, gracias a la utilización del *Índice de Fuerza/Gestión del Destino*, podemos afirmar que con respecto al periodo analizado de 1998-2011: la variación del 3,3% del *RevPar* de Bilbao se debió fundamentalmente al incremento del 64,6% en su *Oferta Hotelera*; el incremento del *RevPar* del 119,7% de Donostia-San Sebastián fue causado, principalmente, por un aumento de la *Tarifa Media Diaria* en los hoteles de la ciudad del 90,8%; y la disminución del 10,4% del *RevPar* de Vitoria-Gasteiz se debió fundamentalmente al incremento del 81% en su *Oferta Hotelera*.

## **2) El comportamiento del sector hotelero vasco en el panorama mundial: Donostia-San Sebastián sobresaliente, Bilbao progresa adecuadamente y Vitoria-Gasteiz necesita mejorar.**

Utilizando un símil académico-docente clasificaremos el desempeño de los hoteles de las tres capitales vascas con respecto a su *RevPar* durante 2011, último año que abarca nuestro estudio, contextualizando su comportamiento con otros destinos nacionales e internacionales.

En primer lugar analizamos los hoteles de la capital guipuzcoana, cuyo comportamiento lo calificamos como *sobresaliente*. Los hoteles de Donostia-San Sebastián fueron los segundos más rentables, con un *RevPar* que dobló la cifra

promedio calculada para los 51 principales destinos urbanos españoles, siendo únicamente superados por los de Barcelona. Si este ejercicio de contextualización del desempeño del sector hotelero de la capital guipuzcoana lo realizamos con destinos internacionales, los hoteles de Donostia-San Sebastián muestran un comportamiento similar al que tienen las empresas de alojamiento en ciudades tan importantes como Bruselas o Frankfurt, quedando el *RevPar* de los hoteles de la capital guipuzcoana un 10% por debajo de la media.

En segundo lugar examinamos el sector hotelero de Bilbao, calificando su desempeño con un *progresó adecuadamente*. Los hoteles de la capital vizcaína no tuvieron un comportamiento tan positivo como los de Donostia-San Sebastián, pero aun así, fueron los sextos más rentables, con un *RevPar* un 41,5% más elevado que la cifra promedio calculada para los 51 principales destinos urbanos españoles, siendo superados por, en este orden, los de Barcelona, los de Donostia-San Sebastián, los de Madrid, los de Cádiz y los de Santander. Si este ejercicio de contextualización del desempeño del sector hotelero bilbaíno lo realizamos con destinos internacionales, los hoteles de la capital vizcaína muestran un comportamiento similar al que tiene el sector hotelero en ciudades de primer nivel como Budapest o Glasgow, siendo el *RevPar* de los hoteles de Bilbao un 37% inferior a la cifra promedio.

En último lugar analizamos los hoteles de la capital alavesa, cuyo comportamiento lo calificamos con un *necesita mejorar*. Los hoteles de Vitoria-Gasteiz fueron los que tuvieron un comportamiento menos positivo en la comparativa entre los tres destinos vascos. Fueron los vigesimosextos más rentables, con un *RevPar* un 7,7% inferior a la cifra promedio calculada para los 51 principales destinos urbanos españoles. Si este ejercicio de contextualización del desempeño del sector hotelero de la capital alavesa lo realizamos con destinos internacionales, los hoteles de Vitoria-Gasteiz muestran un comportamiento alejado, incluso, del que tienen las empresas de alojamiento de los destinos internacionales estudiados con un *RevPar* más modesto, quedando el dato de este indicador para los hoteles de la capital alavesa un 59% por debajo de la media.

Por tanto podemos concluir, que el comportamiento y la situación al final del periodo de estudio de los hoteles de las tres capitales vascas es dispar, dentro de una valoración global positiva en su comparación con el resto de destinos urbanos españoles, mientras que si la comparación se realiza en el contexto del mercado



mundial, Donostia-San Sebastián mantiene una notable posición, Bilbao se sitúa en los últimos lugares de esta comparativa, mientras que el comportamiento del sector hotelero de Vitoria-Gasteiz, es el peor de los analizados, en una situación muy alejada del penúltimo destino mundial considerado.

### **3) Yield Management en el sector hotelero vasco: un caso de utilización aparente.**

Aunque todas las respuestas que hemos recopilado de los hoteles encuestados son muy interesantes, nos resultan especialmente reveladoras aquellas que hacen referencia al sistema informático que utilizan para la gestión diaria del Yield Management como señal indicadora de la visión que tienen sobre esta técnica.

Por ello, analizando los programas informáticos que utilizan para la gestión del Yield Management los hoteles de las tres capitales vascas, excluyendo el caso de SAP del que no tenemos más información específica al ser un *software* de amplio espectro, únicamente *EasyRMS* es el programa que está diseñado para realizar una verdadera gestión del Yield Management del establecimiento. Sin embargo, solamente es utilizado por el 2,78% de los hoteles encuestados. Por el contrario, los otros programas informáticos, que tienen un nivel de uso en las tres capitales vascas muchísimo mayor, únicamente se dedican a mejorar la comercialización *on-line* en los diferentes canales; pero lo que es más grave, son percibidos por los directores y directoras de los hoteles como programas informáticos con los que gestionan el Yield Management de su establecimiento. Es decir, la gran mayoría de las empresas hoteleras encuestadas cree que utiliza un programa informático específico para la gestión del Yield Management, cuando realmente lo único que está haciendo es controlar la gestión comercial de su red de distribución analizando la paridad de precios que tiene en sus diferentes canales y comparando su posicionamiento con el de su competencia.

La conclusión que obtenemos de este comportamiento es que la interpretación que hacen los hoteleros de las tres capitales vascas del concepto de Yield Management que hemos adoptado como idóneo es: *“vender todo lo que se pueda, a todos los clientes que sea posible, por todos los canales conocidos, a la mejor tarifa que deje el mercado, y según las reglas que impongan los canales de comercialización”*. Entendemos que esta concepción del Yield Management que realizan los hoteleros de

las tres capitales vascas obvia completamente los rasgos identificativos de la herramienta: análisis y segmentación de la demanda, transformación de la información en conocimiento, proceso de cambio organizativo, etc.

Según la concepción que se desprende de las respuestas de los hoteleros de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, la dirección de cada establecimiento entiende que gestiona su hotel aplicando el Yield Management, pero las herramientas que utilizan se limitan a conocer si sus tarifas son competitivas en el mercado en todos los canales. Es decir, se limitan a manejar decisiones operativas, que les llevan a establecer sus tarifas de acuerdo a lo que hacen sus competidores, en vez de fijarlas en función de la segmentación de la demanda de su público objetivo. La situación más extrema se produce cuando se publicitan de forma anónima sin mostrar siquiera sus servicios característicos, compitiendo únicamente con el precio del alojamiento como el argumento de venta.

En consecuencia, es importante destacar que aunque muchos directores de establecimientos hoteleros - como es el caso de los hoteles de las tres capitales del País Vasco - consideran que realizan una correcta aplicación del Yield Management, realmente están ante una aplicación de un Yield Management *aparente*, limitado a una gestión de tarifas dinámicas adaptada a las condiciones del mercado.

#### **4) El uso del Yield Management en los hoteles de las tres capitales vascas como estrategia de innovación.**

La relación entre el Yield Management y el concepto de innovación es muy importante.

Según nuestro criterio, la aplicación del Yield Management en los hoteles de las tres capitales del País Vasco, aunque su utilización sea *aparente*, es una estrategia de innovación ya que implica:

- Implementar un proceso nuevo.
- Desarrollar un sistema de mejora continuo.
- Cambiar el método de comercialización aplicado a las prácticas del negocio.

- Diseñar un sistema de organización nuevo.
- Modificar el lugar de trabajo.

En cuanto a su clasificación desde el punto de vista de las tipologías de innovación, el Yield Management utilizado por los hoteles del País Vasco es:

- Una innovación de proceso ya que supone la implementación de un método de distribución nuevo que incluye mejoras importantes en técnicas, equipo y software específico.
- Una innovación de Marketing, ya que implica la implantación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en la política de posicionamiento, promoción y precio de un producto o servicio.
- Una innovación organizacional al requerir la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo y a las relaciones externas de la empresa.

##### **5) Combinación de un aumento de la *Oferta Hotelera* y una aplicación *aparente* del Yield Management: efectos negativos sobre la *Tarifa Media Diaria* de los hoteles de las tres capitales vascas durante el periodo 1998-2011.**

La aplicación *aparente* del Yield Management que realizan los hoteles de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz se caracteriza principalmente por gestionar dinámicamente las tarifas de los establecimientos, adaptándolas de forma continua a las condiciones cambiantes del mercado.

La *Oferta Hotelera*, cuantitativamente, se ha incrementado entre los años 1998 y 2011 en un 64,6% en el caso de Bilbao, en un 22,9% en el de Donostia-San Sebastián y en un 81% en el de Vitoria-Gasteiz. De forma adicional, cualitativamente, la tipología de los establecimientos que compiten en cada uno de estos mercados también ha cambiado. La irrupción de nuevas cadenas hoteleras que hasta 1998 no estaban presente en las tres capitales vascas, ha provocado la introducción de criterios de gestión más globales, basados en criterios estandarizados no específicos para la gestión en un destino único. Al ser empresas que compiten en mercados más amplios

que un simple destino, los objetivos de estas cadenas hoteleras no se limitan a mejorar la cuenta de resultados de un establecimiento de una ciudad concreta, sino a dar cabida a los objetivos globales de la compañía, provocando que, en algunos casos, se pierda vista el necesario criterio de rentabilidad clásico de un establecimiento hotelero, y de cualquier empresa, resultado de restar a los ingresos los gastos de forma local.

Este importante incremento cuantitativo de la *Oferta Hotelera*, al que se suma el carácter cualitativo *deslocalizador* de algunos de los nuevos competidores, provoca que ese dinamismo en tarifas y canales que genera la utilización del Yield Management *aparente*, arrastre la *Tarifa Media Diaria* hacia abajo, con un mayor grado de intensidad cuanto más elevado sea el aumento de la oferta.

Partiendo de la utilización *aparente* del Yield Management que realizan los hoteles de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, si relacionamos la variación de la *Tarifa Media Diaria* con las modificaciones de la *Oferta Hotelera* en el periodo de estudio 1998-2011, observamos que en la ciudad en que la variación de la *Oferta Hotelera* es menor, Donostia-San Sebastián con un 22,9%, el comportamiento de la *Tarifa Media Diaria* es mejor, al incrementarse este indicador en un 90,8%. En el caso de Bilbao, la variación de la *Oferta Hotelera* en el periodo se situó en el 64,6%, mientras que *Tarifa Media Diaria* se incrementó en un 11,3%. Por último, en el caso de Vitoria-Gasteiz, la capital vasca donde porcentualmente mayor fue el incremento de la *Oferta Hotelera* alcanzando el 81%, la *Tarifa Media Diaria* disminuyó un 2,4%.

A la vista de estos resultados podemos afirmar por tanto, que un aumento de *Oferta Hotelera* combinado con una aplicación *aparente* del Yield Management origina un empeoramiento de la *Tarifa Media Diaria* relacionado con la intensidad del incremento de la *Oferta Hotelera*.

#### **5.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS ÁMBITOS DE ANÁLISIS RELEVANTES CON RESPECTO A LOS FACTORES CONSUSTANCIALES DE UN MERCADO COMPETITIVO Y SU RELACIÓN CON EL ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE YIELD MANAGEMENT.**

Como consecuencia de todo lo desarrollado hasta este momento, y a modo de colofón de nuestro trabajo, presentamos *la identificación de los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management* fruto de los resultados del estudio de caso basado en la información recabada de los hoteles de las tres capitales vascas en el periodo 1998-2011.

Resultaría evidente que si únicamente un hotel emplea la técnica del Yield Management en un determinado mercado-destino, sus resultados deben ser mejores que los de sus competidores, ya que es razonable que una mejor gestión del conocimiento le permita tomar decisiones más acertadas.

El problema surge cuando todos los hoteles de un mercado utilizan el Yield Management, tanto de forma correcta como errónea. Ésta es la situación que hemos encontrado en nuestro trabajo sobre el sector hotelero de las tres capitales vascas: Lo importante ya no es aplicar o no el Yield Management, sino la manera en la que se haga. Por ejemplo, resulta aconsejable no entrar en una guerra de precios, primar estrategias de *Tarifas Medias Diarias* altas frente a la competencia, no obsesionarse con el *Porcentaje de Ocupación*, etc. A la vista de las conclusiones de nuestro trabajo, y viendo el comportamiento del sector hotelero de las tres capitales vascas, proponemos esbozar *los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management*, de manera que se pueda estudiar el sustrato en el que se va a desarrollar la técnica, ya que parece claro que ser el único hotel en un destino que emplea el Yield Management es ventajoso, pero si todos los competidores lo emplean y se desencadena una guerra de precios, quizá habría sido conveniente desconocer la existencia de esta técnica.

A continuación enumeramos la lista de los siete ámbitos de análisis relevantes que planteamos con respecto a los factores consustanciales, fruto de nuestro análisis del sector hotelero de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, y que extraemos de su tipología como mercado-destino con base en su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management:

1. Potencia turística del destino.
2. Situación de la oferta hotelera.
3. Tipología operacional de los hoteles.
4. Visión del Yield Management de los hoteles.
5. Evolución turística del destino.
6. Necesidades globales de los hoteles.
7. Nivel económico del destino.

### **1. Potencia turística del destino.**

Con este factor queremos reflejar la importancia del destino donde compite un determinado sector hotelero, desde el punto de vista de su potencial turístico, de manera que se muestre la fortaleza del mismo en el largo plazo, por tanto entendiendo que sus resultados no están sujetos a una moda pasajera y que son sostenibles en el tiempo.

Desde nuestro punto de vista, la *potencia turística del destino* es muy importante, ya que para una gestión eficaz del Yield Management, el conocimiento de la demanda es clave, y ésta debe ser razonablemente conocida, algo difícil en destinos efímeros. Para medir este factor tomamos de base el empleo turístico de cada destino mercado. En el “*Barómetro de la Rentabilidad y Empleo de los Destinos Turísticos Españoles. Balance 2011*” de Exceltur (2012) encontramos el ranking del empleo turístico<sup>204</sup> de los destinos urbanos para el año 2011 donde sobre un total de 51 capitales de provincia analizadas, Bilbao ocupa el puesto 11 con 3.587 empleos, Donostia-San Sebastián el 19 con 2.588 y Vitoria-Gasteiz el 34 con 1.363. Destacan en el ranking Madrid, Barcelona y Sevilla, con 65.774, 43.642 y 10.410 empleos, respectivamente.

---

<sup>204</sup> “En el cálculo del empleo turístico total se consideran tan sólo los afiliados a la seguridad social en ramas turísticas, esto es aquellas definidas por la Organización Mundial del Turismo como ramas directamente vinculadas con el turismo (hotelería, agencias de viajes, transporte, ocio y cultura) y la rama de comercio minorista por su relevancia en el gasto en destino de los turistas.” (Exceltur, 2012:12).

## 2. Situación de la oferta hotelera.

Su variación lo definimos con el indicador básico de *Oferta Hotelera*. Desde el punto de vista de la categorización de un destino para la aplicación del Yield Management, serán situaciones diferentes aquellas en las que la oferta haya crecido de forma muy notable frente a otras en la que la oferta haya permanecido estable. En el caso de las tres capitales vascas, en el periodo estudiado, en Bilbao la *Oferta Hotelera* aumentó un 64,6%, en Donostia-San Sebastián un 22,9% y en Vitoria-Gasteiz un 81%.

## 3. Tipología operacional de los hoteles.

Con este factor reflejamos la importancia del modo en que se gestionan los hoteles que compiten en un determinado destino. Desde nuestro punto de vista, no es lo mismo que el mercado esté formado por hoteles familiares en los que la propiedad del establecimiento gestiona a su vez el negocio, frente a otras plazas donde el mercado esté copado por hoteles gestionados por grandes cadenas internacionales sobre negocios en régimen de alquiler. La situación en las tres capitales vascas es muy distinta, ya que mientras que en Bilbao el 95,2% de los hoteles se gestiona bajo las directrices de una cadena, en Donostia-San Sebastián este dato se sitúa en el 38,9% y en Vitoria-Gasteiz en el 55,6%.

## 4. Visión del Yield Management de los hoteles.

La visión del Yield Management de los hoteles también es muy importante, ya que indica el modo en el que los responsables de las empresas hoteleras gestionan sus negocios desde el punto de vista de la gestión del Yield Management. Nosotros hemos optado por clasificar estas particularidades de gestión de los hoteles de las tres capitales vascas como Yield Management *aparente*, ya que a pesar de lo que la dirección pensaba que hacía según los resultados de las encuestas que enviaban, en realidad, su gestión del Yield Management únicamente se limitaba a realizar un manejo dinámico de los precios de su hotel en los diferentes canales de comercialización. Por el contrario, sabemos que los gestores de hoteles que apuesten por unas *Tarifas Medias Diarias* elevadas, que no entren en una guerra de precios, y

que aprovechen todas las potencialidades del Yield Management obtendrán un resultado superior al de sus competidores.

### 5. Evolución turística del destino.

Con este factor reflejamos la importancia de la evolución del destino en términos competitivos con otros sustitutivos, de manera que se muestre la atracción que genera en la demanda. Un indicador que mida con precisión este efecto de atracción se aleja de los objetivos del presente estudio, pero para realizar una aproximación nos son útiles las variaciones del indicador *Porcentaje de Ocupación*. En relación al mismo la situación es diferente en las tres capitales vascas durante el periodo estudiado, ya que mientras en Bilbao el *Porcentaje de Ocupación* disminuye un 7,1%, en Donostia-San Sebastián aumenta un 15,2% y en Vitoria-Gasteiz cae un 8,2%.

Los dos últimos factores: **6. Necesidades globales de los hoteles** y **7. Nivel económico del destino** no pueden ser medibles ni de forma aproximada con los objetivos y el método del presente trabajo, pero aun así, entendemos que deben ser parte de la identificación de los ámbitos de análisis relevantes con respecto a los factores consustanciales de un mercado competitivo y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management.

El primero, *necesidades globales de los hoteles*, ya que no es lo mismo que las empresas que operen en un determinado destino actúen en el mismo de acuerdo a un plan global orientado en múltiples mercados, que puede tener como objetivo generar liquidez, una venta corporativa o cualquier otro, frente al objetivo clásico de maximización de beneficio en el propio negocio. Y el segundo, *nivel económico del destino*, ya que el nivel económico de un destino, que afecta a todos los productos, servicios, y costes de la propia empresa, también marcarán el entorno de productos complementarios que deberá tener en cuenta el gestor de Yield Management de cada establecimiento para desarrollar su estrategia.

La siguiente tabla muestra de forma resumida los valores de cada factor según los resultados obtenidos en nuestro trabajo para Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz en el periodo de análisis:



**Tabla 5.3.:** Cuadro resumen de los factores consustanciales a un mercado-destino y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management en base a los resultados del presente trabajo sobre el sector hotelero de las tres capitales vascas<sup>205</sup>.

	Bilbao	Donostia-San Sebastián	Vitoria-Gasteiz
Potencia turística del destino	8,0	6,5	3,5
Situación de la oferta hotelera	+64,6%	+22,9%	+81%
Tipología operacional de los hoteles	95,2%	38,9%	55,6%
Visión del Yield Management de los hoteles	Aparente	Aparente	Aparente
Evolución turística del destino	-7,1%	+15,2%	-8,2%
Necesidades globales de los hoteles	-	-	-
Nivel económico del destino	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

La relación de factores que hemos planteado, aplicada en la tabla anterior, no es exhaustiva, ya que entendemos que pueden existir más factores para categorizar un destino desde el punto de vista de sus posibilidades para la implementación del Yield Management.

Entendemos que un análisis del mercado es imprescindible para evaluar una estrategia de Yield Management, ya que si únicamente nos centramos en las variaciones de la *Tarifa Media Diaria* y sus resultados en el *RevPar* el análisis del sector hotelero de tres capitales vascas quedarían de la siguiente manera en el periodo estudiado:

**Tabla 5.4.:** Comparativa de la evolución del RevPar en los hoteles de las tres capitales vascas y la variación de la Tarifa Media Diaria de los mismos en el periodo comprendido entre 1998 y 2011.

	Variación Tarifa Media Diaria	Variación RevPar
Bilbao	11,3%	3,3%
Donostia-San Sebastián	90,8%	119,7%
Vitoria-Gasteiz	-2,4%	-10,4%

Fuente: Elaboración propia.

<sup>205</sup> La presente tabla tiene un valor de enumeración de los factores que se deberían tener en cuenta para categorizar cada destino de acuerdo a sus características a la hora de implantar el Yield Management. No hemos querido establecer categorías para cada uno de ellos, y únicamente hemos reflejado los valores previamente explicados. El único que hemos homogeneizado ha sido el de "Potencia turística del destino" en una base 10, correspondiendo el 10 a Madrid y el 0 a Huesca, última capital de provincia del ranking de destinos por empleo turístico al que anteriormente hemos aludido. En cuanto al factor "Tipología operacional de los hoteles", el porcentaje que se muestra para cada una de las tres capitales vascas, indica la proporción relativa sobre el total de hoteles del destino, de establecimientos gestionados por una cadena.

Tras analizar la tabla anterior podríamos plantear que la demanda es inelástica en los mercados locales, y que se debe enfatizar como factor de éxito la capacidad de aguantar la presión de realizar políticas agresivas de disminución de tarifas, no entrando en posibles guerras de precios, ya que de nuestra investigación empírica se demuestra que desde el punto de vista de los ingresos, esta lucha es un camino hacia el fracaso. Ésta es la misma explicación que Canina y Enz (2006) y Canina, Enz y Lomanno (2009; 2010) plantearon en sus trabajos, y entendemos que esta conclusión es perfectamente válida, pero si analizamos la tabla 5.3 de forma previa, las conclusiones podrían ser diferentes y coincidirían con lo que apuntábamos como conclusiones de la aplicación del Yield Management en el sector hotelero vasco.

Desde nuestro punto de vista para el análisis *expost* resulta imprescindible tener en cuenta el entorno del mercado. Pero, de igual manera, entendemos que ese análisis *exante* clasificador también resulta imprescindible. Así se conseguiría *identificar los factores consustanciales a un mercado-destino y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management*, de modo que se pudieran utilizar como guía previa para las empresas hoteleras a la hora de decidir implementar una herramienta de Yield Management en su negocio, o bien para poder realizar comparaciones de utilización de la técnica entre diferentes mercados-destinos de manera que se pueda separar el efecto endógeno de actuación de las empresas hoteleras, del exógeno de las variables que forman ese mercado. Su utilidad práctica radicaría, utilizando un símil agrícola, con el análisis de la características físico-químico-biológicas de la tierra de una parcela determinada como paso previo anterior a su sembrado, de modo que la idoneidad para un cultivo concreto quede científicamente demostrada con anterioridad, de modo que se optimice la capacidad productiva de ese terreno.

## **5.5. IMPLICACIONES EMPRESARIALES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.**

Resulta destacable el interés de todos y cada uno de los responsables de las empresas hoteleras analizadas en el presente trabajo por conocer los resultados de esta investigación, ya que, desde nuestro punto de vista, el Yield Management debe ser una temática de interés máximo para cualquier empresa que opere en este sector.

Es claro que los resultados que presentamos en el presente estudio plantean interesantes implicaciones tanto en el ámbito hotelero como en otros sectores. Éstas pueden ser aprovechadas por diferentes colectivos: los actuales gestores de los establecimientos hoteleros del País Vasco en primer término; las cadenas en las que éstos operan; otros establecimientos de otros mercados; gestores de empresas que utilicen el Yield Management en sectores diferentes al hotelero; empresas de desarrollo de programas informáticos orientados al sector hotelero, etc.

Además de las implicaciones empresariales anteriores, también son destacables algunas limitaciones de la investigación efectuada.

Por un lado es necesario precisar que dado que el número de hoteles de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz, de categoría oficial igual o superior a tres estrellas, es relativamente pequeño (universo a analizar limitado a 48 establecimientos); y que la metodología utilizada en esta investigación exploratoria ha sido la del estudio de caso, las conclusiones alcanzadas, no pueden ser extrapoladas directamente para otros mercados y destinos.

Otra limitación se debe al tratamiento de la información del análisis empírico. Por la misma razón anteriormente enunciada de tener que investigar sobre un universo de estudio pequeño, el secreto estadístico utilizado para el tratamiento de la información, no nos ha permitido realizar ciertos tipos de análisis (por ejemplo por categorías con base en el número de estrellas), ya que se podrían inferir los datos originales sobre los indicadores de un hotel determinado. De acuerdo con esta limitación, sería interesante proponer, como futura línea de investigación, un estudio con un universo más amplio y con una metodología cuantitativa dónde se pueda relacionar la aplicación del Yield Management con los resultados de los hoteles, aislando el efecto de otras variables, de manera que se pueda medir el resultado real de la aplicación de la técnica en un

mercado, que complemente las investigaciones existentes de carácter microeconómico de una empresa individual.

Otra línea de investigación, y que se deriva del presente estudio, se refiere a continuar la tarea de identificación de los factores consustanciales a un mercado-destino y su relación con el éxito en la implementación de una estrategia de Yield Management, de manera que se estudie en mayor profundidad el sustrato en el que se va a desarrollar la técnica. Con ello se conseguiría llegar a una modelización extrapolable para otros mercados competitivos, y para lograrlo, adicionalmente a la utilización de una metodología de investigación cuantitativa, sugerimos, que además de analizar un mayor número de hoteles, también se investigue en una cantidad superior de mercados competitivos.

---

---

# **Bibliografía.**

---

---



AGUILÓ, A.; MARTORELL, O. y ALEÑAR, M. (1995): "Política de precios en la hostelería vacacional", en V Congreso Nacional de Economía, Economía del Turismo, Ilustre Colegio de Economistas de Las Palmas, Las Palmas de Gran Canaria, pp.391-397.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (2008): "The American Marketing Association releases new definition for Marketing", en <http://www.marketingpower.com/aboutama/documents/american%20marketing%20association%20releases%20new%20definition%20for%20marketing.pdf> [última consulta 17 de diciembre de 2012].

AMADEUS (2010): "Revenue Management System", en <http://www.amadeus.com/es/x48778.xml> [última consulta 9 de julio de 2012].

ARTHUR ANDERSEN (1997): *Yield management in small and medium-sized enterprises in the tourism industry*, General Report, European Commission.

BATISTA-FOGUET, J.M. y COENDERS, G. (2000): *Modelos de ecuaciones estructurales*, La Muralla, Madrid.

BAUMGARTNER, J. (1991): "Nonmarketing professionals need more than 4Ps", *Marketing News*, n.22, p.28.

BECKWITH, H. (2001): *The Invisible Touch - The four keys of modern Marketing*, Texere Publishing.

BELOBABA, P. (1989): "Application of a probabilistic decision model to airline seat inventory control", *Operations Research*, vol.37, pp.183-197.

BELOBABA, P. (2002): "Back to the future? Directions for Revenue Management", *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol.1, n.1, pp.87-89.

BENSON, R.J. (1986): "JIT: Not just for factory", en *Proceedings from the XXIX Annual International Conference for the American Production and Inventory Control Society*, 20-24 de octubre, pp.370-374.

BEST WESTERN (2012): "Member support team", en <http://www.bestwesterndevelopers.com/operations/member-support.html> [última consulta 19 de octubre de 2012].

BONTA, P. y FARBER, M. (1994): *199 preguntas sobre marketing y publicidad*, Grupo Editorial Norma, Edición Armando Bernal, Bogotá.

BOOMS, B.H. y BITNER, B.J. (1980): "Marketing strategies and organisation structures for service firms", en J. DONNELLY y W.R. GEORGE: *Marketing of services*, American Marketing Association, pp.47-51.

BORDEN, N.H. (1965): "The concept of the Marketing Mix", *Science in Marketing*, John Wiley and Sons, pp.386-397, Nueva York.

BOTIMER, T.C. y BELOBABA, P. (1999). "Airline pricing and fare product differentiation: A new theoretical framework", *Journal of the Operational Research Society*, vol.50, n.11, pp.1085-1097.

- BOYD, A. (1998): "Airline alliance Revenue Management", *OR/MS Today*, vol.25.
- BROTHERTON, B. y MOONEY, S. (1992): "Yield Management - Progress and prospects", *International Journal of Hospitality Management*, vol.11, n.1, pp.23-32.
- BRUNNER, G.C. (1989): "The Marketing Mix: Time for reconceptualization", *Journal of Marketing Education*, n.11, pp.72-77.
- BUENO CAMPOS, E. (1996): "La investigación sobre las empresas turísticas en España: Estado del arte", *Estudios Turísticos*, n.129, pp.61-80.
- CAMPA, F. (2007): *La contabilidad de gestión en la industria hotelera. Estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España*, Tesis Doctoral, Universidad Rovira i Virgili, Reus.
- CANEL, C.; ROSEN, D. y ANDERSON, E.A. (2000): "Just-in-Time is not just for manufacturing: a service perspective", *Industrial Management and Data Systems*, vol.100, n.2, pp.51-60.
- CANINA, L. y ENZ, C.A. (2006): "Revenue Management in U.S. hotels: 2001-2005", *CHR Reports*, vol.6, n.8, pp.4-12.
- CANINA, L.; ENZ, C.A. y LOMANNO, M. (2009): "Competitive pricing decisions in uncertain times", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.50, n.3, pp.325-341.
- CANINA, L.; ENZ, C.A. y LOMANNO, M. (2010): "Strategic pricing in european hotels: 2006-2009", *Cornell Hospitality Reports*, vol.10, n.5, pp.6-22.
- CASANUEVA, C.; GARCÍA DEL JUNCO, J. y CARO, F.J. (2000): *Organización y gestión de empresas turísticas*, Pirámide, Madrid.
- CASSEL, E. y MENDELSON, R. (1985): "The choice of functional forms for hedonic price equations: Comment", *Journal of Urban Economics*, n.18, pp.135-142.
- CENTER FOR HOSPITALITY RESEARCH AT CORNELL UNIVERSITY (2001): "A 4-C strategy for Yield Management", *CHR Reports*, *Yield Management*.
- CHAPMAN, S.N. y CARMEL, J.I. (1992): "Demand / Capacity management in health care: An application of Yield Management", *Health Care Management Review*, vol.17, n.4, pp.45-54.
- CHÁVEZ, M.E. (2002): "Yield Management: Estudio bibliográfico y aspectos básicos", *Trabajo de investigación no publicado*.
- CHÁVEZ, M.E. y RUIZ, A. (2003): "Yield Management: Tratamiento en los manuales de dirección de operaciones en empresas de servicios", en AEDEM XVII Congreso Nacional, XIII Congreso Hispano-Francés, Burdeos.
- CHÁVEZ, M.E. y RUIZ, A. (2004): "Yield Management research through the analysis of scientific journals: Preliminary results", en II Word Conference on POM and XV Annual POM Conference, Cancún.



CHÁVEZ, M.E. y RUIZ, A. (2005a): *Yield Management en la hotelería. Estudios de su aplicación en Sevilla*, Consorcio de Turismo de Sevilla, Sevilla.

CHÁVEZ, M.E. y RUIZ, A. (2005b): "Marco conceptual del Yield Management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.11, n.1, pp. 143-163.

CHEN, S.S.; MONROE, K.B. y LOU, Y. (1998): "The effects of framing price promotion messages on consumers perceptions and purchase intentions", *Journal of Retailing*, vol.74, n.3, pp.353-372.

CHETTY, S. (1996): "The case study method for research in small and medium sized firms", *International small business journal*, vol.15, n.1, pp.73-85.

CHIAS, J. (1996): "¿Existe o no una estrategia de precios en el turismo español?", *EDITUR*, n.1894, pp.11-15.

COFFMAN, C.D. (1964): *The full house: A hotel/motel promotion primer*, Cornell University Press, Ithaca.

COMSCORE (2012): "Más de la mitad de la audiencia online española accede a webs de viajes", en [http://www.comscore.com/es/press\\_events/press\\_releases/2012/6/travel\\_sites\\_reach\\_more\\_than\\_half\\_of\\_spanish\\_online\\_audience](http://www.comscore.com/es/press_events/press_releases/2012/6/travel_sites_reach_more_than_half_of_spanish_online_audience) [última consulta 5 de octubre de 2012].

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOTELES Y ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS (CEHAT) (2012): "CEHAT Hotel Monitor", en <http://www.cehat.com/frontend/cehat/cehat-hotel-monitor-vn3650-vst436> [última consulta 26 de octubre de 2012].

COULTER, K.S. (1999): "Pricing strategy and practice", *The Journal of Product and Brand Management*, vol.8, n.1, pp.61-72.

COURNOT, A.A. (1838): *Investigaciones sobre los principios matemáticos de la teoría de la riqueza*, Editorial Alianza, Madrid.

COWELL, D.W. (1984): *The Marketing of Services*, Institute of Marketing and the CAM foundation, Heineman Professional Publishing.

CROSS, R.G. (1997): "Launching the revenue rocket: How Revenue Management can work for your business", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.38, n.2, pp.32-43.

CULLITON, J.W. (1948): *The management of Marketing costs*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.

DEPARTAMENT D'INDÚSTRIA, COMERÇ I TURISME (1999): *Resumen de la temporada turística 1999*, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA, INNOVACIÓN, COMERCIO Y TURISMO DEL GOBIERNO VASCO (2011): *Plan de Competitividad e Innovación del Turismo Vasco 2010-2013*, Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA, INNOVACIÓN, COMERCIO Y TURISMO DEL GOBIERNO VASCO (2012): "Guía profesional de turismo", en [http://turismo.euskadi.net/contenidos/informacion/x65\\_folletos/es\\_x65/folletos/2010/guia\\_profesional/4.Alojamientos.pdf](http://turismo.euskadi.net/contenidos/informacion/x65_folletos/es_x65/folletos/2010/guia_profesional/4.Alojamientos.pdf) [última consulta 4 de enero de 2012].

DEV, C.S.; BUSCHMAN, J.D. y BOWEN, J.T. (2010): "Hospitality Marketing: A retrospective analysis (1960-2010) and predictions (2010-2020)". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.51, n.4, pp.459-469.

DICCIONARIO FINANCIERO (2012): "Diccionario financiero" en [http://www.financiero.com/diccionario\\_financiero/?l=C](http://www.financiero.com/diccionario_financiero/?l=C) [última consulta 15 de octubre de 2012].

DÍEZ, J.A. y ADELIÑO, CH. (2000): "Siderurgia. Bessemer cambio la historia", *Bilbao 700: Revista oficial del 700 Aniversario de la fundación de Bilbao*, p.214.

DONAGHY, K.; McMAHON, U. y McDOWELL, D. (1995): "Yield Management: An overview", *International Journal of Hospitality Management*, vol.14, n.2, pp.139-150.

DONAGHY, K.; McMAHON, U.; YEOMAN, I. e INGOLD, A. (1998): "The realism of Yield Management", *Progress in Tourism and Hospitality Research*, n.4, pp.187-195.

DOYLE, P. (1994): *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall.

DUNN, D. y BROOKS, D.E. (1990): "Profit analysis: Beyond Yield Management", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.31, n.3, pp.80-90.

EASYRMS (2012): "EASYRMS", en [http://www.easyrms.com/wpcontent/uploads/2012/03/easy\\_rmscorporatebrochure-spanish.pdf](http://www.easyrms.com/wpcontent/uploads/2012/03/easy_rmscorporatebrochure-spanish.pdf) [última consulta 9 de julio de 2012].

EISENHARDT, K.M. (1989): "Building theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol.14, n.4, pp.532-550.

EISENHARDT, K.M. (1991): "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, vol.16, n.3, pp.620-627.

ENGLISH, J. (2000): "The Four "P"s of Marketing are dead", *Marketing Health Services*, n. 20, pp.20-23.

ESPINET, J.M. (1999): *Anàlisi dels preus al sector hotelier de la Costa Brava sud*, Universidad de Girona, Girona.

EUSTAT. INSTITUTO VASCO DE ESTADÍSTICA (2011): "Encuesta de establecimientos turísticos receptores", en [http://www.eustat.es/estadisticas/tema\\_101/opt\\_0/ti\\_establecimientos\\_hoteleros/temas.html#axzz1y9ujmkh8](http://www.eustat.es/estadisticas/tema_101/opt_0/ti_establecimientos_hoteleros/temas.html#axzz1y9ujmkh8) [última consulta 10 de junio de 2012].

EUSTAT. INSTITUTO VASCO DE ESTADÍSTICA (2013): "Aportación del turismo a la economía vasca por territorio histórico y año. Valor absoluto y porcentaje sobre el PIB p.m.", en [http://www.eustat.es/elementos/ele0003400/ti\\_aportacion\\_del\\_turismo\\_a\\_la\\_economia\\_vasca\\_por\\_territorio\\_historico\\_y\\_año\\_valor](http://www.eustat.es/elementos/ele0003400/ti_aportacion_del_turismo_a_la_economia_vasca_por_territorio_historico_y_año_valor)

absoluto\_y\_porcentaje\_sobre\_el\_pib\_pm\_precios\_corrientes\_2005-2010a/tbl0003419\_c.html#axzz2kax0os6h [última consulta 11 de enero de 2013].

EXCELTUR (2012): “Barómetro de la rentabilidad y empleo de los destinos turísticos españoles. Balance 2011”, en <http://exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/barómetro%20rentabilidad%20y%20el%20empleo%20balance%20de%202011%20definitivo%20010312.pdf> [última consulta 9 de julio de 2012].

EZYIELD (2012): “EZYIELD” en <http://www.ezyield.com/> [última consulta 9 de julio de 2012].

FARRELL, K. y WHELAN-RYAN, F. (1998): “Yield Management - A model for implementation”, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, vol.4, pp.266-277.

FAYOL, H. (1916): “Administration industrielle et generale”. *Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale*, vol.10, n.3, serie quinta, pp.5-162.

FELIPE GALLEGO, J. (2002): *Gestión de hoteles. Una nueva visión*, Thomson Paraninfo, Barcelona.

FISHER, L. y ESPEJO, J. (2002): *Mercadotecnia*, Pearson Educación, México D.F., tercera edición.

FITZSIMMONS, J.A. y FITZSIMMONS, M.J. (2004): *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*, Irwin / McGraw-Hill, Boston.

FLIPO, J.P. (1993): *Gestión de empresas de servicios*, EADA Gestión, Barcelona.

FOCKLER, S. (1991): “The US domestic airline industry”, *Economist Intelligence Unit Travel and Tourism Analyst*, vol.3, pp.5-21.

FREY, A.W. (1961): *Advertising*, The Ronald Press, Nueva York, tercera edición.

FRYAR, C.R. (1991): “What’s different about Services Marketing?”, *The Journal of Marketing Services*, n.5, pp.53-58.

GERAGHTY, M.K. y JOHNSON, E. (1997): “Revenue Management saves National car rental”, *Interfaces*, vol.27, n.1, pp.107-127.

GLOVER, F.; GLOVER, R., LORENZO, J. y McMILLAN, C. (1982): “The Passenger-Mix problem in the scheduled airlines”, *Interfaces*, vol.12, n.3, pp.73-79.

GOI, C.L. (2009): “A review of Marketing Mix: 4Ps or More?”, *International Journal of Marketing Studies*, vol. 1, n.1, pp.2-15.

GOLDSMITH R.E. (1999): “The personalised marketplace: Beyond the 4Ps”, *Marketing Intelligence and Planning*, n.17, pp.178-185.

GONZÁLEZ, L.; TALÓN, P. y FIGUEROA, C. (2004): “La optimización de la gestión en los servicios turísticos a través del Yield Management”, en V Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TuriTec, Málaga.

GOOGLE (2013): "Google académico", en <http://scholar.google.es/intl/es/scholar/about.html> [última consulta 7 de enero de 2013].

GOYMOUR, D. y DONAGHY, K. (1995): "Reserving judgement", *Caterer and Hotelkeeper*, n.26, pp.64-65.

GRANDE, I. (2000): *Marketing de los Servicios*, ESIC, Madrid.

GRANT, R.R. y BRUE S.L. (2007): *The evolution of economic thought*, Thomson, International Edition.

GROVE, S.J.; FISK, R.P. y JOHN, J. (2000): *Service as theater, guidelines and implications, handbook services Marketing and management*, Sage Publications.

GUADIX, J.; ONIEVA, L.; CORTES, P.; MUÑUZURI, J. y QUESADA, V. (2008): "Yield Management applied to the hotel industry: A mathematical modeling approach", *Cuadernos de Administración*, vol.21, n.35, enero-junio 2008, pp.189-203.

GUADIX, J.; CORTÉS, P.; MUÑUZURI, J. e IBÁÑEZ, N. (2005): "Sistemas de asignación de clientes en Yield Management aplicado al sector turismo", en IX Congreso de Ingeniería de Organización, CIO, Gijón.

HANKS, R.D.; CROSS, R.G. y NOLAND, R.P. (1992): "Discounting in the hotel industry: A new approach", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.33, n.3, pp.15-23.

HERNÁNDEZ, R.; FERNANDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2010): *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, México, quinta edición.

HEUVEL, J. (1993): *Diensten Marketing*, The Netherlands Wolters-Noordhoff, Groningen.

HILL, A.V. (2002): *The encyclopedia of operations management*, Curtis L. Carlson School of Management, University of Minnesota.

HORWATH, E.B. y TOTH, L. (1928): *Hotel accounting, including departmental control, food costing, and auditing*, The Ronald press company, Nueva York.

HOSTELMEDIA (2010a): "Camino a seguir en un plan de Revenue Management", en <http://www.hostelmedia.com/noticias/camino-a-seguir-en-un-plan-de-revenue-management> [última consulta 9 de julio de 2012].

HOSTELMEDIA (2010b): "Revenue Management: equipo humano, RMS (Revenue Management Systems), o ambos", en <http://www.hostelmedia.com/hosteleria/revenue-management-equipo-humano-rms-revenue-management-systems-o-ambos> [última consulta 13 de julio de 2012].

HOSTELTUR (2006): "El GopPar sustituirá al RevPar como ratio de optimización del revenue management, según Xotels", en [http://www.hosteltur.com/37697\\_goppar-sustituir-al-revpar-como-ratio-optimizacion-revenue-management-segn-xotels.html](http://www.hosteltur.com/37697_goppar-sustituir-al-revpar-como-ratio-optimizacion-revenue-management-segn-xotels.html) [última consulta 9 de julio de 2012].

HOSTELTUR (2010): “Crecen el RevPar y el GopPar en las principales ciudades europeas, impulsados por la ocupación”, en [http://www.hosteltur.com/70064\\_crecen-revpar-goppar-principales-ciudades-europeas-impulsados-ocupacion.html](http://www.hosteltur.com/70064_crecen-revpar-goppar-principales-ciudades-europeas-impulsados-ocupacion.html) [última consulta 9 de septiembre de 2012].

HOSTELTUR (2011): “Micros Fidelio le ayuda a optimizar sus procesos de gestión”, en [http://static.hosteltur.com/web/uploads/2011/11/tic\\_2011\\_tecnologias\\_de\\_la\\_informacion\\_en\\_el\\_sector\\_turistico.pdf](http://static.hosteltur.com/web/uploads/2011/11/tic_2011_tecnologias_de_la_informacion_en_el_sector_turistico.pdf), suplemento TIC noviembre de 2011, [última consulta 5 de diciembre de 2012].

HOSTELTUR (2012): “Booking.com, eDreams y TripAdvisor lideran las webs de viajes con más visitas”, en [http://www.hosteltur.com/188370\\_bookingcom-edreams-tripadvisor-lideran-webs-viajes-visitas.html](http://www.hosteltur.com/188370_bookingcom-edreams-tripadvisor-lideran-webs-viajes-visitas.html) [última consulta 15 de octubre de 2012].

HOTELMULE (2008): “Revenue Management”, en <http://hotelmule.com/management/html/88/n-588-2.html> [última consulta 15 de octubre de 2012].

HOTELSDOT (2013): “Yield and Revenue Management hotelero”, en <http://www.hotelsdotcom.net/servicios/yield-revenue-management-gestion-hotelera/> [última consulta 26 de febrero de 2013].

I E BUSINESS SCHOOL y SIMON-KUCHER & PARTNERS (2009): *Estudio europeo de Pricing 2009. La gestión de precios de las empresas europeas en tiempos de crisis*, I E Business School y Simon-Kucher and Partners, Madrid.

IDEAS (2012): “IDeaS”, en <http://www.ideas.com/index.php/software-services/software/ideas-revenue-management-system/> [última consulta 9 de julio de 2012].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2012): “Indicadores de rentabilidad del sector hotelero”, en [http://www.ine.es/metodologia/t11/meto\\_irsh.pdf](http://www.ine.es/metodologia/t11/meto_irsh.pdf) [última consulta 10 de junio de 2012].

JARVIS, N.; LINDH, A. y 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, pp.207-216.

JAUNCEY, S.; MITCHELL, T. y SLAMET, P. (1995): “The meaning and management of Yield in hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.7, n.4, pp.23-26.

JONES, P. (1999): “Yield Management in UK Hotels: A systems analysis”, *Journal of Operational Research Society*, vol.50, pp.1111-1119.

JONES, P. (2000): “Defining yield management and measuring its impact on hotel performance”, en INGOLD, A.; I. YEOMAN, I. y McMAHON, U.: *Yield Management: Strategies for the service industries*, Thomson, Londres, segunda edición, pp.85-97.

JONES, P. y HAMILTON, D. (1992): “Yield Management: Putting people in the big picture”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.33, n.1, pp.89-96.

- JUDD V.C. (1987): "Differentiate with the 5th P: People." *Industrial Marketing Management*, vol.16, issue 4, pp.241-247.
- KASAVANA, M. y BROOKS, R. (1995): *Front Office procedures*, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan.
- KIMES, S.E. (1989): "The basics of Yield Management". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.30, n.3, pp.14-19.
- KIMES, S.E. (1994): "Perceived fairness of Yield Management", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.35, n.1, pp.22-24.
- KIMES, S.E. (2000): "A strategic approach to Yield Management", en A. INGOLD; I. YEOMAN y U. McMAHON: *Yield Management: Strategies for the service industries*, Thomson, Londres, segunda edición, pp.3-11.
- KIMES, S.E. (2004): "Restaurant Revenue Management", *CHR Reports*, vol.4, n.2, pp.5-34.
- KIMES, S.E. y CHASE, R.B. (1998): "The strategic levers of Yield Management", *Journal of Service Research*, vol.1, n.2, pp.156-166.
- KIMES, S.E. y McGUIRE, K.A. (2001): "Function-Space Revenue Management: A case study from Singapore", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp.33-46
- KIMES, S.E. y SCHRUBEN, L.W. (2002): "Golf course Revenue Management: A study of tee time intervals", *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol.2, n.1, pp.111-120.
- KIMES, S.E. y WRITZ, J. (2002): "Perceived fairness of demand-based pricing for restaurants", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.41, n.1, pp.31-38.
- KIMES, S.E. y WRITZ, J. (2003): "Has Revenue Management becomes acceptable?", *Journal of Service Research*, vol.6, n.2, pp.125-135.
- KIMES, S.E.; CHASE, R.B.; CHOI, S.; LEE, P.Y. y NGONZI, E.N. (1998): "Restaurant Revenue Management, applying Yield Management to the restaurant industry", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.39, n.3, p.32-39.
- KOTLER, P. (1986): *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Nueva Jersey, tercera edición.
- KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I. y CRUZ, I. (2000): *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, Madrid, edición del milenio.
- KOTLER, P.; BOWEN, J.T. y MAKENS, J. (2009): *Marketing for hospitality and tourism*, Pearson Prentice Hall, Nueva Jersey, quinta edición.
- KOTLER, P. y CASILONE, J. (2009): *La ciencia del caos: el Management y el Marketing en la era de las turbulencias*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

LASTMINUTE.COM (2012): "Hoteles Top Secret", en <http://www.es.lastminute.com/site/viajes/hotels/ofertas/top-secret.html> [última consulta 9 de julio de 2012].

LAZER, W. y KELLY, E.K. (1962): *Managerial Marketing: Perspectives and viewpoints*, Richard D. Irwin, Illinois.

LAZER, W.; CULLEY, J.D. y STAUDT, T. (1973): *The concept of the Marketing Mix. Marketing Manager's Handbook*, The Dartnell Corporation, pp.39-43.

LEE, A.O. (1990): *Airline reservations forecasting: Probabilistic and statistical models of the booking process*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.

LEWIS, R.C. y SHOEMAKER, S. (1997): "Price-Sensitivity measurement: A tool for the hospitality industry", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.38, n.2, pp.44-54.

LIEBERMAN, W.H. (1993): "Debunking the myths of Yield Management", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.34, n.1, pp.34-41.

MAGRATH, A. J. (1986): "When Marketing Services 4Ps are not enough". *Business Horizons*, vol.29, n.3, pp.45-50.

MALHOTRA, N.K. (1997): *Investigación de Mercados. Un enfoque práctico*, Prentice Hall, México, segunda edición.

MARCHIONNA, A. (2005): "Una visión estratégica sobre el Revenue Management", en <http://campus.ishyr.com.ar/index.cgi> [última consulta 2 de junio de 2011].

MARTÍN ARMARIO, E. (1993): *Marketing*, Editorial Ariel, Barcelona.

MARTÍNEZ, P.C. (2006): "El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica", *Pensamiento y gestión: revista de la división de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, n.20, pp.165-193.

MAXIMRMS (2012): "MAXIMRMS", en <http://www.maximrms.com/products.htm> [última consulta 9 de julio de 2012].

McCARTHY, E.J. (1960): *Basic Marketing, a managerial approach*, Richard D. Irwin, Illinois.

MELEWAR, T.C. y SAUNDERS, J. (2000): "Global corporate visual identity systems: Using an extended Marketing Mix", *European Journal of Marketing*, n.34, pp.538-550.

MESTRES, J.R. (1995): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*, Gestión 2000, Barcelona.

MICKWITZ, G. (1959): *Marketing and competition*, Societas Scientarium Fennica, Helsingfors.

MICROS FIDELIO (2012): "OPERA Revenue Management System", en <http://www.micros-fidelio.es/es-es/solutions/products-n-z/opera-revenue-management-system.aspx> [última consulta 9 de julio de 2012].

- MÖLLER, K. (2006): "The Marketing Mix revisited: Towards the 21st century Marketing by E. Constantinides", *Journal of Marketing Management*, n.22, pp.439-450.
- MORPHYS, G.S. (1978): "Load-factor pricing and the lodging industry", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.19, n.3, pp.34-37.
- MUNNUKKA, J. (2006): "Pricing method as a tool for improved price perception", *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol.5, n.3, pp.207-220.
- MUÑIZ, R. (2006): *Marketing en el siglo XXI*, CEF, Madrid, segunda edición.
- MUSA, S. y SANCHÍS, J.R. (1993): "La determinación de los precios de alojamiento en la industria hotelera", *Estudios Turísticos*, n.117, pp.49-60.
- NORMAN, D. y LINCOLN, Y. (2005). *The sage handbook of qualitative research*, Sage Publications.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE) (2005): *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation*", OECD Publications, Paris, tercera edición.
- O'RIAN, M. (1986): "The effects of airline deregulation", *Irish Business and Administrative Research*, vol.8, pp.38-47.
- ORKIN, E.B. (1988): "Boosting your bottom line with Yield Management", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.28, n.4, pp.52-56.
- PEISTER, C. (2007): "Table-Games Revenue Management: Applying survival analysis", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.48, n.1, pp.70-87.
- PHILIPS, R.L. (2005): *Pricing and Revenue optimization*, Stanford Business Books, Stanford.
- RAFIQ, M. y AHMED, P.K. (1995): "Using the 7Ps as a generic Marketing Mix: An exploratory survey of UK and european Marketing academics", *Marketing Intelligence and Planning*, n.13, pp.4-15.
- RASMUSSEN, A. (1955): *Pristeori eller parameter-teori - Studier omkring virksomhedens afsaetning*, Erhvervsøkonomisk Forlag.
- RATETIGER (2012): "RateTiger", en <http://www.ratetiger.com/spain/> [última consulta 9 de julio de 2012].
- RELIHAN, W.J. (1989): "The Yield Management approach to hotel-room pricing", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.30, n.1, pp.40-45.
- ROWE, M. (1989): "Yield Management", *Lodging Hospitality*, febrero, pp.65-66.
- RUSHTON, A. y CARSON, D.J. (1989): "Services - Marketing with a difference?", *Marketing Intelligence and Planning*, n.7, pp.12-17.



- SABINO, C. (1991): *Diccionario de economía y finanzas*, Panapo, Caracas.
- SANTESMASES, M. (1991): *Marketing: Conceptos y estrategias*, Pirámide, Madrid.
- SAP ESPAÑA (2012): "SAP", en <http://www.sap.com/spain/about/index.epx> [última consulta 15 de octubre de 2012].
- SARABIA, F. J. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Pirámide, Madrid.
- SCHULTZ, D.E.; TANNENBAUM, S.I. y LAUTERBORN, R.F. (1993): *Integrated Marketing communications: Putting it together and making it work*, McGraw-Hill.
- SCHUMPETER, J. (1942): *Capitalismo, socialismo y democracia*, Ediciones Folio, Barcelona.
- SERRANO GÓMEZ, F. (1990): *Marketing para economistas de empresa*, ESIC, Madrid.
- SHAW, E. (1999): "A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study", *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol.2, n.2, pp.59-70.
- SHUGAN, S.M. (2006): "Fifty years of Marketing science", *Marketing Science*, vol.25, n.6, pp.551-555.
- SMITH, B.C.; LEIMKUHNER, J.F. y DARROW, R.M. (1992): "Yield Management at American Airlines", *Interfaces*, vol.22, n.1, pp.8-31.
- STANTON, J. (1989): *Fundamentos de mercadotecnia*, McGraw Hill, Madrid.
- SUNMEE, C. y MATTILA, A.S. (2005): "Impact of information on customer fairness perceptions of hotel Revenue Management", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.46, n.4, pp.444-451.
- TALÓN, P.; FIGUEROA, C. y VACAS, C. (2008): "Estrategias de Implantación del Yield Management: El caso de la Hotelería Madrileña", en Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, Salamanca, en J. PINDADO y G. PAYNE (2008): "Estableciendo puentes en una economía global", vol.1, Ponencias, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC, Salamanca.
- TECNOHOTEL (2013): "Bookassist lanza su Distribution Manager para hoteles", en <http://www.tecnohotelnews.com/2013/03/bookassist-lanza-su-distribution-manager-para-hoteles/> [última consulta 17 de marzo de 2013].
- TRAVELCLICK (2012): "RateView", en <http://www.travelclick.com/about/espanol/index.cfm> [última consulta 9 de julio de 2012].
- TRI HOSPITALITY CONSULTING (2011): "Hotstats 2011-UK & European Hotel Industry Report", en [http://traveldailynews.gr/pdf/hotstats2011-uk\\_european\\_hotel\\_industry.pdf](http://traveldailynews.gr/pdf/hotstats2011-uk_european_hotel_industry.pdf) [última consulta 24 de octubre de 2012].

TRI HOSPITALITY CONSULTING (2012): "Hotstats 2012 – UK, Europe & MENA Hotel Industry Report", en [http://www.trihc.com/userfiles/file/hotstats%202012\(1\).pdf](http://www.trihc.com/userfiles/file/hotstats%202012(1).pdf) [última consulta 9 de julio de 2012].

TRIVAGO (2012): "Índice de Precios de Hoteles de Trivago", en <http://www.trivago.es/precios-hoteles> [última consulta 26 de octubre de 2012].

TURIJOBS (2013): "Revenue Manager", en <http://www.turijobs.com/trabajo-madrid/revenue-manager-reservas-of29196> [última consulta 17 de marzo de 2013].

VARIAN, H. (1999): *Microeconomía intermedia*, Antoni Bosch Editor, Barcelona, quinta edición.

VERNON, R. (1966): "International investment and international trade in the product cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, vol.80, n.2, pp.190-207.

VIGNALI, C. y DAVIES, B.J. (1994): "The Marketing Mix redefined and mapped", *Management Decision*, n.32, pp.11-16.

VON STACKELBERG, H. (1939): "Theorie der vertriebspolitik und der qualitätsvariation", *Smollers Jahrbuch*, n.63.

WEATHERFORD, L.R. (1995): "Length of Stay heuristics. Do they really make a difference?", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, diciembre, pp.70-79.

WEATHERFORD, L.R. y BODILY, S.E. (1992): "A taxonomy and research overview of perishable-asset Revenue Management. Yield management, overbooking and pricing", *Operations Research*, vol.40, n.5, pp.831-844.

WITHIAM, G. (2001): "A 4-C strategy for Yield Management", *CHR Reports*, Yield Management.

WILLIAMSON, E. (1988): *Airline network seat inventory control: Methodologies and revenue impacts*, Tesis Doctoral no publicada, Massachusetts Institute of Technology.

WRITZ, J.; KIMES, S.E.; HO PHENG THENG, J. y PATTERSON, P. (2003): "Revenue Management: Resolving potential customer conflicts", *Journal of Revenue and Pricing*, vol.2, n.3, pp.216-226.

ZENI, R.H. (2001): *Improve forecast accuracy in airline revenue management by unconstraining demand estimates from censored data*, Rutgers University, Newark.

YIN, R.K. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, vol.5, Sage Publications, Londres, segunda edición.

YIN, R.K. (2003): *Applications of Case Study Research*, Applied Social Research Methods Series, vol.34, Sage Publications, Londres, segunda edición.



