

LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE LA GESTIÓN DE ALOJAMIENTO HOTELERO EN LAS ENTIDADES DEL TURISMO, A TRAVÉS DEL YIELD MANAGEMENT.

Esp. PG Yulainis Inés Rabain Durant¹, M. Sc Yanelis Susana Lima Oliva².

1. Centro de Capacitación Delegación Territorial del Mintur, Matanzas.
yulainis.rabain@ehtv.mintur.tur.cu

2. Hotel Villa Tortuga. Dirección de RR. HH. jpersonal@villa.tortuga.gca.tur.cu

Resumen.

El propósito fundamental del presente trabajo es contribuir a la mejora de la rentabilidad de la gestión de alojamiento hotelero en las entidades del turismo, mediante la propuesta y aplicación de un procedimiento metodológico integrador del *Yield Management*, consiguiendo así optimizar la oferta de alojamiento, a través de la determinación oportuna y puntual de los precios. El estudio está estructurado en dos capítulos; el primero dedicado a la fundamentación teórica en relación con el objeto de estudio, y el segundo a la caracterización del procedimiento aplicado para la mejora de la rentabilidad de la gestión de alojamiento hotelero en las entidades del turismo, a través del despliegue del *Yield Management* propuesto por las autoras del estudio, a partir del aportado por Chávez Miranda, E y Ruíz Jiménez, A. El procedimiento metodológico integrador del *Yield Management* propuesto y aplicado por sus autoras, es una herramienta novedosa, viable y pertinente.

Palabras claves: mejora, rentabilidad, Yield Management, gestión, oferta, precio.

Introducción.

El turismo, actualmente, constituye una de las ramas de la economía que más ingresos y beneficios proporciona. El desarrollo del mismo está estrechamente ligado al capital humano, quien desempeña un rol fundamental en la gestión de alojamiento. Una entidad turística con recursos humanos competentes, y conscientes de su compromiso, puede destacarse como poseedora de una significativa e importante ventaja competitiva; de lo cual se deriva, que las entidades se deban diferenciar entre sí por el servicio de excelencia que puedan prestar sus empleados, para mejorar las condiciones de trabajo, con ambientes agradables y un equipo humano con las competencias indispensables para aumentar el rendimiento y la eficiencia en las organizaciones.

La rentabilidad que se aplica, con el fin de maximizar los beneficios en la gestión hotelera por concepto de hospedaje, tiene gran importancia debido a que repercute en varios aspectos incidentales en las operaciones del área, pues a través de su estudio se logran realizar estimaciones o previsiones de la demanda, siempre teniendo en cuenta la longitud de la estancia de los clientes, en la realización del cálculo del máximo beneficio, y posibilitando la asignación de las unidades de capacidad a cada segmento.

Al analizar la gestión de alojamiento hotelero en las entidades del turismo se aprecian, entre otras, las siguientes carencias que derivan en afectaciones a la rentabilidad de las mismas:

- Brechas entre los resultados de la ocupación real respecto de la prevista.
- Pérdidas en los estados de resultados.
- Pérdida de la cuota de estancias por clientes directos.
- Disminución del índice de repitencia.

Los síntomas anteriores configuran la situación problemática que justificó el inicio y desarrollo de la presente investigación, y de la cual se deriva su problema científico:

¿Cómo mejorar la rentabilidad de la gestión de alojamiento hotelero en las entidades del turismo?

El objeto de estudio de esta investigación es el enfoque del *Yield Management* aplicado a la mejora de la rentabilidad de la gestión de alojamiento hotelero.

El campo de estudio que delimita el alcance con que se trata el objeto de estudio es la gestión de alojamiento hotelero en las entidades del turismo.

El objetivo general de la investigación es el siguiente:

- Contribuir a la mejora de rentabilidad de la gestión de alojamiento hotelero en las entidades del turismo, a través del despliegue del enfoque del *Yield Management*.

Para cumplimentar de forma más eficiente el objetivo general se trazan los siguientes objetivos específicos:

1. Describir el estado del arte en la teoría y en la práctica en relación con el despliegue del enfoque del *Yield Management* en la gestión de alojamiento hotelero.
2. Caracterizar el procedimiento metodológico integrador que favorezca el análisis y la mejora de la rentabilidad de la gestión de alojamiento hotelero en las entidades del turismo, a través del despliegue del enfoque del *Yield Management*.

El método general de la investigación es el dialéctico materialista. De los teóricos generales, se emplearon el histórico-lógico, el analítico-sintético, el hipotético- deductivo y el de ascenso de lo abstracto a lo concreto. La manera en que dos de esos métodos (analítico-sintético e histórico-lógico) fueron utilizados en la investigación, se describe a continuación:

- Analítico-sintético: se aprecia en las consultas bibliográficas para la fundamentación teórica del estudio de los aspectos relacionados con la investigación. Un procedimiento predominantemente analítico se empleó para el desglose de los elementos y relaciones que se integran en el proceso del *Yield Management*. La finalidad es la de determinar cuál de ellos es el esencial que riga el desarrollo procesal aludido. De manera paralela y con predominio metodológico de la síntesis, se procedió a la unificación sistémica mental de lo que fuera analíticamente desglosado, de modo tal que se restableciera la integridad de ese proceso como totalidad, una vez que fuese develado el fundamento esencial de su dinámica.
- Histórico – lógico: su aplicación se evidencia en la determinación del desarrollo y estado actual del objeto de estudio. Teniendo en cuenta de que el *Yield Management* es un objeto de estudio de larga data en el estado del arte, la tarea más importante fue la que se centró en determinar lógicamente, dentro del desarrollo histórico de la literatura científica sobre el tema, cuáles de sus aportes eran los necesarios y suficientes para usarse dentro de la configuración del marco teórico de la investigación que se informa.

Entre los métodos empíricos utilizados, se encuentran:

- Revisión de documentos: para obtener información de cómo se trata en la bibliografía y/o se definen por los especialistas que han aportado al estudio de la mejora de la rentabilidad de la gestión de alojamiento hotelero.

El presente trabajo se estructura de la siguiente forma: introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones y bibliografía. El primero se dedica a la fundamentación teórica en relación con el objeto de estudio y el segundo a la caracterización del procedimiento aplicado para la mejora de la rentabilidad de la gestión de alojamiento hotelero en las entidades del turismo, a través del despliegue del *Yield Management*, propuesto por las autoras del estudio, a partir del aportado por Chávez Miranda, E. y Ruíz Jiménez A.

Desarrollo.

Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación.

El presente capítulo tiene el objetivo de exponer y valorar, desde un marco teórico conceptual, aquellos aspectos fundamentales vinculados a indicadores que determinan la rentabilidad en las entidades del turismo.

1.1 El término Yield Management.

Aunque hasta ahora se ha utilizado el término YM sin mayores aclaraciones terminológicas y teniendo en cuenta la bibliografía consultada, se aprecia en las publicaciones de revistas españolas referidas a YM, que las mismas no traducen el término. En el Centro de Documentación Turística de España (CDTE) utilizan en su base de datos (en el campo “materia”) el término “Gestión del Rendimiento” para hacer referencia al YM. Por otra parte se aprecia la denominación de “Gestión del Ingreso” en ciertos papeles de trabajo de profesionales del sector turístico o en información acerca de cursos de YM. No obstante, en nuestra opinión, ninguna de las denominaciones, en castellano, reflejan claramente el significado del término, pudiendo llevar, por el contrario, a percepciones erróneas acerca de su significado. Es por ello que hemos optado en este trabajo por referirnos al mismo en su acepción inglesa, es decir, como YM. No obstante y, para finalizar, el desarrollo de investigaciones empíricas llevadas a cabo en el momento actual en el sector hotelero, nos permiten concluir lo siguiente:

- El término YM goza de mayor divulgación en el ámbito profesional, es ampliamente conocido (el término en sí aunque esto no indica que se conozca en profundidad el significado del mismo). Este aspecto no nos debe extrañar puesto que, tal como se ha comentado previamente, fue el término original.
- En algunos hoteles se ha creado un puesto de trabajo, con competencia y responsabilidad para la aplicación de actividades relacionadas con el Yield Management.
- En realidad, el término Yield se relaciona con el beneficio.

1.2 El Yield Management como estrategia.

Para realizar un acercamiento progresivo al concepto del YM que permita conocer su esencia y evolución desde sus orígenes hasta el momento actual y conseguir este objetivo se analizan las aportaciones más relevantes que pueden ser encontradas en la literatura actual sobre el tema.

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

El concepto es ampliado por Lieberman (1993). Para este autor el YM “es la práctica de maximización de beneficios en la venta de activos perecederos, como las habitaciones de un hotel, a través del control del precio y el inventario y mejorando el servicio”. Es de destacar que al referirse Lieberman a la “venta de activos perecederos”, de alguna forma, aporta indicios significativos sobre el campo natural de aplicación del mismo.

Más completa, sin duda, es la definición aportada por Kimes et al. (1998) en su trabajo “*Restaurant Revenue Management, Applying Yield Management to the Restaurant Industry*” en el cual define al YM como “la aplicación de un sistema de información y estrategias de precios, para determinar la cantidad correcta de capacidad a ofrecer al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento justo. En la práctica, supone la determinación de precios conforme a las previsiones de la demanda, de tal forma que los clientes sensibles al precio, que están dispuestos a comprar fuera de los períodos pico de demanda, lo podrán hacer, mientras que los clientes insensibles al precio, que quieren comprar en los períodos pico, también lo podrán hacer”. Se resalta el carácter más generalizador de esta definición dado que ya no se habla de la habitación de un hotel, sino de “cantidad correcta de capacidad”. Además completa la aportada por Smith et al. (1992) diciendo que tiene que realizarse “en el lugar correcto y en el momento justo”, haciendo referencia a que la asignación de unidades de capacidad a segmentos de clientes dependerá del momento concreto en que se cumpla la misma, es decir, con cuánto tiempo de antelación se efectúe la reserva del servicio

(habitación del hotel). Además comienza a otorgársele relevancia al hecho de disponer de un sistema de información que permita el almacenamiento de los datos históricos.

También en 1998 Kimes y Chase proporcionan lo que denominan “una definición modificada de *Yield Management*”. Según ellos se puede definir como “la gestión de las 4C de un servicio perecedero: calendario (calendar: con cuánta antelación se realiza la reserva.); reloj (*clock*: el momento del día en que se ofrece el servicio; capacidad (*capacity*: inventario del recurso de capacidad) y demanda del cliente (*customer demand*); todo ello de forma que se maximice el beneficio”. Hemos de observar, de alguna forma, a las empresas prestadoras de servicios perecederos como aquellas receptoras de la técnica que se analiza.

1.3 Condiciones para la aplicación efectiva del Yield Management.

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

- La empresa está operando con una capacidad relativamente fija.
- Posibilidad de segmentar el mercado.
- El inventario es perecedero.
- El producto se puede vender por adelantado.
- La demanda fluctúa suficientemente.
- La demanda puede estar claramente segmentada en conjuntos diferenciados.
- Costes marginales de venta bajos y costes marginales de producción altos.

Considerar aún y, como primer requisito de aplicación que con su grado de desarrollo actual, el YM es una técnica de utilidad demostrada para determinadas empresas de servicios.

1.4 Campo de aplicación del Yield Management.

Para sistematizar el campo de aplicación de la técnica que nos ocupa, se propone un agrupamiento de las características descritas en el apartado anterior:

Grupo1: “Características intrínsecas del sector servicios”. En este primer grupo incluimos aquellas características del sector servicios en general que juzgamos

esenciales para la aplicación del YM en su estado actual de desarrollo. Incluimos aspectos como: inventario perecedero y demanda variable.

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

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

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

Capítulo II. Caracterización del procedimiento aplicado para la mejora de la rentabilidad de la gestión de alojamiento hotelero en las entidades del turismo, a través del despliegue del Yield Management.

Constituye una necesidad la aplicación de un procedimiento que tribute a la maximización de la rentabilidad en la gestión de alojamiento hotelero, como herramienta apropiada para la optimización del nivel de ingresos por ese concepto. Es muy importante para las entidades analizar su rentabilidad para tener conocimiento de su posición económica actual y poder trazar estrategias futuras que se correspondan a esos resultados obtenidos. Es primordial establecer una política orientada a obtener beneficios de las operaciones, es decir a que los ingresos de los visitantes, superen los costes que conllevan traerlos y responder a sus expectativas.

De toda la bibliografía recopilada y analizada en relación con el proceso de aplicación del YM, el modelo propuesto por los autores Chávez Miranda, E. y Ruiz Jiménez, A., 2005, será utilizado como referente, realizándole algunas modificaciones que se corresponden con las características y especificaciones de las entidades, resultado de los análisis realizados durante las etapas II y III .

El procedimiento propuesto por las autoras de la presente investigación, con referencia en Chávez Miranda, E. y Ruiz Jiménez, A. 2005, considera solo el nivel estratégico y cuenta con 5 etapas y 15 pasos, como se aprecia en la Figura 2.1.

La aplicación de los principios del *Yield Management* permite que los hoteleros puedan obtener la máxima rentabilidad de sus habitaciones, al mismo tiempo que recobran el control de sus tarifas.

El *Yield Management* facilita una tarificación en tiempo real, adaptando el precio de las habitaciones a la demanda existente en cada momento para conseguir la venta al mayor precio posible.

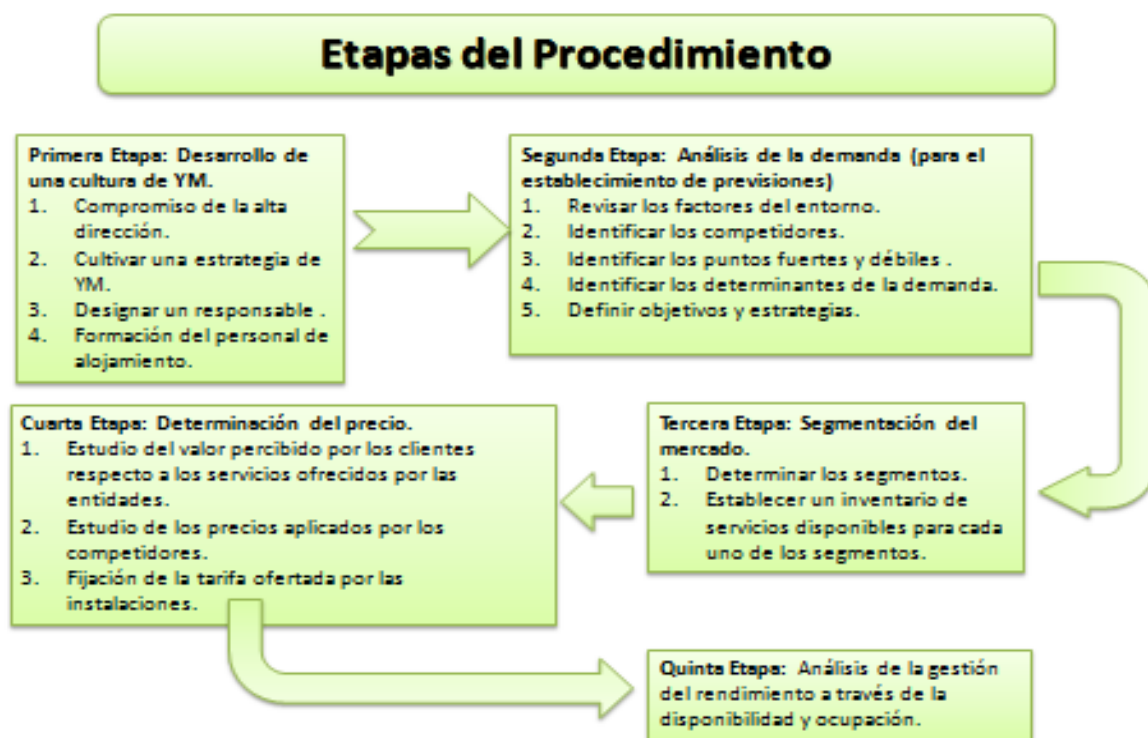


Figura 2.1 Procedimiento propuesto para la mejora de la rentabilidad de la gestión de alojamiento en las entidades del turismo a partir del *Yield Management*. Fuente Elaboración propia a partir de Chávez Miranda, E. y Ruiz Jiménez, A. 2005.

Etapa 1: Desarrollar una cultura de YM.

Se trata de un paso previo a la aplicación del YM en las entidades del turismo. Como cualquier proceso de cambio, la aplicación del YM supone diferencias importantes en cuanto a la gestión tradicional de las entidades (Donaghy et al.1998, citado por Chávez Miranda, E y Ruiz Jiménez, A, 2005). Así, por ejemplo, la técnica se plantea como objetivo la maximización del ingreso frente a la maximización de la ocupación, lo que supone un

vuelco importante en la filosofía de trabajo de las entidades. El conocimiento del YM resulta, por tanto, de suma importancia a la hora de aplicar la técnica.

Los aspectos que se consideran en la 1ra etapa del procedimiento propuesto se ilustran a continuación en la Tabla 2.1.

Aspectos	Sugerencias
1. Compromiso de la alta dirección.	Mostrar a la gerencia de las entidades la necesidad de aplicar estas técnicas para lograr superar las dificultades económicas que aún persisten y aumentar los ingresos por ventas directas, utilizando para ello datos y ejemplos reales que evidencien su efectividad en situaciones similares, logrando que lo asuman como una posible solución a los problemas actuales y por consiguiente, su compromiso con el proceso.
2. Cultivar una estrategia de YM.	Realizar acciones que permitan darle cierta popularidad a las técnicas, es decir, despertar el interés del personal, lograr que sea un tema de debate dentro de las entidades, permitiendo que los trabajadores se familiaricen con los términos y se sientan expectantes y curiosos ante el tema. Para ello se pueden utilizar sitios públicos tales como murales y pizarras para colocar informaciones acerca del YM, también se pueden utilizar espacios como reuniones y talleres donde se aborde la temática.
3. Designar un responsable (coordinador).	La persona seleccionada para esta tarea debe demostrar capacidades para coordinar y guiar al resto del personal, además de poseer conocimientos acerca de la técnica y sentirse comprometido con el proceso.
4. Formación del personal.	Impartir o habilitar cursos, charlas, talleres, conferencias con especialistas acerca de la temática, que permitan un nivel alto de conocimiento respecto a las técnicas y facilitar la existencia de un adecuado espacio para la ventilación y aclaración de dudas y el intercambio de opiniones.

Tabla 2.1 Aspectos que se consideran en la 1ra etapa del procedimiento propuesto, para el desarrollo de una cultura del YM. Fuente Elaboración propia.

Para el desarrollo de esta etapa, como bien se enuncia en el aspecto No.2 de la Tabla 2.1, resulta imprescindible la capacitación, previo establecimiento del grado en que se conoce y comprende el Yield Management en las organizaciones y del grado en que se percibe la presencia de obstáculos para su aplicación exitosa en las mismas.

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



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

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

Las previsiones de la demanda se realizarán para cada uno de los segmentos de mercado definidos por las entidades del turismo.

Los aspectos que se consideran en la 2da etapa del procedimiento propuesto se ilustran a continuación en la Tabla 2.2.

Aspectos	Sugerencias
1. Revisar los factores del entorno.	Estudiar y mantenerse informado acerca de aquellos factores externos, ajenos a las instalaciones, que influyen en el comportamiento de la demanda, como son factores ambientales, políticos, sociales, económicos. Se debe tener en cuenta su actual o posible ocurrencia y las consecuencias que pueden provocar en los movimientos de clientes hacia las mismas. Realizar análisis de las variables del macroentorno.
2. Identificar los competidores.	Realizar un adecuado análisis y estudio de la competencia (Hoteles y casas particulares), lleva implícito realizar acciones que le permitan a las entidades diferenciarse de los competidores más cercanos y peligrosos; también va a posibilitar identificar aspectos imitables de los competidores que tribute al perfeccionamiento de las mismas. Identificar a los competidores puede volverse un tanto complicado en determinados momentos, pues la visión de las entidades no debe limitarse solamente a los competidores más directos, sino que además debe incluir a los posibles competidores, que pueden llegar a ser competidores directos.
3. Identificar los puntos fuertes y débiles.	Utilizar herramientas y técnicas como la Matriz DAFO y la tormenta de ideas que permitan la identificación de los puntos fuertes y débiles de las entidades, así como la propuesta de medidas que permitan perfeccionar los fuertes y superar los débiles.
4. Identificar los determinantes de la demanda.	Determinar y estudiar aquellos factores que determinan la demanda de clientes directos, sus exigencias, necesidades y expectativas.
5. Definir objetivos y estrategias.	Tener total claridad acerca de qué se quiere lograr y la disponibilidad de las entidades para ello, es decir que sean objetivos alcanzables y medibles en un determinado período de tiempo. Además se debe lograr la participación de todo el personal en el proceso, por lo cual se sugiere que sea un tema de debate en reuniones y otros espacios propicios para este fin. El establecimiento de las estrategias debe tributar a un cumplimiento efectivo de los objetivos.

Tabla 2.2 Aspectos que se consideran en la 2da etapa del procedimiento propuesto, para el análisis de la demanda. Fuente Elaboración propia.

Etapa 3: Segmentación del mercado.

La segmentación del mercado se fundamenta en la idea de que los clientes (en el caso específico de la investigación - clientes directos) presentan necesidades distintas, las que a su vez, son homogéneas, si estos pertenecen al mismo segmento de mercado y en consecuencia comparten demandas y expectativas comunes y se comportan similarmente durante su experiencia como turistas.

Los aspectos que se consideran en la 3ra etapa del procedimiento propuesto se ilustran a continuación en la Tabla 2.3.

Aspectos	Sugerencias
1. Determinar los segmentos de mercado.	<p>Seguir una serie de pasos que van a determinar una mayor probabilidad de éxito en este proceso: en primer lugar identificar las variables de segmentación (geográficas, demográficas, conductuales), en un segundo momento definir los perfiles de los segmentos, posteriormente valorar el atractivo de cada segmento, después la selección del público objetivo, seguidamente se debe identificar el posicionamiento para cada segmento y finalmente comunicar el posicionamiento escogido.</p> <p>Se recomienda que en el momento en que las entidades elijan los segmentos a los que vayan a dirigir la oferta, estos tengan determinadas características que aseguren una correcta selección, por ejemplo: potencial de beneficio, se analiza si el segmento tiene el tamaño, la demanda, la renta y las características que hagan posibles un adecuado nivel de rentabilidad; potencial de crecimiento, se analiza el crecimiento previsto del segmento de mercado, normalmente se prefiere un segmento con un alto potencial de crecimiento que permita crecer a la vez que crece el propio segmento.</p>
2. Establecer un inventario de servicios disponibles para cada uno de los segmentos.	<p>Hacer un inventario exhaustivo de los propios recursos y capacidades que poseen las entidades para hacerle frente a las necesidades y expectativas de los segmentos de mercado a los que van a dirigir su oferta. Los resultados que se obtengan una vez realizado este proceso de inventario van a determinar las limitaciones o potencialidades que presentan las entidades para cada uno de los segmentos, por lo tanto servirán para prever si se tendrá éxito o no en el proceso.</p>

Tabla 2.3 Aspectos que se consideran en la 3ra etapa del procedimiento propuesto, para la segmentación del mercado. Fuente Elaboración propia.

Etapa 4: Determinación del precio.

Es fundamental en esta etapa la necesidad de revisar las tarifas ofertadas por las entidades del turismo, el estudio del valor percibido por los clientes respecto a los servicios ofrecidos, y los precios aplicados por los competidores.

Los aspectos que se consideran en la 4ta etapa del procedimiento propuesto se ilustran a continuación en la Tabla 2.4.

Aspectos	Sugerencias
1. Estudio del valor percibido por los clientes directos respecto a los servicios ofrecidos por las entidades.	Las entidades deben asegurarse de conocer qué opinión tienen sus clientes acerca de los servicios que prestan para poder determinar cuánto estarían dispuestos a pagar por estos y establecer los precios en correspondencia a los resultados. Para realizar los estudios se recomienda aplicar encuestas a los clientes a través de las cuales se obtenga la información necesaria acerca de las valoraciones de los turistas y que sirvan como punto de partida para las decisiones posteriores en cuanto al precio final.
2. Estudio de los precios aplicados por los competidores.	Dentro del estudio realizado a la competencia de las entidades, prestar especial atención a sus precios, pues pueden servir como punto de partida para establecer los propios. Además es importante conocer en qué nivel están las entidades al compararlas con los competidores, si sus precios son más elevados, inferiores o similares, y en correspondencia a las estrategias establecidas, determinar su permanencia o variación.
3. Fijación de la tarifa ofertada por las instalaciones.	Tener en cuenta las principales condiciones que se deben estudiar para la fijación del precio para clientes directos, como son: límite de cambios permitidos por la cadena, los costos fijos y variables, los objetivos de las instalaciones, la estrategia corporativa y el posicionamiento deseado, las acciones de los competidores, la elasticidad de los segmentos de mercado identificados, la demanda a corto plazo; cada uno de ellos debe ser analizado con profundidad. Establecer los precios de forma estratégica o táctica: los precios estratégicos: son los precios publicados con meses de antelación al suministro del servicio, en los diferentes materiales que se elaboran para el producto, reflejando las decisiones estratégicas de las entidades, el posicionamiento perseguido y la imagen deseada en los segmentos de mercado; además tratan de comunicar determinadas expectativas al consumidor, son un reflejo del ciclo de vida en que se encuentra el producto y del nivel conseguido de reservas anticipadas; los precios tácticos: son precios promocionales, que tratan de incidir en la demanda a corto plazo y generalmente están dirigidos a segmentos específicos de mercados, es la forma más rápida de responder a la competencia, incentivan a la compra del producto, permiten hacer frente a las crisis de demanda que se originan con la estacionalidad y determinan el rendimiento diario. Es recomendable aplicar una u otra forma en correspondencia a las circunstancias y lo que se quiere lograr en cada momento.

Tabla 2.4 Aspectos que se consideran en la 4ta etapa del procedimiento propuesto, para la determinación del precio. Fuente Elaboración propia.

Etapa 5: Análisis de la gestión del rendimiento a través de la disponibilidad y ocupación.

Debe tenerse presente que es una herramienta de la dirección para ajustar tarifas con el fin de adecuarse a la demanda. Esto permite aumentar o reducir las tarifas y por cuánto tiempo maximizar los ingresos, ya que si las tarifas se bajan para conseguir los mismos ingresos se debe vender más habitaciones. Esto además permite prever las ventas de habitaciones por segmento de mercado, ya que bloquea las habitaciones para cada segmento durante el tiempo que se indique. Todo ello para contribuir a una mejor gestión de las capacidades hoteleras y en correspondencia al incremento de la eficiencia económica.

5.1 Análisis de la gestión a través de la disponibilidad y ocupación.

Se procederá a la observación y análisis de los datos brindados por las entidades. Según los datos que se tengan, será el indicador que se utilice para calcular la Gestión del Rendimiento Hotelero, utilizando las siguientes formulas obtenidas de la literatura estudiada.

Los datos y las formulaciones necesarias para el análisis de la gestión del rendimiento hotelero, a través del *Yield Management*, se ofrecen a continuación:

Datos estadísticos:

Simbología:

CI: Total de Clientes físicos hospedados

HT: Habitaciones totales

HD: Habitaciones disponibles

HO: Habitaciones ocupadas

Ixh: Total de ingresos por concepto de hospedaje

Ipot: Ingreso potencial de hospedaje (Máxima ocupación al máx. precio posible)

Disponibilidad de habitaciones: Número de habitaciones disponibles para ser ocupadas

Hab. Totales \neq Hab. Disponibles (No incluye bloqueadas, averías, fuera de orden, sucias)

$$\%HD = HD / HT \times 100$$

% de ocupación de habitaciones:

$$\%HO = HO / HD \times 100$$

Clasificación de clientes por nacionalidad – en unidades, en %

Clasificación de clientes por régimen de alojamiento – en unidades, en %

Análisis de la gestión a través de los ingresos por hospedaje:

1- PPH: Precio medio por habitación

$$PPH = \frac{\sum P1 + P1 + P2 + P3 + \dots}{HT}$$

2- Ingreso medio por hospedaje: (en valor)

$$Imxh = Ixh / \# Cl$$

Nota: En un tiempo dado (Se puede calcular por día, estancia media, mes, año)

Yield Management (Productividad del hospedaje) – como índice (Razón o ratio)

$$Ixh / Ipot$$

Ixh: total de ingresos por concepto de hospedaje

Ipot: Ingreso potencial; máxima ocupación al mayor precio.

Conclusiones.

Al término de la presenta investigación, se:

- Construye el estado del arte en la teoría y en la práctica en relación con el enfoque del *Yield Management* en la gestión de alojamiento hotelero.
- Perfila un procedimiento metodológico integrador del *Yield Management*, que se mostró pertinente para el análisis y la mejora de la rentabilidad de la gestión de alojamiento hotelero en las entidades del turismo.

Recomendaciones.

En aras de garantizar la aplicación y continuidad de la investigación, se recomienda:

- Socializar el conocimiento teórico-práctico sobre el *Yield Management* a través de acciones de capacitación a directivos y trabajadores en las entidades turismo.
- Continuar la línea de investigación y la caracterización del procedimiento metodológico integrador del *Yield Management* que se propone, con vistas a su aplicación.

Bibliografía.

- ANÓNIMO (1993): Railroads Try Yield Management. Transportation & Distribution, Vol.34, N°.5, p. 17.
- ANÓNIMO (1995): O&D Yield Management. Air Transport World, Vol.32, N°.3, p. 104.
- 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.
- CHAPMAN, S.N. Y CARMEL, J.I. (1992): Demand/Capacity Management in Health Care: An Application of Yield Management.
- DONAGHY, K.; MC MAHON, U. y MC DOWELL, D. (1995): Yield Management: An overview. International Journal of Hospitality Management, 14(2), 139-150.
- DONAGHY, K.; MC MAHON, U.; YEOMAN, I. e INGOLD, A. (1998): The realism of Yield Management. Progress in Tourism and Hospitality Research, 4, 187-195.
- CHÁVEZ MIRANDA, M.E. (2002): Yield Management: Estudio Bibliográfico y Aspectos Básicos. Trabajo de investigación no publicado.
- CHÁVEZ MIRANDA, M.E. Y RUIZ JIMÉNEZ, A. (2003): Yield Management: Tratamiento en los Manuales de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios. AEDEM XVII Congreso Nacional, XIII Congreso Hispano Francés. Burdeos, Francia.
- CHÁVEZ MIRANDA, M.E. Y RUIZ JIMÉNEZ, A. (2004): Yield Management Research Through the Analysis of Scientific Journals: Preliminary Results. 2nd Word Conference on POM and 15th Annual POM Conference. Cancun, México.
- CHÁVEZ MIRANDA, M.E. Y RUIZ JIMÉNEZ, A. (2005): Tesis Doctoral Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero, pp. 113-114.
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A., GARCÍA GONZÁLEZ S., DOMÍNGUEZ MACHUCA, M.A., ALVAREZ GIL, M.J. Y RUIZ JIMÉNEZ, A. (1995): Dirección de Operaciones: Aspectos Estratégicos en la Producción y los Servicios, McGraw-Hill, Madrid.

- DUCLOS, L.K., SIHA, S.M. Y LUMMUS, R.R. (1995). JIT in Services: a Review of Current Practices and Future Directions for Research, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, n° 5, pp. 36-52.
- DUNN, K.D. Y BROOKS, D.E. (1990): Profit Analysis: Beyond Yield Management.
- EUROPEAN COMMISSION. (1997): Yield Management in Small and Medium Sized Enterprises in the Tourism Industry.
- KIMES, S.E. (1994): Perceived fairness of Yield Management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(1), 22-24.
- KIMES, S.E. (1994): Perceived Fairness of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.35, N°.1, pp. 22-29.
- 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*, 39(3), 32-39.
- KIMES,S.E.,CHASE,R.B.(1998):"The Strategic Levers of Yield Management". *Journal of Service Research*, Vol.1, N°.2,pp. 156-166.
- KIMES, S.E. (1999): Implementing Restaurant Revenue Management. A Five Step Approach . *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.40, N°3, pp. 32-39.
- KIMES, S.E. (2001): A strategic approach to YM en [Http://www.nubs.napier.ac.uk/HTM/Research/RM/website](http://www.nubs.napier.ac.uk/HTM/Research/RM/website) (publications). consultado: 07/12/01.
- KIMES,S. E.(2002):Perceived Fairness of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*,Vol.43, n°1,pp.21-30.
- KIMES, S.E. (2004): Restaurant Revenue Management. *CHR Reports*, 4(2), 5-34.
- LIEBERMAN, W.H. (1993): Debunking the Myths of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 34,N°.1,pp.34-41.
- SMITH, B. C., LEIMKUHNER, J.F. y DARROW, R.M. (1992): Yield Management at American Airlines. *Interfaces*, Vol.22,N°.1, pp.8-31.