

FACTORES DETERMINANTES DEL PRECIO EN LA EMPRESA HOTELERA: UN ESTUDIO DE CASO

Rosario C. Martín Samper

Profesora Colaboradora

Dirección:

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales .

Dpto. de Contabilidad y Economía Financiera.

Avda. Ramón y Cajal, nº1. C.P.: 41018 Sevilla

Tf.: 95 4 55 76 16/04

Fax: 95 4 55 75 69

rmartin@us.es

José Moreno Rojas

Catedrático de E.U.

Dirección:

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales .

Dpto. de Contabilidad y Economía Financiera.

Avda. Ramón y Cajal, nº1. C.P.: 41 018 Sevilla

Tf.: 95 4 55 17 83

Fax: 95 4 55 75 69

irojas@us.es

Área temática: c) Contabilidad y Control de Gestión

Palabras clave: Gestión de precios hoteleros, Sistemas *Yield Management*

FACTORES DETERMINANTES DEL PRECIO EN LA EMPRESA HOTELERA: UN ESTUDIO DE CASO

Resumen

En este trabajo nos proponemos identificar los factores que intervienen en la determinación de precios hoteleros y analizar los procedimientos utilizados para la gestión de los mismos. Para ello, hemos realizado un Estudio de Caso en un establecimiento hotelero perteneciente a una prestigiosa cadena española con fuerte presencia a nivel internacional. Como resultado hemos identificado que entre los principales factores determinantes del precio se encuentran: el nivel de demanda, las percepciones de los clientes y las actuaciones de la competencia. En cuanto a los procedimientos de gestión empleados destaca, entre otros, los sistemas *Yield Management* cuyas potencialidades y limitaciones han sido descritas en el trabajo.

PALABRAS CLAVE: Gestión de precios hoteleros, Sistemas *Yield Management*.

1. INTRODUCCIÓN: ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

Tradicionalmente, el precio se ha considerado como la relación formal existente entre la cantidad de dinero o de bienes o servicios recibidos por el vendedor como contrapartida a los bienes o servicios recibidos por el comprador [Martín, 2000: 149; Monroe, 1993: 6; Díez de Castro, 1996: 29]. No obstante, la noción de precio es mucho más amplia y excede la simple conjunción de factores puramente objetivos y cuantitativos.

En la actualidad el precio es considerado como una representación de valor. Será aquel valor que permita el equilibrio entre el sacrificio de pagar y la satisfacción proporcionada por el bien o servicio obtenido a cambio [Knowles, 1998: 119].

El valor es subjetivo y único para cada individuo, por lo que resultaría difícil de calcular por la empresa. A pesar de ello, existen diversos estudios que avalan la existencia de un rango de precios en el cual los consumidores efectuarían una compra determinada [Monroe, 1993: 130-37; Zeithaml y Bitner, 1996: 509; Lewis y Shoemaker, 1997: 47-49].

Existen tres tipos de atributos que permiten categorizar desde una perspectiva comercial a los distintos productos o servicios: atributos de búsqueda, de experiencia y de credibilidad. Así, tendrán atributos de búsqueda aquellos productos susceptibles de ser evaluados antes de su adquisición. Los atributos de experiencia los poseerán, en cambio, aquellos productos que sólo pueden ser evaluados después de su utilización [Rufino, 1995: 23]. Por último, los no evaluables ni siquiera después de su utilización serán productos o servicios con atributos de credibilidad [Berry y Yadav, 1997: 27-28].

En general, los productos tangibles suelen poseer atributos de búsqueda, mientras que los servicios llevan implícito en cambio un alto grado de experiencia y credibilidad. Ante la falta de experiencia personal, los clientes de servicios utilizan el precio como indicador alternativo de la calidad de los mismos. Se observa, pues, el doble papel desempeñado por el precio: por un lado, como representante del valor para el consumidor y, por otro, como arma del comprador por medio de la cual inferir la calidad del producto o servicio objeto de intercambio. Los atributos de búsqueda y credibilidad de los servicios en general, especialmente en el sector turístico, hacen del precio una variable estratégica clave para este tipo de empresas.

A pesar de que en las empresas se están continuamente adoptando decisiones de precios, en nuestra opinión no se ha prestado a este asunto la atención debida, ni en el ámbito profesional ni en el académico. Ripoll y Balada [1992: 5] hacen referencia a un trabajo realizado por Ripoll y Montagud en 1991 en el que estudiaron la importancia que la literatura contable concedía a diversos factores de Contabilidad de Gestión agrupados previamente en veinte bloques temáticos, para lo cual analizaron la literatura producida en la década 1980-1990. Entre los resultados que obtuvieron cabe destacar que la investigación en política de precios ocupaba el puesto número dieciocho. Un estudio posterior similar [Ripoll, 1992] revelaba que de setenta apartados en que se dividió la Contabilidad de Gestión, la determinación del precio ocupó el número cincuenta y seis.

La influencia del modelo clásico o marginalista, en el que el precio resulta de la confluencia de las fuerzas de la oferta y la demanda y las empresas son precio aceptantes [Monroe, 1993: 26], constituye uno de los motivos de esta falta de atención [Díez de Castro, 1996; Mallo y Merlo, 1996: 162-163].

Como causas históricas propias del sector turístico que explican la escasa importancia dada al precio, se pueden destacar las siguientes [Bote, 1993; Vogeler y Hernández, 1995]: (a) la política intervencionista del gobierno hasta 1974, año en que liberalizó los precios, (b) la buena aceptación de los precios hoteleros por parte de los turistas internacionales, hecho

propiciado por la debilidad de la peseta frente a las divisas de los principales países emisores de turistas y (c) las enormes presiones sobre el sector hotelero por parte de los Tour-Operadores que imponían precios a la baja restringiendo la libertad de los empresarios hoteleros a la hora de establecer sus tarifas.

Factores como la liberalización de los precios, la promulgación de regulación referente al libre comercio entre muchos países, la gran segmentación de la demanda, fuerte concentración e internacionalización de la empresa turística y, de manera especial, la circulación de la moneda única, han dado lugar a un reconocimiento amplio y explícito de la importancia del precio en el posicionamiento y rentabilidad de las empresas.

Las decisiones sobre cambios de precios son continuas y necesarias a lo largo del ciclo de vida de los productos y servicios. Se trata de decisiones de mercado habitualmente muy visibles por varias razones [Yu, 1999: 314]: (1) afectan a los presupuestos de la empresa y a sus cuentas de resultados, (2) modifican las percepciones de valor sobre el producto o servicio de los clientes y (3) suelen provocar respuestas en los competidores generando en ocasiones tensiones competitivas. Es por ello que habría que estudiar la forma más adecuada de llevarlas a cabo sin que se pongan en peligro los objetivos de la empresa y con cuidado de no alterar la referencia o rango de precios en la mente de los consumidores, al menos en el corto plazo.

Por todo ello, con la realización de este trabajo nos proponemos: por un lado, identificar cuáles son las variables o factores que deben considerarse para adoptar decisiones de precios en la empresa hotelera y, por otro, analizar las herramientas utilizadas para obtener información sobre las variables que influyen en las decisiones de precios y para llevar a cabo la gestión de las mismas.

El trabajo se articula de la siguiente manera: tras esta introducción mostraremos brevemente cuáles son los factores principales que han de considerarse para llevar a cabo una correcta política de precios. Dedicaremos el tercer epígrafe a explicar el desarrollo de la parte empírica del trabajo. Finalizamos con la exposición de las principales conclusiones y consideraciones finales sobre el trabajo realizado al que hemos destinado el cuarto y último apartado.

2. FACTORES DETERMINANTES DEL PRECIO

Como acabamos de mencionar, el precio constituye un instrumento de estímulo de la demanda, una variable fundamental para el posicionamiento de los productos y servicios, así como un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo [Lambin, 1995; Witt y Moutinho, 1995, Kotler, 2000]. La elección por parte de la empresa de una determinada estrategia de precio implica el respeto a dos tipos de coherencia: la interna y la externa [Lambin y Peeters, 1981; Lambin, 1995]. La primera hace referencia a la determinación del precio teniendo en cuenta restricciones de costes y rentabilidad, y la externa a la fijación de precios en función de la capacidad de compra del mercado y de los precios de los productos competitivos [De Velasco, 1993: 45-46; Martín, 1997: 468].

En las decisiones sobre precios de las empresas turísticas influyen, en primer lugar, factores ambientales ajenos a la voluntad de la empresa, como la estabilidad política, social, económica o ambiental. No obstante, éstas son causas que afectarían a cualquier otra empresa que operara en el mismo entorno, es decir, no son específicas del sector turístico aunque éste se muestra más vulnerable a las mismas que otros sectores económicos.

Además de estos factores contextuales hemos de diferenciar los factores internos y externos que pueden afectar a la determinación de precios. Este análisis resulta necesario si se persigue el respeto a las denominadas coherencia interna y externa. De entre los factores internos podemos destacar los objetivos de la empresa y los costes. Con respecto a los factores externos, no existe consenso en su enumeración. Así, autores tales como Musa y Sanchís [1993: 56-60], Díez de Castro [1996: 38] y Dorado [1996: 27], señalan entre los mismos la demanda, la percepción del comprador, la estructura competitiva del mercado, actuaciones de la competencia, los distribuidores y restricciones de tipo legal. Otros autores, como Seaton y Bennett [1996:139-42] destacan tres factores fundamentales: los costes, la competencia y el consumidor.

Con objeto de hacer frente a las nuevas presiones del entorno, la mayoría de los gestores se han centrado en los costes y en los objetivos de beneficio a la hora de determinar los precios para sus productos o servicios, proporcionando de esta manera coherencia interna a la empresa. Ello ha provocado la falta de atención hacia los elementos generadores de coherencia externa.

Se pueden distinguir dos tipos de estrategias en función de los factores considerados en las decisiones sobre precios: estrategias *reactivas* y *proactivas*. Las primeras se centran en los factores internos (costes y objetivos de beneficio), proporcionando por tanto coherencia interna, aunque carecen de la externa ya que únicamente suelen tener en cuenta las decisiones de la competencia en sus políticas de precios. Por el contrario, las estrategias *proactivas* se basan además en las consideraciones de la demanda sobre los precios, es decir, en la manera en que los consumidores construyen sus percepciones de valor. Las empresas de este segundo grupo están más preparadas para competir con éxito en el mercado, pueden anticiparse y responder a las acciones de los competidores con mayores garantías. Se trata, por tanto, de empresas que gozan tanto de coherencia interna como de coherencia externa [Ross, 1984: 145-155; Monroe, 1993: 11-14; Rutherford, 1995: 469].

Resulta pues fundamental la consideración de todos los factores que puedan de alguna forma interactuar a la hora de establecer una correcta política de precios. Así, las consideraciones de la demanda pueden proporcionar un precio máximo, en función de las percepciones de valor de los consumidores [Dorado, 1996: 127]. En el otro extremo, los costes variables podrían constituir un referente de precio mínimo, bajo circunstancias muy concretas y en el corto plazo.

La diferencia entre el valor percibido por los huéspedes o precio máximo y el coste variable o precio mínimo constituyen los extremos de un continuo a lo largo del cual se podría establecer el precio del producto o servicio [Knowles, 1998: 121-122].

No obstante lo expuesto, el nivel de determinación de precios podrá verse reducido debido a la influencia de factores diversos, tales como presiones de los competidores, poder de negociación frente a los distribuidores, restricciones legales existentes o incluso a los propios objetivos de la empresa. Como sostienen Seaton y Bennet [1996, p. 139]: "...la demanda determina el techo, los costes el suelo y la competencia el nivel donde comenzará el precio actual".

3. ESTUDIO DE CASO

Una vez conocida la importancia del precio y los factores determinantes del mismo, el objetivo de nuestro trabajo es identificar qué factores son considerados para la determinación de precios en una empresa hotelera y conocer cuáles son los procedimientos y herramientas utilizados para llevar a cabo la gestión de los mismos. Teniendo en cuenta que: (1) nuestro objeto de estudio se sitúa en un entorno complejo y requiere una visión holística, (2) el escaso control sobre los acontecimientos por parte de las personas que

realizamos la investigación, (3) el tipo de preguntas que debemos formular para alcanzar nuestro objetivo y (4) las técnicas de recogidas de datos a emplear, El estudio de caso se presenta como la estrategia de investigación más adecuada [Yin, 1994: 11-13]. Concretamente, se trata de un caso exploratorio puesto que no existe un marco bien definido sobre tal cuestión, así como descriptivo y explicativo, pues pretendemos saber cómo se determinan los precios en la organización que hemos seleccionado y por qué se llevan a cabo determinados procedimientos y acciones [Yin, 1989 y 1994; Scapens, 1990; Bonache,1998].

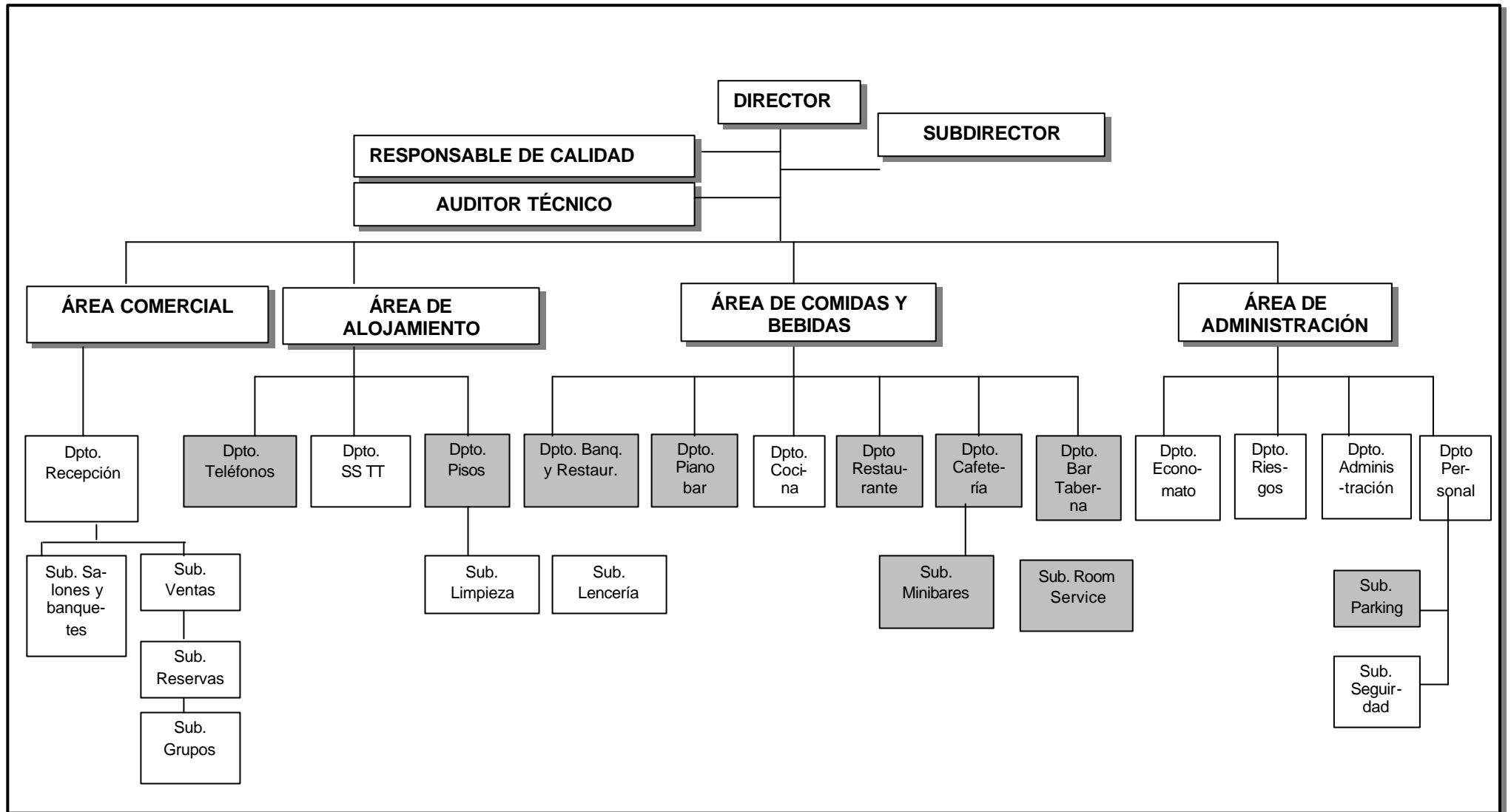
3.1. HISTORIA Y CONTEXTO

El estudio de caso lo hemos realizado en un hotel al que hemos denominado Hotel Sevilla (HS en adelante). HS pertenece a una gran cadena hotelera considerada entre las 10 primeras en el ranking mundial. Dicha cadena ha seguido a lo largo de los años un proceso de expansión que le ha llevado en la actualidad a explotar más de 350 hoteles ubicados en 30 países. Cuenta con cuatro marcas que responden a los principales segmentos del mercado al que se dirigen, contando con establecimientos vacacionales y urbanos desde 3 a 5 estrellas o gran lujo.

HS es un hotel urbano de categoría superior (4 estrellas). Posee 437 habitaciones y alrededor de 230 empleados como media mensual. Es explotado en régimen de *management*. Opera bajo una de las marcas más antiguas de la compañía que va dirigida a dar un servicio exclusivo a dos grandes segmentos de mercado: el segmento de negocio y el de ocio, cuya distribución aproximada de clientes alojados durante el periodo analizado fue del 58 y 42 por ciento respectivamente.

La gestión del hotel abarca cuatro grandes áreas: Comercial, Alojamiento, Alimentos - Bebidas y Administración. En función del área de que se trate existen múltiples departamentos con un responsable o jefe al frente, en los cuales el director delega responsabilidades. La estructura organizativa del hotel se ve reflejada en el organigrama representado en la figura 1 en la cual hemos resaltado en color gris los departamentos operativos.

Figura 1: Organigrama de HS



Fuente: Elaboración propia

La elección de HS no fue casual. En la terminología de Yin (1994) podría considerarse un caso seleccionado atendiendo a un propósito revelador, debido a los siguientes motivos:

- Por su pertenencia a una gran cadena hotelera líder en España y a nivel internacional, lo que hace que constituya un punto de referencia de muchos profesionales de la hotelería.
- Por haber implantado sistemas de calidad, siendo el primer hotel de España en conseguir la certificación de AENOR, según la norma ISO 9002, y habiendo obtenido posteriormente la certificación otorgada por el Instituto de Calidad de Turismo de España "Q de Calidad".
- Por su experiencia en la utilización del *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI), y
- Por otras razones de índole diversa, como: el interés en el estudio a realizar de la persona de contacto, director de formación de la cadena hotelera, la actitud de colaboración mostrada por el director del hotel y su equipo y la cercanía del establecimiento.

3.2. TÉCNICAS DE RECOGIDA DE DATOS

El estudio de caso como estrategia de investigación nos permite consultar diversas fuentes de información de carácter primario y secundario. La Información primaria ha sido obtenida a través de:

a.1) Entrevistas semi-dirigidas y abiertas realizadas al director gerente, al jefe de contabilidad, al jefe comercial, a la responsable de calidad y a los responsables de los departamentos operativos en especial del servicio de alojamiento. Éstas fueron efectuadas desde finales del mes de agosto de 2000 hasta finales de enero de 2003.

a.2) Observación no participativa a través de la cual hemos podido contrastar parte de la información que fue recabada en las entrevistas.

a.3) Solicitud y análisis de documentación, entre la que podemos destacar: (1) manual y encuestas de calidad, (2) planes de negocio, (3) estados analíticos de explotación así como las estadísticas e indicadores que el USALI suministra, (5) *Ranking* a nivel corporativo de la división Europa urbana, (6) Sistemas de retribución y (7) Manual de funcionamiento de *Yield Management*.

Por otra parte, la información secundaria empleada tiene procedencia diversa -prensa diaria, prensa especializada, bases de datos, informes, etc.- y se refiere a la empresa en general y a su actividad en particular.

3.3. RESULTADOS DEL CASO

Una vez obtenida la información procedimos a seleccionar aquella que considerábamos relevante para nuestro propósito, la analizamos intentando identificar en todo momento realidades múltiples, lo cual nos llevó a solicitar nueva información recurriendo a la réplica y a la triangulación de datos para validar los resultados.

3.3.1. Factores considerados en la determinación de precios en HS

Las decisiones de precios en el hotel son muy frecuentes por los cambios a los que se ve sometido el sector y por la cantidad de productos y servicios que se ofertan. Sin embargo, el esfuerzo principal es realizado en la determinación de tarifas de habitaciones por dos

motivos: (1) por ser la principal fuente de ingreso - el 60% aproximadamente de los ingresos totales - y (2) por el efecto arrastre del servicio de alojamiento hacia otros servicios del hotel.

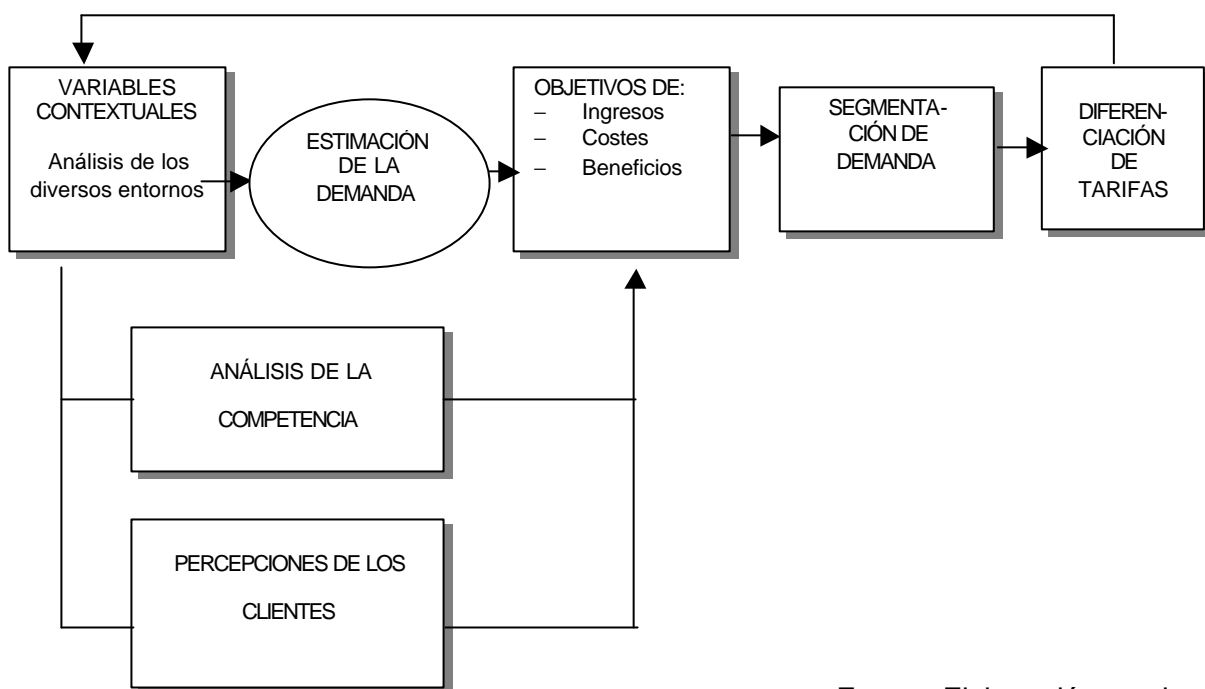
En resumen, los factores principales destacados por el director general de HS y por el jefe comercial para la determinación de las tarifas de las habitaciones podemos dividirlos en dos:

Factores controlables. Son aquellos que la empresa puede modificar. Para el servicio de habitaciones, los principales son las percepciones de cada segmento de clientes y los objetivos empresariales, orientados en HS a maximizar los resultados mediante ocupación y precio. El coste, ante un comportamiento habitual de la demanda, no suele tener excesiva importancia, como expondremos posteriormente.

Factores no controlables. Son aquellos sobre los que la empresa no tiene influencia alguna. Dentro de éstos, se encuentran la situación del mercado y del entorno que condicionan la demanda existente y las actuaciones de la competencia en materia de precios.

El proceso general para tomar decisiones de precio llevado a cabo en HS constituye básicamente un ciclo donde debe contrastarse información sobre los factores que acabamos de mencionar.

Figura 2: Proceso de decisión de precios en HS



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se obtiene información sobre aspectos contextuales relacionados con el entorno socio-político y económico de los países emisores y del país receptor que condiciona las previsiones de demanda. Posteriormente, teniendo en cuenta la demanda estimada, se establecen los objetivos de ingresos y se realiza un análisis de costes, en función de los cuales se fijan los objetivos de beneficio para cada uno de los responsables de los distintos departamentos y del director de HS, utilizando el USALI como herramienta contable que suministra dicha información. Paralelamente, debe analizarse la situación de la competencia, identificando sus actuaciones en materia de precios y composición de la oferta ya que puede restringir la libertad de acción de la empresa en las decisiones de precios.

También de manera simultánea, se analizan mediante una serie de herramientas las opiniones de los clientes sobre la composición de la oferta y los precios establecidos.

3.3.2. Sistemas, Herramientas y Técnicas utilizados en HS para gestionar los distintos factores determinantes del precio

Como acabamos de señalar, la determinación del precio implica el análisis no solo de factores internos como los costes y los objetivos empresariales, sino de una serie de factores externos, que prevalecen en la actualidad sobre los primeros, entre los que destacan las percepciones de los clientes y las actuaciones de los competidores. La gestión de los factores determinantes del precio se lleva a cabo mediante la utilización de determinados sistemas y procedimientos que el contable de gestión debe conocer para poder suministrar a la dirección la información necesaria para adoptar las decisiones de precio y que pasamos a comentar.

3.3.2.1. Análisis de la competencia

Las acciones de los competidores en materia de precios es un aspecto muy considerado por la dirección para la fijación de precios debido, fundamentalmente, a la estructura competitiva existente en el mercado. A este respecto, destacamos que en la ciudad donde HS se ubica existían, cuando comenzamos el estudio, 7 hoteles considerados competidores con características y posicionamiento en el mercado similares. Esta fuerte concentración restringe la libertad para determinar el precio e implica que todos los hoteles van a estar permanentemente vigilando las acciones que emprenden cada uno de ellos y de manera especial las decisiones de precios.

Como consecuencia de esta estructura competitiva, es usual la celebración de reuniones donde se comparte información, destacando entre ellas la relativa a las tarifas generales a aplicar a cada servicio durante el periodo. No obstante, la fiabilidad de dicha información fue cuestionada por el director y por el jefe comercial de HS, al haber contrastado con otras fuentes - clientes, proveedores...- que los precios de la competencia en algunos segmentos son más bajos de los comunicados, situación por otra parte muy habitual en el sector.

A pesar de que la empresa manifiesta adoptar como estrategia “ofrecer una buena relación calidad-precio”, el análisis de los objetivos de ingresos y estrategias para alcanzarlos nos lleva a pensar que HS sigue la estrategia de precios denominada *de selección o desceme del mercado*, consistente en captar a los clientes que están dispuestos a asumir las tarifas superiores, en este caso para HS son los segmentos de empresas e individuales y grandes eventos que suponen aproximadamente el 54% de las ventas del hotel, sacrificando aquellos segmentos que no pueden asumir los incrementos de precios propuestos. Esta decisión viene motivada, en primer lugar, por la inversión realizada en el hotel para su reforma y renovación, obteniendo un producto de mayor calidad y, en segundo lugar, por la tendencia y expectativas de un mercado en crecimiento.

3.3.2.2. Análisis de los objetivos de precio

El objetivo de HS es maximizar el beneficio, para lo cual se realiza un análisis de la segmentación de la demanda considerando la sensibilidad al precio de cada uno de ellos, así como el comportamiento de gasto de los diversos grupos de clientes, de manera que se logre potenciar la venta de los segmentos menos sensibles al precio con la idea de maximizar dos indicadores propios del sector: (1) el *Average Rate Room* o ARR (ingreso medio por habitación vendida) y (2) el *Revenue Per Available Room* o REVPAR (ingreso medio por habitación disponible).

Los objetivos de ingresos son concretados atendiendo a dos aspectos: (1) porcentaje de ocupación y (2) precio medio. Se intenta, por tanto, vender la mayor capacidad a los segmentos de clientes dispuestos a absorber los incrementos de precios aplicados. Así, en HS se establecen diversos precios para distintos segmentos en función de la temporada y perfil del cliente, alcanzándose un número muy elevado de tarifas difícil de aplicar y de recordar. Dichas tarifas, como se muestra en la tabla 1, se obtienen aplicando descuentos sobre la tarifa general o potencial (tarifa máxima). Para determinar el porcentaje de descuento se analiza el nivel de ocupación existente en los periodos habituales de demanda de cada segmento, el perfil del cliente, así como su capacidad para generar ingresos al hotel y las actuaciones de los hoteles competidores. En HS pudimos observar hasta un total de 27 tarifas en función de los segmentos de clientes, algunos ejemplos se recogen en la tabla 1.

Tabla 1: Tarifas establecidas en HS por segmentos de clientes

DESCRIPCIÓN	TARIFA	DESCUENTO (aplicado a la T. General)
T. General (sólo alojamiento)	108	
T. <i>Corporate</i> (sólo alojamiento)	97	10,19%
T. Preferente (sólo alojamiento)	84	22,22%
T. <i>Key Account</i> (sólo alojamiento)	76	29,63%
Cheque Regalo (sólo alojamiento)	54	50,00%
Oferta estrella (sólo alojamiento)	34	68,52%
Cómprese una ciudad (sólo alojamiento)	71	34,26%
Tripulaciones Iberia (alojamiento y desayuno)	50	53,70%
Otras Tripulaciones (alojamiento y desayuno)	60	44,44%

Fuente: elaboración propia

Podemos observar como HS establece mayores descuentos en los segmentos que solicitan habitaciones en periodos de baja demanda como es el caso de las tarifas “oferta estrella” y “cheques regalo” sólo disponibles para fines de semana o periodos de baja ocupación. Otro criterio utilizado para determinar el descuento sobre la tarifa general es la fidelidad o nivel de contratación de empresas con el hotel, así podemos observar como los descuentos aumentan si pasamos de la tarifa *corporate* a la preferente y a la *key account* (clientes habituales con los que se contratan servicios y precios estables durante un periodo).

Ante tal cantidad de tarifas, la oferta de una de ellas por parte del personal de reservas es de elección difícil. Para facilitar esta tarea se utiliza el Sistema *Yield Management* (YM). Este sistema permite realizar pronósticos para ofertar las tarifas más adecuadas en cada momento en función de la ocupación con el objetivo de maximizar el rendimiento o *yield* que viene expresado por la siguiente ecuación [Lieberman, 1993; Gatell, 1994; Rutherford, 1995; Dorado, 1996, Yeoman, 1996; Yeoman y Watson, 1997; Noone y Griffin, 1997, Norman y Mayer, 1997; McEvoy, 1997; Volpano, 2002; Felipe, 2002]:

$$Yield = \frac{Ingreso Realizado}{Ingreso Potencial} = \frac{Habit. vendidas}{Habit. disponibles} \times \frac{Precio medio de venta}{Precio medio potencial} \quad [1]$$

$$Yield = \% ocupación \times ARR \quad [2]$$

Las oscilaciones del nivel de demanda junto con la existencia de varios tipos de segmentos complican la oferta de tarifas, siendo necesario suministrar al sistema información relativa a:

- disponibilidad y precios en vigor de cada tipo de habitación por segmento,
- precio mínimo al que la dirección está dispuesta a vender las habitaciones, que en condiciones extremas y al corto plazo puede establecerse en el coste variable [AECA, 2005, p.65] aunque no es habitual en el tipo de hotel que analizamos,
- estadísticas referentes a las reservas efectuadas con fechas de llegada y de salida,
- información relativa a otros ingresos que se obtienen de la habitación (minibar, *room service*, etc.) y,
- objetivos de ingresos presupuestados y estrategias establecidas para alcanzarlos.

Así, ante un comportamiento alcista de la demanda, el porcentaje de ocupación será elevado y entonces el sistema ofertará las habitaciones con precios de segmentos altos generando un mayor rendimiento o *yield*. Sin embargo, la decisión no se toma únicamente en base al precio, es necesario también tener en cuenta el número de días que el cliente desea pernoctar y si su estancia incluye o no días de baja demanda. En palabras del responsable comercial “*el YM debe parecerse a un plan estratégico donde todas las acciones están expresadas en términos de ‘si ocurre esto, entonces hacer esto’*”.

Para ofertar simultáneamente diferentes tarifas y mantener el control de los niveles de venta, el YM utiliza un sistema NIDO. La estructura de un sistema nido funciona de forma bi-dimensional:(1) por producto o tipo de habitación, y (2) por categoría de precios o tipo de tarifa. Se puede modificar el número de habitaciones disponibles de cada tipo de forma inmediata, pero a la vez se está modificando el tipo de tarifas que aceptará el hotel para ese número determinado de habitaciones, es decir, añadiendo o deduciendo habitaciones de la disponibilidad se está simultáneamente distribuyendo el inventario en diferentes niveles de precio.

Los sistemas YM han recibido fuertes críticas debido a que se considera injusto cargar precios diferentes por habitaciones idénticas, con la única justificación de que el porcentaje de ocupación sea alto o bajo. Estamos de acuerdo con la opinión de Knowless [1998: 123-128] cuando establece que es necesario diferenciar los segmentos de mercado, estudiar la sensibilidad al precio de cada segmento y establecer algunas diferencias que justifiquen en determinados casos las diferencias de precios.

Para el director y el responsable de ventas de HS, la aplicación del YM en el hotel se fundamenta en los siguientes principios:

- a) La demanda puede dividirse en diferentes segmentos de mercado con distinta sensibilidad al precio.
- b) La capacidad de la oferta del hotel es fija siendo imposible aumentar o disminuir el inventario de habitaciones (*booking*) a corto plazo.
- c) El producto es perecedero y no se puede almacenar para venderlo en una fecha posterior.
- d) El coste marginal ocasionado por la venta de una habitación más del total del *booking* es muy bajo en relación con el precio de venta.

e) En hotelería la venta es anticipada, las reservas se realizan con días, semanas, meses e incluso un año de antelación para algunos eventos como congresos.

f) La demanda fluctúa y es difícil de predecir.

g) El producto hotelero aunque físicamente es idéntico comercialmente no lo es y puede venderse a distintos segmentos del mercado, a diferentes precios y bajo diferentes condiciones o políticas de ventas.

Un inconveniente del YM es la dificultad de aplicarlo correctamente, pues como afirman Dorado [1996:134-135], Yeoman y Watson [1997: 80-83] y Knowless [1998:123-128] es necesario por un lado, la formación y entrenamiento no sólo del personal de ventas a todos los niveles sino también de los clientes, y por otro lado, se requieren modelos de pronóstico adecuados. Entre las técnicas empleadas por el YM se encuentran la programación lineal, modelo de ingreso marginal, modelo de curva-umbral y sistemas expertos. Los modelos de ingreso marginal y curva-umbral parecen los métodos más populares. La programación lineal y los sistemas expertos pueden producir mejores resultados, aunque el tiempo y las fuentes informáticas necesarias para su aplicación han disminuido su atractivo para los gerentes en la toma de decisiones [Kimes, 1989: 248-263].

3.3.2.3. Evaluación de las percepciones de los clientes

Ante la política de precios seguida en HS, cabe preguntarse: ¿Aceptan los clientes las tarifas establecidas por el hotel en base al YM?, ¿cuáles son las percepciones de éstos respecto al servicio prestado?

Existen diversas herramientas utilizadas para dar respuesta a estas cuestiones, entre las cuales destacamos los cuestionarios de calidad y los procesos de negociación con las denominadas *Cuentas Clave*¹

a) Cuestionarios de calidad.

El objetivo que se persigue con los cuestionarios de calidad es evaluar el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes. Los cuestionarios que se realizan en HS y demás hoteles de la cadena recogen información sobre la relación calidad-precio y aspectos físicos y de servicio del hotel mediante una serie de preguntas.

Una vez recogidos un número determinado de cuestionarios cumplimentados para un periodo, se analizan y ponderan los resultados. Las preguntas formuladas respecto a aspectos físicos y de servicio tienen una ponderación de "1", exceptuando las que aparecen recogidas en la tabla 2 con una ponderación mayor por considerarse más importantes.

Tabla 2: Ponderación de preguntas y respuestas

Pregunta	Ponderación	Respuesta	Ponderación
¿Demostró interés en que Ud. Volviera?	2	(A) Muy bien	1
¿Cómo valora nuestro otel?,	3	(B) Bien	2
¿Cómo valora la relación calidad-precio?	4	© Mal	4
¿Cómo valora nuestro personal?	5	(D) Muy mal	5

Fuente: Elaboración propia.

¹ Se utiliza esta expresión para denominar a aquellos clientes más importantes para la empresa por el porcentaje de ocupación que generan.

