

EFECTOS DE LA APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR HOTELERO VASCO: UN CASO DE UTILIZACIÓN APARENTE

José María Oteo Iturmendi¹

Álvaro de la Rica Aspiunza²

Resumen:

Durante los últimos años el sector hotelero del País Vasco en España 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. En esta comunicación analizaremos la aplicación del Yield Management en los hoteles de las tres capitales del País Vasco en España en el periodo 1998-2011 para comprobar si su utilización ha afectado a 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. Para la obtención de conclusiones que nos permitirán definir la aplicación de esta técnica como Yield Management aparente, analizaremos el uso real de esta práctica por parte de los gestores de los principales hoteles de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria-Gasteiz.

Palabras clave: Yield Management Aparente, Revenue Management System, análisis y segmentación de demanda.

THE IMPACT OF YIELD MANAGEMENT APPLICATION IN THE BASQUE COUNTRY'S HOTEL INDUSTRY: A CASE OF APPARENT USE

Abstract:

In recent years the hotel industry in the Basque Country in Spain has undergone many changes, first from the point of view of the market stakeholders, and secondly, in relation to the processes, procedures and techniques used in the industry. In this paper we will discuss the application of Yield Management in hotels in the three Basque capital cities during the period 1998-2011 so as to check whether its use has affected the economic results that have been generated in the hotels themselves, and, in an aggregated manner, in the markets where they operate. We will analyze the real use of this practice by the managers of leading hotels in Bilbao, San Sebastian and Vitoria to obtain

¹ Profesor del Departamento de Turismo, Universidad de Deusto, josemaria.oteo@deusto.es.

² Profesor del Departamento de Turismo, Universidad de Deusto, alvaro.delarica@deusto.es.

conclusions that enable us to define the application of this technique as apparent Yield Management.

Key words: Apparent Yield Management, Revenue Management System, demand segmentation analysis.

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 internacionales³ 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 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.

Comenzaremos el estudio con el planteamiento metodológico del análisis empírico. 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-Gasteiz⁴.

A la hora de definir los éxitos y fracasos en la gestión del hotel, 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 atención⁵. Aun así, adecuaremos la terminología, y validaremos los indicadores con las fuentes de obtención de los datos del estudio.

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

³ 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.

⁴ En el estudio utilizaremos la denominación oficial de las tres capitales vascas.

⁵ 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.

si la utilización del Yield Management ha sido provechosa o no⁶. 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, o si por contra aplican, aunque sea inconscientemente, los preceptos (las ideas básicas) del Yield Management. En nuestro planteamiento entendemos 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 atrás⁷, 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*”⁸, 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*”⁹ 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 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*”¹⁰, 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 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

⁶ El RevPar en sí mismo nos marca de forma directa la rentabilidad de un hotel desde el punto de vista de los ingresos.

⁷ Hasta ese momento podríamos hablar de gestión hotelera *clásica*.

⁸ 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.

⁹ Al identificar normalmente esa tarifa con aquellos momentos de más afluencia en la ciudad, normalmente coincidentes con ferias de carácter lúdico o empresarial.

¹⁰ 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.

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).

La motivación principal de nuestra investigación parte del hecho de haber 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 (2005) 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.

2. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

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 que establece que *los resultados económicos de una empresa hotelera están influenciados por la adecuación de la compañía con las directrices teóricas establecidas para lograr una implementación exitosa del 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?.*

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 determinado¹¹.

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 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

¹¹ 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.

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.

En las siguientes dos tablas mostramos el tamaño de la muestra y del universo 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 "Muestra" 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 de confidencialidad adquiridos en el proceso de recogida de información. Las tres capitales vascas no poseen un número elevado de establecimiento hoteleros -48 en enero 2012-, 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.

Tabla 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			
	Muestra		Universo		Muestra		Universo		Muestra		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 2, mostramos la significatividad de la muestra, con base en 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 analizados¹².

Finalmente, en la tabla 3, se presenta una tabla-resumen con los aspectos más relevantes del planteamiento del análisis empírico que abarca nuestra investigación.

¹² 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 la muestra sobre el universo sujeto de estudio en aras de completar la trazabilidad de las fuentes de información.

Tabla 2.: Significatividad de la muestra del 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	
	Muestra		Muestra		Muestra	
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones
1998	91,67%	92,56%	60,00%	70,77%	66,67%	95,86%
1999	91,67%	92,56%	60,00%	70,77%	66,67%	95,86%
2000	92,31%	92,86%	60,00%	70,77%	66,67%	95,86%
2001	92,86%	93,33%	60,00%	70,77%	66,67%	95,86%
2002	93,75%	93,87%	56,25%	67,22%	71,43%	96,65%
2003	94,12%	94,39%	56,25%	67,22%	71,43%	96,65%
2004	94,44%	94,53%	56,25%	67,22%	71,43%	96,65%
2005	94,74%	94,84%	58,82%	68,12%	62,50%	91,73%
2006	94,74%	94,84%	58,82%	68,12%	62,50%	91,73%
2007	94,74%	94,84%	58,82%	68,12%	62,50%	91,73%
2008	94,74%	94,84%	58,82%	68,12%	62,50%	91,73%
2009	94,74%	94,84%	61,11%	70,10%	55,56%	82,78%
2010	95,00%	95,20%	61,11%	70,10%	55,56%	82,78%
2011	95,24%	95,35%	61,11%	70,10%	55,56%	82,78%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Planteamiento del análisis empírico: Resumen.

¿Qué?	Objetivo	Relacionar la aplicación del Yield Management con los resultados del sector hotelero de un mercado determinado.
¿A Quién?	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.
¿Cómo?	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 para el estudio del desempeño de las empresas hoteleras en el periodo 1998-2011, así como la aplicación del Yied Management..
¿Cuándo?	Fechas recogida información	Primer trimestre de 2012.

Fuente: Elaboración propia.

3. APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR HOTELERO DE LAS TRES CAPITALES VASCAS

Tal y como hemos mencionado previamente en la introducción, 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, durante el primer trimestre de 2012, preguntamos 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 técnica¹³. El estudio pormenorizado por cada uno de los tres destinos vascos, indica que la mediana para Bilbao se situaría en el año 2004¹⁴, 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

¹³ La referencia de uno de los autores de este estudio, 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.

¹⁴ 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.

figura específica del *Revenue Manager*, al ser desarrollada esta función desde un departamento en la sede central de la compañía¹⁵. 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 cuestión nos parecen especialmente relevantes, ya que el hecho de contratar a alguien¹⁶, 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 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 cuentan con una persona encargada de la gestión del Yield Management¹⁷.

¹⁵ 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.

¹⁶ O cambiarle de función dentro de la organización.

¹⁷ 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.

Tabla 4: 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 vascas¹⁸, pero de forma agregada en los años 2004 y 2005 se concentra el 42,86% de las respuestas.

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 entrevistados¹⁹ son:

- 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

¹⁸ Debemos destacar que los resultados de la tabla están calculados sobre el 77,78% de los hoteles que respondió 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.

¹⁹ 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.

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 Management²⁰, 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 utilizan más de uno para la gestión del Yield Management de su establecimiento²¹.

Tabla 5: Distribución porcentual del programa informático utilizado para la gestión del Yield Management en los hoteles objeto de estudio de las tres capitales vascas.

	Bilbao	Donostía-San Sebastián	Vitoria-Gasteiz	Capitales vascas
RateTiger	66,67%	60,00%	50,00%	63,16%
RateView	33,33%	40,00%	50,00%	58,33%
EZYield	16,67%	20,00%	0,00%	25,00%
EasyRMS	8,33%	0,00%	0,00%	5,26%
SAP	8,33%	0,00%	0,00%	5,26%
Ofimática	8,33%	0,00%	0,00%	5,26%
Total	141,67 %	120,00 %	100,00 %	162,28 %

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 de presentación de la empresa que gestiona el programa informático:

Tabla 6: RateTiger.

<p>“... <i>Qué es RateTiger?</i></p> <p><i>RateTiger ha sido líder en distribución de herramientas de gestión y continúa siendo pionero de nuevas tecnologías para la industria hotelera.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>Ventajas De RateTiger</i></p> <p><i>Herramientas fáciles de utilizar para gestionar múltiples hoteles y canales de distribución.</i></p> <p><i>Productos estables y de alta calidad.</i></p>
--

²⁰ 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.

²¹ Concretamente tres hoteles. En uno de los casos, la empresa utiliza cuatro programas para la gestión del Yield Management de su negocio.

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 se facilita la información de presentación de la empresa que gestiona el programa informático:

Tabla 7: 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 de presentación de la empresa que gestiona el programa informático.

Tabla 8: 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....”²²

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%. 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.

²² Traducido del inglés.

Tabla 9: EasyRMS.

“...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 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 programa²³ 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

²³ 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).

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 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 (2005), 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 informe²⁴:

“... 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, 2005:79).

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, 2005:79).

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.

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 usa 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

²⁴ Recordemos que la información estaba recopilada en 2003.

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...". 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 (2005): Que la visibilidad de las tarifas provocara un aumento de la presión de los intermediarios para disminuirlas y la consiguiente guerra de precios.

El aumento de la distribución por Internet²⁵ 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 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)²⁶, 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*²⁷ sin ninguna diferenciación entre unos y otros. El caso más llamativo es el que podemos encontrar en algunos canales de distribución²⁸, 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. Estarían realizando lo que se puede denominar un Yield Management *aparente*, limitado a una gestión de tarifas dinámica adaptada a las condiciones del

²⁵ *Booking* o *Expedia*, o el auge desde el año 2000 de las *Online Travel Agencies*.

²⁶ “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).

²⁷ 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).

²⁸ Como por ejemplo podemos encontrar en www.lastminute.com

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 se publicó en www.turijobs.com (2013):

"... 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 (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 empresa²⁹, 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 labores de decoración del establecimiento. De igual manera tampoco nos parece razonable que se asemeje al Yield Management con el "manejo de los ordenadores". Tal y como hemos apuntado anteriormente, 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.

4. 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.

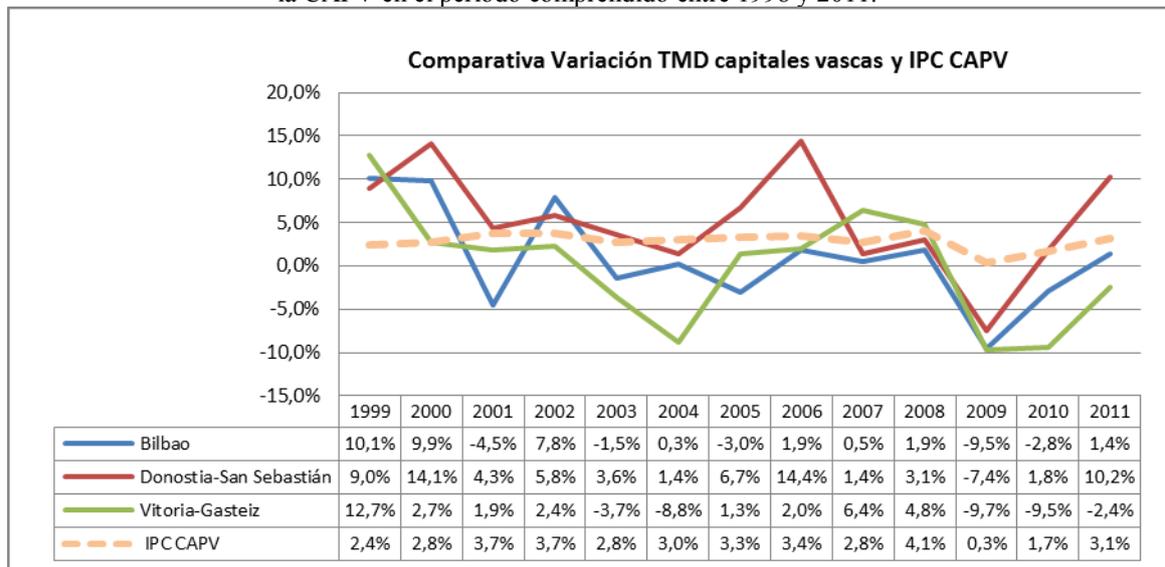
El primer elemento a destacar, es la utilización de un Yield Management *aparente* por parte de los hoteles de las tres capitales vascas que afecta de forma directa a su Tarifa

²⁹ Funciones normales para un Revenue Manager.

Media Diaria (TMD) y por definición³⁰ a los datos del indicador *RevPar*³¹ 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 del País Vasco (CAPV)³².

Figura 1: 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.

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

³⁰ Por derivación al ser parte de la fórmula de cálculo del mismo.

³¹ 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.

³² 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.

tiempo real, el “inconveniente” de la aplicación del Yield Management que apuntaban Chávez y Ruiz (2005) 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 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 10: Situación al comienzo del periodo de estudio (1998) de los hoteles de las tres capitales vascas³³.

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 11: 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 12, las variaciones de los cuatro indicadores en el periodo estudiado.

Tabla 12: 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).

³³ Con el indicador *Oferta Hotelera* se muestra en las tablas 10 y 11 el total de habitaciones disponibles para la venta en cada uno de los tres destinos el periodo analizado.

A la vista de las conclusiones que hemos obtenido, 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*.

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 13 mostramos las variables que entendemos que afectan a la formación de la TMD. 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 factores³⁴, y afecta y es afectado a y por la TMD.

Tabla 13: 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 13 que en las tres capitales, cuanto mayor es el aumento de la oferta de habitaciones, peor es el comportamiento de la TMD³⁵.

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 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.

³⁴ 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.

³⁵ Entendiendo peor por menor incremento o mayor disminución.

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.

4.1. 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, 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 (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, Figueroa 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. Canina, Enz y Lomanno, en 2009, 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.

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 siguiente tabla son especialmente llamativos los que parten de un análisis cuantitativo, ya que relacionan de forma numérica la aplicación del Yield Management con una mejoría 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 así³⁶.

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 14: 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 periodo 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.

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 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

³⁶ Sirva de ejemplo el tipo de software que emplean los hoteles entrevistados para su gestión del Yield Management.

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.

5. CONCLUSIONES

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.

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*.

Como una posible línea de investigación futura planteamos una reflexión que surge de nuestro estudio. 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 estudiar el mercado-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.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Canina, L. y Enz, C.A. (2006): Revenue Management in U.S. hotels: 2001-2005. *CHR Reports*, 6 (8), 4-12.
- Canina, L. y Enz, C.A. y Lomanno, M. (2009): Competitive pricing decisions in uncertain times. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 50 (3), 325-341.
- Canina, L. y Enz, C.A. y Lomanno, M. (2010): Strategic pricing in european hotels: 2006–2009. *Cornell Hospitality Reports*, 10 (5), 6-22.
- Chávez, M.E. y Ruiz, A. (2005): Yield Management en la hotelería. Estudios de su aplicación en Sevilla. Sevilla, Consorcio de Turismo de Sevilla.
- Diccionario Financiero (2012): “DICCIONARIO FINANCIERO”, en http://www.financiero.com/diccionario_financiero/?l=C [última consulta 15 de octubre de 2012].
- Easyrms (2012): “EASYRMS”, en http://www.easyrms.com/wpcontent/uploads/2012/03/easy_rmscorporatebrochure-spanish.pdf [última consulta 9 de julio de 2012].
- Eustat. Instituto Vasco de Estadística (2012): “ENCUESTA DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS RECEPTORES”, en http://www.eustat.es/estadisticas/tema_101/opt_0/ti_establecimientos_hoteleros/temas.html#axzz1y9ujmkh8 [última consulta 10 de junio de 2012].
- Ezyield (2012): “EZYIELD”, en <http://www.ezyield.com/> [última consulta 9 de julio de 2012].
- Kimes, S.E. (2004): Restaurant Revenue Management. *CHR Reports*, 4 (2), 5-34.
- Ratetiger (2012): “RATETIGER”, en <http://www.ratetiger.com/spain/> [última consulta 9 de julio de 2012].

- Sap España (2012): “SAP”, en <http://www.sap.com/spain/about/index.epx> [última consulta 15 de octubre de 2012].
- Talón, P., Figueroa, C. y Vacas, C. (2008): Estrategias de Implantación del Yield Management: El caso de la Hotelería Madrileña, en J. Pindado y G. Payne (2008) *Estableciendo puentes en una economía global*, 1, Salamanca, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- 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].
- Turijobs (2013): “Revenue Manager”, en <http://www.turijobs.com/trabajo-madrid/revenue-manager-reservas-of29196> [última consulta 17 de marzo de 2013].
- Yin, R.K. (1989): *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series*. Londres, Sage Publications.
- Yin, R.K. (2003): *Applications of Case Study Research. Applied Social Research Methods Series*, Londres, Sage Publications.

