



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA Y
TURISMO**

TESINA DE LICENCIATURA EN TURISMO

**“La fijación de tarifas en los hoteles de tres y cuatro estrellas
de la ciudad de Bahía Blanca: análisis del uso de la técnica
de Yield Management”**

Tesista: Vander Tuin, Victoria A.

Directora: Pasciaroni, Carolina

Co- Directora: Elías, Silvina

BAHÍA BLANCA, 2019

Agradecimientos

“El amor incondicional realmente existe en cada uno de nosotros. Es parte de nuestro ser más profundo. No es una emoción activa sino una forma de ser. No es un “te amo” por esta o aquella razón, no es un “te amo si me amas”. Es un amor sin razón, es un amor sin objeto”

Ram Dass

Esta frase refleja para mí la importancia de ser conscientes, para que todos seamos conscientes de que el amor comienza por nosotros mismos, por amarnos y respetarnos. Aceptarnos nos convierte en seres sintientes maravillosos, iluminados por la mágica y agradable sensación de estar rodeados de amor, nuestro amor, nuestro respeto, aquellas energías que emanamos y que nos llevan a rodearnos de personas que, de una u otra manera, son quienes estábamos buscando. Particularmente, siento que cada una de las personas que hoy me rodean son quienes yo necesito y las que pasaron ya, fueron aquellas que yo necesitaba en ese momento.

Mis agradecimientos son, en primer lugar, a mis padres: ellos siempre me dejaron elegir y decidir sobre lo que yo creyera que sería lo correcto para mi vida, me dejaron ser libre; por eso y por el amor que me ofrecen, les estoy inmensamente agradecida; a un compañero de vida que, de una u otra forma, me apoyó en este proceso, insistiendo en que un día llegaría el momento y finalmente llegó; a mis amigas que, con sus buenas intenciones, me decían la cálida frase “vamos, que se puede” y doy fe de que es así, y a tres personas que me guiaron día a día y nunca dejaron de estar: mi directora, Carolina Pasciaroni, que dedicó su tiempo y me incentivó a cada momento, una persona muy valiosa, sus palabras de aliento nunca faltaban, siempre al detalle con todo y siempre presente; a Silvina Elías, mi co-directora, cuyas buenas intenciones se hicieron notar y sus consejos me permitió dar el cierre final a la Tesina y a Rocío Martín, una futura profesional de Letras, que me asistió siempre con respecto a mis inquietudes de sobre la redacción, con todo lo que ello confiere. Y a todas las personas que hoy son parte de mi vida.

A todos, ¡muchas gracias!

ÍNDICE GENERAL

Introducción	7
1. CAPÍTULO I: Abordaje metodológico.....	10
1.1. Planteamiento del problema.....	10
1.2. Objetivos.....	11
1.2.1. Objetivo general	11
1.2.2. Objetivos específicos	11
1.3. Hipótesis	12
1.4. Metodología y técnicas	12
2. CAPÍTULO II: Marco de referencia	16
2.1. La técnica Yield Management.....	16
2.1.1. Definición y origen del Yield Management	16
2.1.2. Yield Management: requisitos para su aplicación	18
2.2. Yield Management en hotelería	21
2.2.1. Beneficios y obstáculos de la utilización del Yield Management en el sector hotelero.....	23
2.2.2. Yield Management System	26
3. CAPÍTULO III: El sector hotelero en Argentina	30
3.1. Alojamientos turísticos: algunos conceptos claves	30
3.2. Evolución del sector hotelero en Argentina.....	31
4. CAPÍTULO IV: Área de estudio: Bahía Blanca.....	34

4.1. Bahía Blanca: su localización geográfica	34
4.2. Características socio-económicas de la ciudad	35
4.3. Turismo y Hotelería en la ciudad	35
4.3.1. Características generales de los hoteles entrevistados.....	37
5. CAPÍTULO V: La fijación de tarifas en los hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Bahía Blanca	44
5.1. Análisis de uso de la técnica del Yield Management en los hoteles seleccionados	44
5.1.1. Conocimiento del Yield Management para la fijación de tarifas.....	44
5.1.2. Aplicación del Yield Management para la fijación de tarifas: personal idóneo, sistemas, beneficios e inconvenientes percibidos.....	47
5.2. Fijación de tarifas por parte de los hoteles que no usan la técnica Yield Management.....	49
6. CAPÍTULO VI: Diagnóstico	52
7. CAPÍTULO VII: Propuestas para mejorar la gestión de fijación de tarifas en los hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad	55
8. Reflexiones finales	57
9. Bibliografía.....	59
10. Anexos.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	28
Figura 2:	34
Figura 3:	38
Figura 4:	38
Figura 5:	39
Figura 6:	39
Figura 7:	40
Figura 8:	40
Figura 9:	41
Figura 10:	45
Figura 11:	45
Figura 12:	46
Figura 13:	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I:	36
Tabla II:	47
Tabla III:	50
Tabla IV:	50
Tabla V:	67

INTRODUCCIÓN

La industria hotelera en la actualidad se ve inmersa en un sistema de comercialización dinámico en el que las TICs (Tecnologías de la Comunicación y la Información) y los avances tecnológicos constituyen la base de la innovación y de las mejoras en la gestión en hotelería.

La competencia dentro del sector es cada vez más fuerte y gracias a una buena utilización de las TICs, se pueden almacenar y analizar datos para obtener con una buena lectura de la información un mejor posicionamiento en el mercado. De esta forma, y gracias a la tecnología, se podría mejorar la gestión empresarial a la hora de tomar decisiones con respecto a los precios establecidos. Es así como fueron apareciendo interrogantes acerca de cuánto y cuándo debían modificarse las tarifas para optimizar las ventas y mejorar la rentabilidad hotelera.

Los precios cambian constantemente a tiempo real y, por este motivo, contar con sistemas computarizados cada vez más eficientes permite que las necesidades de los clientes sean atendidas con mayor precisión. De esta forma y, contando con un buen funcionamiento de dichos sistemas, los ingresos del hotel aumentarían significativamente.

Frente a lo expuesto, cabe destacar que el uso de sistemas automatizados para la fijación de tarifas se enmarca dentro de la implementación de una técnica específica como es el Yield Management (YM). Esta técnica consiste en la asignación a la unidad correcta de capacidad (asiento de un avión, habitación de un hotel, etc.) del precio correcto y al cliente correcto, de forma que se consiga el máximo beneficio posible (Smith *et al.*, 1992).

En la presente tesina, se analiza el uso de la técnica Yield Management en los hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Bahía Blanca en el marco de la política de fijación de tarifas.

A modo de presentación, Bahía Blanca es una ciudad intermedia de 301.531 habitantes (INDEC, 2010) localizada en el sudoeste de la Provincia de Buenos Aires. Debe su actividad económica principalmente a su puerto, el comercio y la industria. Además, posee más de 2200 plazas hoteleras y servicios de gastronomía de destacada calidad.

La escasa información acerca de las actividades que desarrollan los hoteles de la ciudad de Bahía Blanca en el proceso de fijación de tarifas es lo que motiva la investigación.

La tesina sigue la estructura que se sintetiza a continuación. En el primer capítulo, se indican los objetivos, las hipótesis y la metodología que sirven de guía para el estudio. Luego, el capítulo

dos aborda los conceptos claves vinculados al Yield Management y su aplicación al sector hotelero. En el capítulo tres se hace referencia al sector hotelero en Argentina, se lo caracteriza y se definen conceptos claves. A continuación, el capítulo cuatro se centra en la descripción del área de estudio: la ciudad de Bahía Blanca. En el capítulo cinco se desarrollan los objetivos planteados respecto a la fijación de tarifas en los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca y el uso que tales hoteles hacen de la técnica Yield Management. El capítulo seis ofrece un diagnóstico que se fundamenta en la información de tipo cualitativa extraída de las entrevistas realizadas a los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca. El capítulo siete sugiere propuestas para mejorar la gestión del proceso de fijación de tarifas en los hoteles mencionados. Por último, la tesina concluye con una síntesis de los resultados y reflexiones finales.

CAPÍTULO

I

1. Capítulo I: Abordaje metodológico

1.1. Planteamiento del problema

El término Yield Management fue introducido por Kimes (1989), quien lo definió como “el proceso de asignación de la unidad de inventario adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado y al precio adecuado” que “guía a la decisión de cómo asignar las unidades no diferenciadas a la capacidad limitada y a la demanda disponible de manera que se maximice el beneficio o los ingresos” (Kimes, 1989:15).

El Yield Management nace a finales de la década de 1970, tras la desregulación del tráfico aéreo en Estados Unidos por parte de las compañías aéreas que buscaban maximizar su beneficio a través de la aplicación de tarifas múltiples. La tecnología cumplió un papel importante, ya que los sistemas informáticos se fueron desarrollando conforme a las necesidades que la industria aeronáutica iba requiriendo. Cuando American Airlines comenzó a utilizar un software de Yield Management, ahorró 1.4 billones sobre un período de tres años. Por este motivo, hoy en día la tecnología en conjunto con la técnica de Yield Management constituyen un factor crucial para el éxito de aerolíneas, hoteles, arrendadoras de autos, entre otras industrias (Wen- Chyuan, *et al.*, 2007).

La técnica Yield Management es utilizada en todo el mundo por empresas de servicios con capacidad fija, tales como las empresas hoteleras, y en los últimos años su uso ha crecido gracias a los beneficios que genera al maximizar los ingresos de una empresa. Esto significa que, si quieren vender sus habitaciones a la tarifa más alta, los hoteles se encontrarán con la dificultad de que no podrán cubrir todas las plazas o, si por el contrario abaratan sus habitaciones, perderán ingresos que podrían haber obtenido de aquellos clientes dispuestos a pagar las tarifas más elevadas por la prestación de un buen servicio (Kimes, 1989 en González *et al.*, 2004).

Por otra parte, la industria hotelera se enfrenta a un entorno cada vez más competitivo, motivo por el cual resulta cada vez más complejo fijar un precio según el canal, el producto, la fecha y el cliente adecuado. A modo de ejemplo, numerosas variables como el momento del año, el horario del vuelo, el día de la semana, entre otras influyen en la fijación de tarifas. Estos factores dificultan la tarea y, por ello, resulta necesario contar con un sistema de información que asigne correctamente el número de plazas a vender a la tarifa correcta. Por este motivo, hoy en día el Yield Management cumple un rol fundamental en vistas a aumentar la rentabilidad del hotel y cuidar las preferencias de los clientes, como así también a mantenerlos leales en el tiempo.

En el caso de Argentina, la importancia de analizar el uso de la técnica Yield Management en la fijación de tarifas se fundamenta, inicialmente, en la relevancia que el sector de alojamiento tiene dentro de la industria turística nacional. Según la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) de abril de 2019, se estimaron 3.5 millones de pernотaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros, lo que implica 1.6 % de incremento respecto al mismo mes del año anterior. A su vez, tal como señaló el secretario de Turismo de la Nación, Gustavo Santos (2019)¹, “el turismo sigue consolidando su aporte a la economía nacional, generando puestos de trabajo y condiciones para el arraigo en toda la Argentina”.

Por último, el estudio de la técnica de Yield Management en Bahía Blanca adquiere importancia en función de la oferta hotelera de la ciudad y la realidad del sector, que se asemeja a la dinámica nacional en lo que respecta a su crecimiento. Según el INDEC en su EOH de 2018, las cifras estimadas para Bahía Blanca conforman un total de 10.320 viajeros hospedados entre residentes y no residentes con una estadía promedio de 1.5 noches. Estos datos indican un crecimiento, dado que 1.4 noches fue la estadía promedio a mayo de 2017. Esta evolución favorable despierta el interés de analizar la técnica Yield Management en la localidad bahiense. Además, tal como se señaló en la introducción, la escasa información acerca del proceso de fijación de tarifas por parte los hoteles de la ciudad de Bahía Blanca motivan el estudio propuesto.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

- Analizar el uso de la técnica Yield Management en los hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Bahía Blanca en el marco de la política de fijación de tarifas.

1.2.2. Objetivos específicos

- Conocer el manejo actual de fijación de tarifas de los hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Bahía Blanca.
- Identificar si los hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Bahía Blanca conocen y/o implementan la técnica de Yield Management para la fijación de tarifas

¹ Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/turismo>

- Identificar si los hoteles cumplen con los requisitos necesarios para poder aplicar la técnica del Yield Management.
- Identificar los beneficios que los hoteles locales perciben de la utilización del Yield Management.
- Detectar los inconvenientes y/o dificultades frente a la implementación de la técnica del Yield Management.

1.3. Hipótesis

H1- Los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca reconocen los beneficios económicos que reporta el uso de la técnica Yield Management e implementan la misma en la fijación de tarifas.

H2- Los hoteles de 3 y 4 estrellas cuentan con personal idóneo afectado al uso de la técnica Yield Management para la fijación de tarifas y los sistemas informáticos adecuados.

1.4. Metodología y técnicas

La metodología de investigación es cualitativa. Este tipo de investigación

"(...) proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista "fresco, natural y holístico" de los fenómenos, así como flexibilidad" (Hernández Sampieri, *et al*, 2010:17).

Hernández Sampieri (2010) se basó en una idea de Grinnell y Unrau (2005) en la que asemeja el trabajo cualitativo a la entrada de un laberinto: se sabe dónde se comienza pero no dónde se termina. Se comienza con convicción, pero sin un mapa detallado. Y afirma que lo único cierto es mantener la mente abierta y estar listos para improvisar. En la investigación cualitativa, el investigador plantea un problema pero no sigue un proceso definido claramente. Las preguntas de investigación no se han conceptualizado por completo. El investigador en la búsqueda cualitativa comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa (Esterberg, 2002).

El alcance de la técnica cualitativa es exploratorio y descriptivo. Hernández Sampieri (2010:79-80) explica que:

"los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de

investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas"(...) "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren".

En el presente trabajo de investigación a su vez, se realiza una búsqueda exhaustiva de bibliografía referida al Yield Management con el objetivo de exponer los orígenes de esta técnica, sus aplicaciones en la actualidad, beneficios e inconvenientes, requisitos para su utilización, así como también, las definiciones aportadas por distintos autores.

La investigación cualitativa es un tipo de investigación en la que se emplean métodos de recolección de datos no estructurados. En la tesina propuesta se trabaja con entrevistas semi-estructuradas realizadas al personal encargado en de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca. Las entrevistas recolectan información acerca de diversos aspectos relacionados el manejo de fijación de tarifas, el proceso de reservas de plazas y el uso de la técnica Yield Management. Este estudio de campo sirve para la recolección de la información primaria. Luego de recopilar la información obtenida, se tabulan los datos y se analizan los resultados.

Resulta importante destacar que, del total de 7 hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca², todos aceptaron ser entrevistados. El trabajo de campo fue realizado entre los meses de enero a marzo del 2019. En el Anexo se incluye el esquema de entrevista realizada. Los hoteles entrevistados fueron:

- HOTEL LAND PLAZA
- HOTEL ARGOS
- HOTEL AUSTRAL
- PARADORES AUSTRAL

² Esta categorización corresponde al criterio establecido por los hoteles.

- HOTEL MUÑIZ
- HOTEL BAHÍA
- HOTEL EGEO

Un último aspecto a mencionar es que, para complementar y ampliar el estudio hacia hoteles de menor categoría, se decidió realizar entrevistas a encargados de hoteles de 2 y 1 estrella, como Santa Rosa Hotel y Hotel Firenze, respectivamente.

CAPÍTULO

II

2. CAPÍTULO II: Marco de referencia

2.1. La técnica Yield Management

Esta sub-sección refiere a aspectos generales referidos a la técnica Yield Management, tales como su definición, origen y requisitos para su aplicación. En la sub-sección siguiente se exponen aspectos relativos a la aplicación de esta técnica al sector hotelero específicamente.

2.1.1. Definición y origen del Yield Management

En el estudio y análisis del Yield Management muchos fueron los autores que definieron dicha técnica e hicieron sus aportes.

A partir de la definición de Kimes *et al.* (1998), Chávez (2005:90-91) en su trabajo “Restaurant Revenue Management, Applying Yield Management to the Restaurant Industry”, define al Yield Management 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 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”.

La definición de Lieberman (1993), por su parte, no deja de ser menos relevante. Para este autor, el Yield Management “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” (Lieberman, 1993, cit. en Chávez, 2005:90). Smith *et al.* (1992:14) indican que el Yield Management consiste en “vender el asiento correcto, al cliente correcto y al precio correcto”. Abbot (1999) indica que el Yield Management ofrece una forma de aplicación de precios bien ajustada dado que combina el porcentaje de ocupación con el precio medio diario para obtener la producción.

De acuerdo con Chávez Miranda y Ruiz Jiménez (2003), el “asiento” hace referencia a la capacidad productiva, su unidad de medida para el caso de una aerolínea; mientras que “cliente” alude a la gestión de la demanda. Cabe destacar que no se habla de la asignación de cualquier asiento a cualquier cliente, sino que se trata del “asiento correcto” al “cliente correcto”. Esto significa que 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 (por este motivo se habla de “precio correcto”).

A su vez, Kimes y Chase (1998) en Chávez (2005:91) proporcionan lo que denominan “una definición modificada de Yield Management”. Según estos autores, el Yield Management se puede definir como:

“la gestión de las 4 C de un servicio perecedero: Calendario (Calendar: con cuánta antelación se realiza la reserva.); Reloj (Clock: el momento del día en que se ofrece el servicio; Capacidad (Capacity: inventario del recurso de capacidad) y Demanda del cliente (Customer Demand); todo ello de forma que se maximice el beneficio”.

Por otro lado, en Ingold *et al.* (2000:88) ofrece una definición acorde con las distintas actividades que permiten su aplicación:

“Yield Management es un sistema para los gerentes de hotel que trata de maximizar los beneficios a través de la identificación de la capacidad de generar beneficios por cada uno de los segmentos de mercado, establecimiento del valor, asignación de precios, creación de descuentos y establecimiento de normas para la aplicación de un proceso de reservas avanzado y monitorizar la eficiencia de las reglas y su implantación”.

Por su parte, Campa Planas (2007:95) define esta técnica como “la maximización del beneficio mediante la gestión eficiente de un activo perecedero a través de la determinación de su precio y del control de su inventario”.

Entre otros aportes, encontramos el de Cheraghi *et al.* (2010: 63) que definen el Revenue Management. En este caso, aplican el término Revenue para referirse a Yield como una ciencia que utiliza información histórica pasada y niveles actuales de actividad de una empresa para pronosticar la demanda de una forma más precisa y así poder fijar y adaptar la toma de decisiones sobre precios y disponibilidad de productos, en los diferentes canales de venta, con el objetivo último de maximizar la rentabilidad. Muchas empresas industriales han empezado a conocer esta técnica innovadora como medio para mejorar sus operaciones y su rentabilidad. La técnica se basa tanto en la obtención de un gran número de datos disponibles a través del conocimiento de la cartera de clientes y de los mercados en los que actúa la empresa, como en el empleo de modelos sofisticados de pronóstico y optimización de la demanda.

Por último, es preciso destacar que los inicios del Yield Management se remontan a la década de 1970 en la que la compañía aérea América Airlines comenzó a utilizar un sistema de

reservas computarizado llamado SABRE, el cual, por ser un sistema operativo, podía controlar el inventario de reservas (Sánchez y Chávez, 2015).

El Yield Management surgió con la necesidad de poder organizar la información, clasificarla y procesarla. El uso de dicha técnica generó un gran éxito en la industria aérea y, gracias a ello, permitió que su uso fuera aplicable a otros sectores.

En la década del 80 el Yield Management se introdujo en la industria hotelera y en otras empresas, como las de alquileres de autos. Durante esos años es cuando se comenzaron a utilizar softwares para fijar tarifas. Los hoteles, en particular, empezaron a usar los llamados GDS (Global Distribution System, sistema de distribución global en español), para efectuar las ventas de las habitaciones y almacenar datos para poder crear un historial de reservas que a futuro pudiera predecir la demanda y analizar la competencia y, así, calcular el mejor precio adaptado a cada cliente (Johnson, 2006).

Tal como señala Kimes (1989), el Yield Management en la actualidad, se aplica a otros sectores de servicios, como alquileres de coches, parques temáticos, restaurantes, hospitales e incluso se está empezando a estudiar su aplicación a empresas productoras de bienes.

Hoy en día las aerolíneas, los hoteles y los arrendadores de autos representan las tres principales industrias de aplicación del Yield Management, dado que comparten ciertas características para la aplicación de la técnica: la capacidad relativamente fija, la posibilidad de segmentar el mercado y el inventario no perecedero.

2.1.2. Yield Management: requisitos para su aplicación

Según sostiene Chávez (2005), se identifican los siguientes requisitos para poder poner en práctica las técnicas del Yield Management:

a. Capacidad relativamente fija

El Yield Management es apropiado para aquellas empresas de servicios que tienen una capacidad relativamente fija a corto plazo. Esta puede ser modificada a largo plazo con una inversión de capital relativamente importante, dado que representa un costo elevado aumentar el número de habitaciones que tienen los hoteles.

b. Posibilidad de segmentar el mercado

Dado que el Yield Management supone la aplicación de diferentes tarifas a diferentes grupos de clientes. Para ello, la empresa debe poder identificar diversos segmentos dentro de su clientela. Por este motivo, hay estudios que indican que la técnica obtiene beneficios superiores conforme

se incremente el número de segmentos de mercado.

Pese a que pareciera que los clientes de diferentes segmentos adquieren el mismo servicio, este varía en función de diversos factores, siendo algunos de ellos el momento en el que se efectúa la reserva, la duración de la estancia en días, el tipo de habitación reservada, tales como Superior o Estándar, entre otros. El tiempo de antelación de la reserva es uno de los factores que produce una gran variación en la tarifa. Por ejemplo, los clientes de negocio normalmente efectúan la reserva con pocos días de anticipación.

Lo que se busca actualmente es enseñarles a los clientes que la variación en las tarifas se encuentra estrechamente relacionada con el hecho de responder a necesidades o requerimientos diferentes, aunque parezcan servicios similares. Como sostiene Kimes (1994, 2002), sea cual sea el sector donde se aplique la técnica, es sumamente importante que los clientes no perciban la variación de los precios como algo deshonesto.

c. Inventario perecedero

El carácter perecedero del inventario es frecuente en la mayoría de organizaciones de servicios, como la producción y el consumo simultáneos. Es así que la habitación se consume y se produce conjuntamente con la pernoctación. Es por ello que el inventario es perecedero, puesto que, si no es consumido durante dicha unidad de tiempo, se pierde el beneficio, y esto significará una pérdida para la empresa.

d. Posibilidad de vender el producto anticipadamente

Conocer las reservas tiene su ventaja, la cual es saber con anticipación la capacidad del hotel que será necesaria en el futuro, pero tiene a su vez la desventaja que es la propia incertidumbre de decidir sobre los grupos de habitaciones a ofrecer a los diferentes grupos de clientes a lo largo del tiempo.

En este punto se toma como referencia el patrón de comportamiento habitual de los clientes de acuerdo a que grupo pertenece, dado que la clase turista reserva con mucha antelación, buscando un mejor precio, mientras que la clase de negocios es mucho menos sensible al precio y efectúa sus reservas con muy poca antelación. Estos datos son aprovechados por los hoteles para obtener el máximo rendimiento y, de esta manera, decidir a qué grupo vender, es decir, a qué segmento y a qué tarifas.

e. Demanda variable en función del momento en el tiempo

Un tema que es bien conocido por todo el sector de servicios es la fluctuación fluctuaciones de

la demanda, que varía según las épocas del año, día del mes, de la semana y hasta en ocasiones en las diferentes horas del mismo día. De aquí la importancia de conocer el comportamiento futuro de la demanda para la obtención de un mayor rendimiento. Para que el Yield Management funcione correctamente se necesitan datos de la demanda histórica, previstos y actuales, que permitan estimar variaciones de precios de forma correcta.

f. Costes marginales de venta bajos y costes marginales de producción altos

Este factor pertenece a las empresas con capacidad limitada y se caracterizan por dos circunstancias especiales:

- Costes marginales de venta bajos una vez alcanzado el punto muerto.
- Costes marginales de incremento de la capacidad altos cuando el nivel de producción iguala a la capacidad de la empresa.

g. Demanda predecible

Para una efectiva aplicación del Yield Management es crucial que la demanda de la empresa sea predecible. Para esto, se debe disponer de información detallada del número de clientes que realizaron reservas y aquellos que llegaron al hotel sin registrarse.

Por último, tal como expresó Andrés Martínez (2014), el Yield Management es un mecanismo efectivo para destinar un servicio con capacidad fija y con una amplia gama de descuentos. Para McMahon y Palmer (2000), la efectividad de un sistema de Yield Management depende de técnicas y principios enfocados al mercado meta, mostrando, así, una relación entre el marketing y el Yield Management. Estos principios son:

- ❖ Detectar todos los tipos de clientes e identificarlos en un proceso de segmentación, lo cual es esencial para el Yield Management.
- ❖ Crear y desarrollar una consciencia entre los encargados de cambiar las expectativas de los clientes.
- ❖ Estimar la elasticidad del precio y, a su vez, la de la demanda para cada segmento de mercado.
- ❖ Inculcar responsabilidad a los encargados para hacer frente a las condiciones variables del mercado.
- ❖ Establecer un análisis de la demanda histórica y combinarla con el método del forecasting.

2.2. Yield Management en hotelería

En la actualidad, la industria hotelera atraviesa un nuevo panorama socio-económico muy cambiante en el que la necesidad de adaptarse a las exigencias de los clientes es inevitable. Asimismo, es necesario optimizar la gestión para posicionarse mejor en el mercado y, así, mejorar los ingresos.

Dado que existen muchas similitudes entre las reservas que se efectúan en aerolíneas y las que se realizan en hoteles, el Yield Management fue fácilmente adaptado al sector hotelero.

Siguiendo los estudios realizados por Chávez (2005), es importante tener en cuenta ciertas circunstancias a la hora de adaptar el Yield Management al sector hotelero, dado que este cuenta con características propias:

- Estancias de múltiples noches: a diferencia de las aerolíneas, los clientes de los hoteles pueden pernoctar más de una noche. Esto dificulta la previsión de la demanda y conlleva realizar un estudio más exhaustivo. Esta surge de la segmentación del mercado y su evolución está en función del número de noches que el cliente pernocte en el hotel.
- Efecto multiplicador: si tenemos en cuenta que los hoteles, por lo general, suelen ofrecer más de un servicio además de alojamiento (como restauración, ocio, entre otros), es importante destacar que, a la hora de implantar el Yield Management, se deberá considerar cómo influye la aplicación de una u otra tarifa en relación al servicio global prestado. Si se quiere obtener el máximo ingreso, es indispensable saber que dependerá de todas las actividades desarrolladas en el hotel conjuntamente con los servicios ofrecidos relacionados con las pernoctaciones. Por ello, se debe analizar también en qué medida se están consumiendo para aprovechar al máximo los diferentes tipos de demanda.
- Tiempo transcurrido entre la realización de la reserva y el consumo del servicio: Kimes (1989) y Norman y Mayer (1997) resaltan que, en el caso de hotelería, la demanda de servicios se realiza con mucho tiempo de antelación en comparación con las compañías aéreas. Por este motivo, el riesgo es mayor, ya que no se sabe cómo evolucionará el mercado.
- Necesidad de integrar el sistema de Yield Management con el resto de sistema de gestión del hotel y sistemas de reservas: Relihan (1989) y Kimes (1989) mencionan que es importante que el hotel utilice un software de Yield Management. Esto es significativo porque, si los distintos programas informáticos que utiliza el hotel no se encuentran

integrados entre sí, el tiempo necesario para su gestión aumenta y los errores se multiplican de forma exponencial, dado que no cuenta con la información sobre la disponibilidad de habitaciones en el momento que se asignan las tarifas y los clientes realizan sus pedidos.

- Otros aspectos: 1) la adopción de software de Yield Management por parte de los hoteles es un proceso lento (Kos-Feder, 1994); 2) los valores de cancelaciones como los no-shows son superiores a los de las aerolíneas (Baker y Collier, 1999); 3) los clientes sienten desconfianza a la hora de observar la aplicación de tarifas y, por este motivo, la consideran una práctica deshonesto (Kimes, 1994); 4) los clientes puede llegar a los hoteles en diferentes horarios, situación que no ocurre con las aerolíneas, que cuentan con horarios de salida y de llegada definidos (Farrell y Whelan-Ryan, 1998).

Un ejemplo de la implementación de esta técnica fue la realizada por la cadena Marriot en 1991. Gracias a la aplicación del Yield Management logró un aumento del beneficio de 30 millones de dólares (Lieberman, 1993).

En lo que respecta al proceso de optimización de los ingresos, o de la cifra referente a beneficios, hay que tener presente la distribución de la capacidad disponible entre los diferentes segmentos de la demanda. Estos segmentos llevan asociados precios diferenciados, lo cual genera resultados distintos para el uso de una unidad de capacidad. El uso eficiente de la capacidad limitada, inflexible y perecedera es un factor de éxito para los suministros de servicios (Anderson y Wilson, 2003).

Cada hotel adapta sus servicios a las necesidades de los clientes y los precios varían en función del tipo de habitación. Es evidente que el sector de ventas preferiría que las reservas abarcaran las habitaciones de primera clase, pero esto difícilmente ocurre. Por ello, varían el servicio para alcanzar el punto de equilibrio y obtener mayores ingresos. Dado que se ofrecen servicios perecederos, cada noche no vendida representa un coste de oportunidad. Los hoteles se ven obligados a dejar un determinado número de habitaciones libres para aquellas personas que sí están dispuestas a pagar la tarifa más alta y, de este modo, asegurar la venta (Guadix, 2003).

A continuación, se muestran los cinco pasos que garantizan un buen funcionamiento del Yield Management en un hotel, de acuerdo con el planteo realizado por Blake y Buckhiester (2005):

- Crear un grupo de Revenue Management: dado que el Revenue Management es una disciplina, se deben delegar responsabilidades en los encargados o líderes de diversas áreas relacionadas con la toma de decisiones del manejo de tarifas, utilizando como herramientas reportes de información para poder realizar un check-list diario.
- Conocer el hotel y la competencia: es necesario analizar si se está cumpliendo con las expectativas de los clientes en función del tipo y categoría de hotel. Se debe conocer qué es lo que la competencia ofrece a diferencia del hotel en cuestión y hacer comparaciones de competitividad del RevPar y de los porcentajes de ocupación para conocer, así, con quién se comparte el mercado.
- Fijar precios estratégicamente: si se conoce el propio hotel y el manejo de tarifas de la competencia, se puede tomar ventaja y establecer las tarifas de una manera estratégica.
- Determinación de clientes redituables: se debe evaluar si las reservas efectuadas pertenecen al segmento al que se dirige el hotel, es decir, aquellos clientes que pagan las tarifas más altas, frente a los que no pertenecen a dicho segmento.
- Pronosticar la demanda y no solamente la ocupación: si se pronostica la demanda, se puede tomar control sobre la elección de tarifas.

2.2.1. Beneficios y obstáculos de la utilización del Yield Management en el sector hotelero

Estudios sobre aplicación del Yield Management en diferentes empresas hoteleras revelan un impacto positivo de tal aplicación. A continuación, destacamos algunos de ellos:

- Orkin (1988) para el estudio del hotel Hilton determinó que la aplicación de la técnica le había supuesto a la compañía aumentar 7.5 dólares el precio medio sin perder porcentajes de ocupación.
- Rowe (1989) en su estudio estableció que la técnica permitía aumentar el precio medio por noche de 5 a 10 dólares.
- Lieberman (1993) señaló el ejemplo de la cadena hotelera Marriot que, en 1991 y gracias a la aplicación de la técnica, logró un aumento del beneficio de 30 millones de dólares.
- Goymour y Donaghy (1995) mostraron cómo su uso podía incrementar las tarifas entre el 3,5 % y el 5 % en los primeros once meses de aplicación.

- González Serrano *et al.* (2019 [2004]) destacan que empresas como Disney y Marriot aumentan los ingresos del conjunto de hoteles que las cadenas controlan, desarrollando un Yield Management Integral que maximiza su beneficio total.
- Emeksiz, Gursoy e Icoz (2006) afirman que, al aplicar el Yield Management en un hotel, el beneficio obtenido se incrementa en un 5 % y a su vez resulta superior si se utiliza un software.
- Campa Planas (2007) señaló el incremento de la facturación por el uso de la técnica entre el 2% y el 5 %.
- Según El Gayar *et al.* (2011), el Yield Management ofrece varias soluciones que brindan apoyo útil y valioso a las prácticas de gestión de ingresos en hoteles, como lo son los productos de software para YM, entre ellos, IDEaS V5i, Rainmaker Group, software PROS Pricing, soluciones EasyRMS y Optism RM.

Para Jones (2000), implantar el Yield Management en una empresa trae consigo beneficios:

- Mejora la información de los clientes.
- Mejora el proceso de gestión de información, lo que permite incrementar la eficiencia a la hora de procesar datos y crear estimaciones de demanda.
- Permite prever los efectos de cambios en las reservas.

No obstante, la aplicación del Yield Management no está exenta de limitaciones. Okomus (2004) en un estudio realizado a más de 160 hoteles, menciona ciertas dificultades del Yield Management, entre ellas:

- Falta de conocimiento de lo que realmente es la técnica.
- Escasa adaptación de un software para su aplicación.
- El propio coste de instalación del software.
- Resistencia por parte de directivos a invertir en el proyecto de software, formación y cultura del Yield Management.

Jones y Hamilton (1992) consideran que el Yield Management presenta dos problemas en la

introducción de nuevas tecnologías y técnicas más sofisticadas.

- 1) Al no tener un conocimiento completo o claro del concepto del Yield Management, la tendencia es centrarse en los detalles, en las minucias de la técnica. Se toma muy exhaustivamente el funcionamiento del software sin tener en consideración el personal que lo maneja para lograr que funcione.
- 2) Se presta atención a la tecnología de la información y el software de aplicación, descuidando el elemento referente al personal, es decir, el nivel estratégico. Esto contempla que el Yield Management puede funcionar sin una computadora, pero ningún software tendrá éxito sin un personal calificado. Por otra parte, los autores señalan la necesidad de implantar una cultura de Yield Management que facilite su uso para poder aprovechar al máximo los beneficios. Consideran que todos los empleados de cada departamento tienen algo que ofrecer y estiman que, cuantas más personas intervengan, mejor será la calidad de la información, el análisis y la previsión en lo referente al rendimiento.

Estos acontecimientos generan conflictos interdepartamentales, servicio deficiente al cliente, altos niveles de estrés, entre otros.

Por su parte, Von Martens (2011) en lo referido a ciertos obstáculos, sostiene que el hecho de aceptar solicitudes de reservas de menor valor, que son confirmadas con cierta antelación, puede disminuir la disponibilidad de la capacidad suficiente para atender las reservas posteriores de mayor valor a futuro. Este desplazamiento en las reservas genera un desplazamiento de ingresos. Si pensamos de manera inversa el asunto de la disminución de solicitudes de reserva anticipada, estas suelen provocar una capacidad ociosa al momento de la prestación del servicio, es decir, una pérdida de ingresos.

Pese a las definiciones propuestas, en la práctica resulta complejo medir el impacto económico real de la aplicación del Yield Management. Como sostiene Jones (2000), es necesario analizar largos períodos de tiempo pre y post implementación de la técnica; como mínimo se sugiere contemplar tres años. Para medir el impacto económico de la aplicación del Yield Management en la explotación de una empresa hotelera, Talón *et al.* (2008) sintetizan los siguientes indicadores:

- Ocupación
- Precio medio

- Ingresos por habitación disponible (RevPar)
- Resultado operativo bruto por habitación disponible (GoPPar)

Es preciso destacar que el hecho de fijar el precio de una habitación correctamente, tomar decisiones de acuerdo al tipo de segmento al cual se dirige el hotel y establecer una política de overbooking son factores cruciales en lo que concierne a la gestión de un hotel que, de no ser tratados adecuadamente, pueden generar inconvenientes en la aplicación de la técnica del Yield Management.

Por último, ante el aumento de la competencia, en los últimos años surgió una nueva concepción del Yield Management centrada en el destino turístico en su conjunto y basada en una mayor integración entre las empresas que prestan servicios a los visitantes. Desde este enfoque, se considera tanto el beneficio que obtienen las empresas individuales como el que implica para cada destino. Las empresas interesadas en aplicarla varían en función de los diferentes destinos; generalmente, se incluyen los hoteles, otros alojamientos (como apartamentos turísticos), restaurantes, organizadores de eventos y actividades y el comercio local. Algunas estrategias del Yield Management, como la oferta de descuentos conjuntos o paquetes de servicios para atraer nuevos clientes, pueden beneficiar a todas las partes interesadas, con los costes compartidos entre todas ellas según las líneas acordadas (Kuokkanen, 2013).

2.2.2. Yield Management System

El Yield Management System es un sistema de métodos y técnicas para maximizar los ingresos del hotel por medio del manejo, la explotación y la optimización de información vinculada a la disponibilidad de habitaciones, patrones de comportamiento de las reservas (tanto las históricas como las futuras), precios por habitación, entre otros. Su objetivo consiste en determinar pronósticos de demanda y optimización de precios y ocupación para maximizar los ingresos del hotel³.

Según Pérez Pérez (2007), el Yield Management se puede ejecutar con el programa EXCEL, pero este solo sería utilizado en hoteles pequeños. En el mundo actual, el desarrollo de nuevas

³ Consultar la página de Yield Fans & Travel, <https://yieldfanstravel.com/rms-revenue-management-system>.

tecnologías y de canales de distribución electrónicos permitió crear softwares especializados en el Yield Management como, por ejemplo, Opera de la empresa MICROS-FIDELIO y Optims RMS de la empresa OPTIMS. Estos sistemas tienen una gran capacidad de almacenamiento, recaban datos y almacenan comportamientos pasados de la demanda de forma segmentada, de forma tal que, se obtienen pronósticos más certeros y se define el precio que cumpla con el objetivo de maximizar el beneficio mediante la optimización de la capacidad disponible (Gatell, 1994; Rutherford, 1995; Dorado, 1996; Felipe Gallego, 2002 en AECA, 2005). Otro ejemplo de YMS es Amadeus RMS, que fue desarrollado por Amadeus IT Group. Dicho sistema es una herramienta de gestión automatizada y su función es almacenar datos de forma diaria de los resultados de producción y de la actividad de las reservas a partir del Sistema de Gestión del Hotel (Property Management System, PMS) (Díaz Dones, Betancourt García, Molinet Berenguer, 2013).

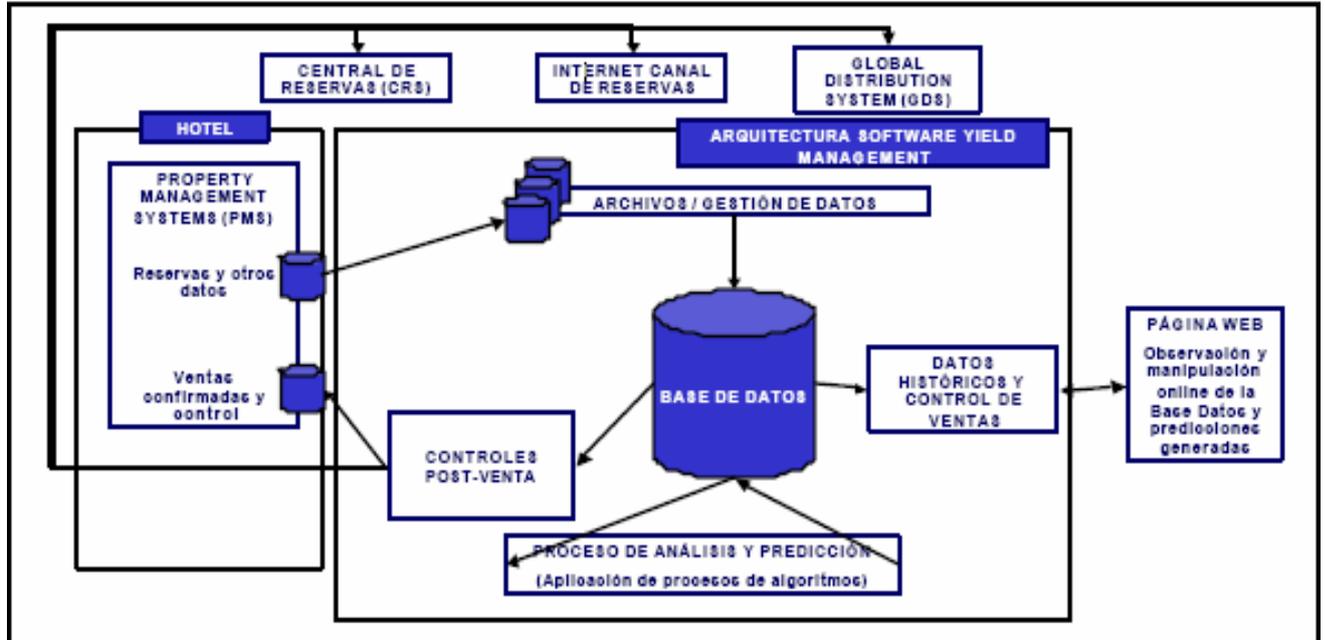
Carrillo (2015), por su parte, añade que la aplicación del Yield Management no tiene que estar estrictamente unida a la utilización de un software. Sin embargo, dado el volumen de datos a evaluar, una herramienta informática óptima permite obtener mayor rentabilidad en cuanto a resultados obtenidos por tiempo invertido. La autora señala, además, que la decisión de adquirir un software de Yield Management representa un retraso de aproximadamente un año respecto del momento de implementación de la técnica, aunque puede variar de acuerdo al hotel. Por otra parte, el uso de un sistema tecnológico computarizado requiere de un gran esfuerzo para su análisis, dado que intervienen muchas variables de manera simultánea. Una buena interpretación de la información permitirá tomar decisiones correctas.

El aporte de Jones y Hamilton (1992) es significativo dado que señalan que la integridad de una tarifa dentro de un sistema operativo de Yield Management System puede medirse de diversas formas. Esto se debe a que el hotel puede hacer uso de este sistema examinando tarifas, conociendo qué tipos de descuentos se aplican a los huéspedes, analizando las reservas y verificando las tarifas negadas de posibles huéspedes.

En la siguiente figura se muestran los elementos básicos que un programa de YM debe tener:

Figura 1

La arquitectura técnica de un software de Yield Management



Fuente: Easy (EZ) Revenue Management Solutions

CAPÍTULO

III

3. Capítulo III: El sector hotelero en Argentina

3.1 Alojamientos turísticos: algunos conceptos claves

Según Quesada Castro (2008), el alojamiento turístico es una empresa mercantil que ofrece un servicio que permite al cliente hospedarse para su descanso. Wallingre y Toyos (2010), por su parte, lo definen como un establecimiento público destinado a brindar, mediante un pago de acuerdo con una tarifa predeterminada, alojamiento y una diversidad de servicios complementarios, como alimentos y bebidas, entretenimiento, discoteca, pileta de natación, campo de deportes, paseo de compras, etc., en un edificio especialmente habilitado y destinado a esa finalidad.

Siguiendo a Lehr (2018), en la República Argentina la actividad de alojamiento se encuentra reglamentada por la Ley de Hotelería 18.828, promulgada en el año 1970. El decreto reglamentario 2253/70 de la ley antes mencionada, establecía la categorización del alojamiento en soles, la cual fue modificada por estrellas por el Decreto 1818/76. Entre los aspectos más destacados del Decreto se establecen: los requisitos mínimos para la homologación como alojamiento turístico según las diferentes clases y categorías, la obligación de inscribirse en el Registro Hotelero Nacional y la clasificación según las clases y categorías en: hosterías (de 1 a 3 estrellas), moteles (de 1 a 3 estrellas) y hoteles (de 1 a 5 estrellas).

En la provincia de Buenos Aires, en Argentina el Decreto 13/14⁴ brinda las definiciones de alojamiento de uso turístico:

- Alojamiento turístico: es aquel ofrecido por personas físicas o jurídicas, que presten servicio de hospedaje mediante contrato al público, por períodos no menores a una pernoctación, con o sin prestación de servicios complementarios.
- Alojamiento turístico hotelero: se entiende al brindado en forma habitual en establecimientos con explotación y administración central o descentralizada y que ofrezca servicios complementarios al del alojamiento.

De la clasificación de alojamiento turístico solo se considera en el presente trabajo de investigación la modalidad de hotel:

⁴ Consultar en <http://repotur.yvera.gob.ar/handle/123456789/3906>

- Hotel: alojamiento hotelero que presta al turista, mediante contrato de hospedaje los servicios de: gastronomía, recepción, portería, personal, sin perjuicio de los demás que para cada categoría expresamente se indiquen.

3.2. Evolución del sector hotelero en Argentina

De acuerdo con el planteo de Pérez (1985), si pensamos en los orígenes de la hotelería argentina, resulta difícil datar con precisión un comienzo. Si nos remontamos a la época colonial, las postas eran las que brindaban el hospedaje al viajero. Los inmuebles eran rústicos y básicos, y se encontraban entre cinco a seis leguas de distancia entre sí. La llegada de inmigrantes al país impulsó la creación de asilos que, paulatinamente, se fueron transformando hasta asemejarse a la concepción de “hotel”, tal como lo conocemos en la actualidad. En el siglo XX, las celebraciones por el Centenario fomentaron la creación de nuevos establecimientos para albergar al resto del mundo, inmigrantes que llegaban por diversos motivos al país, tales como sus atractivos naturales y culturales, entre otros. Estos arribos crecieron con la creación del ferrocarril y posteriormente los colectivos, motivo por el cual el país se vio en la necesidad de crear más rutas y mejorar las existentes.

Pérez (2014) señala que las exigencias de los viajeros fueron cambiando de acuerdo a sus necesidades. Fue un momento crucial para los empresarios hoteleros para explotar ese potencial de ingresos y fue por este motivo que decidieron mejorar los servicios ofrecidos. Así fue como comenzaron a desarrollarse nuevas modalidades de alojamientos según el cliente y diferentes categorías hoteleras según la calidad de los servicios ofertados. Las características arquitectónicas de esas épocas eran similares en la mayoría de los hoteles, puesto que imitaban los palacios y edificios europeos, actividad que continuó durante el siglo XX. De Genise (2013), por su parte, agrega que dichas construcciones hoteleras comenzaron a albergar a destacadas personalidades y, con ellos, se potenció la necesidad de mejorar los servicios para convertirlos en hoteles lujosos. Las características propias, el buen gusto y la calidad conformaron la época dorada en la hotelería nacional. Ejemplo de ello son Plaza Hotel, Alvear Palace, Bristol Hotel en Mar del Plata y Llao Llao en Bariloche, entre otros. Según Villela (2005), a comienzos del año 2003 Argentina empezó a considerar la gestión de calidad como un elemento fundamental para posicionar al país como un destino competitivo en el mundo.

En la actualidad, según el Ministerio de Turismo, en su *Anuario Estadístico* (2019), las

plazas disponibles a nivel nacional sumaron 11,8 millones, 0,5% menos que en febrero de 2018. Las plazas ocupadas totalizaron 5,2 millones, con una baja interanual de 5,3%. La tasa de ocupación de plazas (TOP) fue 43,9%. Para febrero de 2019, se estimaron 5,2 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros. Esto implica una disminución de 5,3% respecto del mismo mes del año anterior. Las pernoctaciones de viajeros residentes registraron una baja de 8,3%, y las de no residentes aumentaron 10,2%.

CAPÍTULO

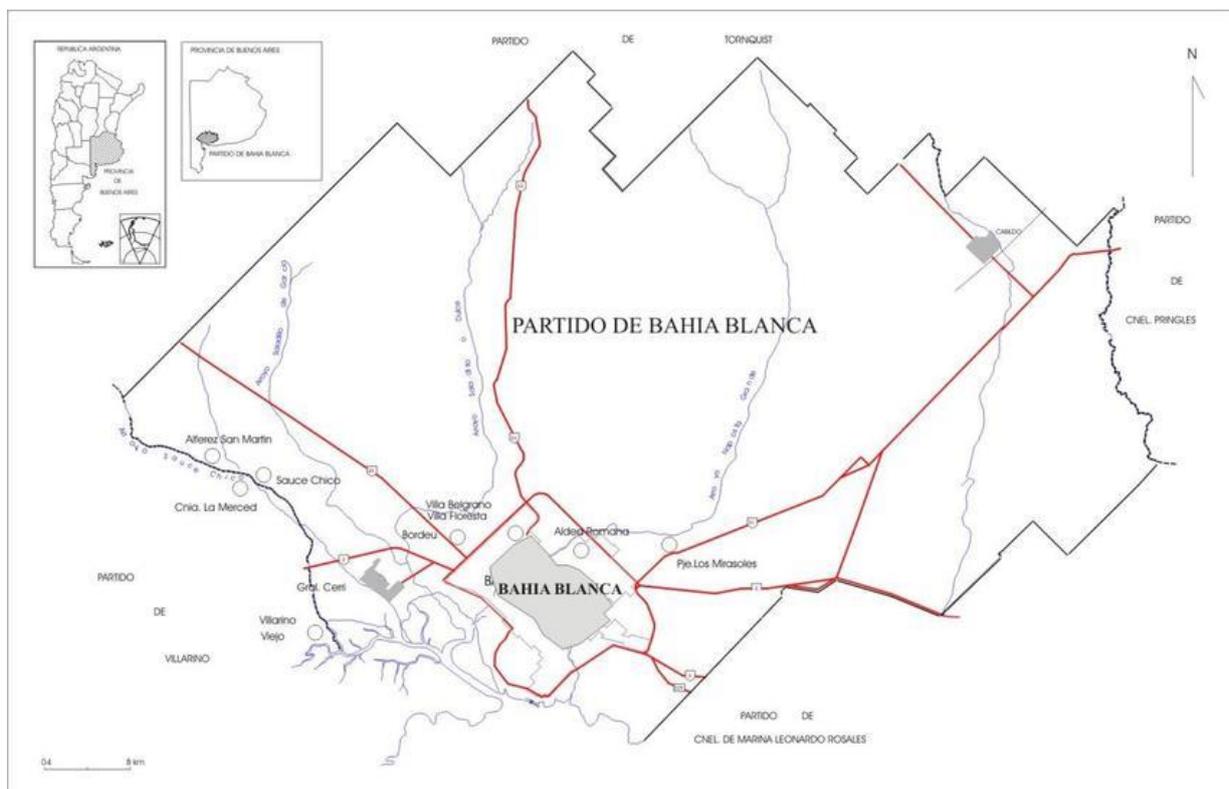
IV

4. Capítulo IV: Análisis del espacio: Bahía Blanca

4.1 Bahía Blanca: su localización geográfica

La ciudad de Bahía Blanca se encuentra ubicada a los $38^{\circ}44'$ de latitud sur y $62^{\circ}16'$ longitud oeste, en el sudoeste de la Provincia de Buenos Aires y es cabecera del partido homónimo. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda (INDEC, 2010), cuenta con 301.531 habitantes. Limita con los distritos de Villarino, Tornquist, Coronel Pringles y Coronel Rosales y tiene una superficie de 2.300 km cuadrados.

Figura 2
Localización de la ciudad de Bahía Blanca.



Fuente: Ercolani (2005).

4.2. Características socio-económicas de la ciudad

La ciudad de Bahía Blanca se ha consolidado como centro comercial y financiero para una gran zona de influencia puesto que le aporta bienes y le presta servicios. Se le otorga la categoría de

centro urbano regional debido al crecimiento poblacional a un ritmo elevado y las funciones importantes que cumple. Si tenemos en cuenta el sector industrial, se destaca un conjunto de empresas asociadas a la actividad petroquímica, agroindustrial y refinerías de petróleo. Cuenta, a su vez, con un puerto local que vincula Bahía Blanca con los mercados externos, permitiendo que su ubicación marina estratégica sea el punto de salida de granos, oleaginosas, entre otros, hacia mercados internacionales (Cfr. Maricic, 2011 cit. en Forchetti, 2015).

En lo referente a la economía,

“Bahía Blanca se presenta como cabecera del sudoeste de la provincia de Buenos Aires. A partir de una base productiva regional eminentemente agrícola ganadero, la ciudad se consolida como centro urbano proveedor de bienes y servicios de la zona circundante. Su condición geográfica, así como la disponibilidad de materias primas la convierten en asentamiento de importantes empresas agroindustriales y del sector petroquímico” (Arocena, 2007:5).

Por sistema productivo local se entiende “el conjunto de actores productivos e institucionales que pertenecen a una determinada localidad histórica y geográficamente determinada y que participan en los procesos de desarrollo económico de la misma” (Dini *et al.*, 2007:15).

Según estudios realizados en el año 2005, el polo petroquímico de Bahía Blanca tiene gran influencia en las actividades económica de la ciudad, ya que genera un valor agregado de 248 millones de pesos y emplea en forma directa a 1100 personas; dicho valor representa el 10 % de los empleos industriales. Por su parte, las exportaciones del polo petroquímico representan el 22 % de las oficializadas en Bahía Blanca, lo que genera un elevado movimiento de buques y contenedores en el puerto local de Ingeniero White (Díez, 2008).

4.3. Turismo y Hotelería en la ciudad de Bahía Blanca

De acuerdo a la información suministrada por la página web del Municipio de Bahía Blanca⁵, la ciudad posee ventajas y capacidades para la organización de congresos, ferias, reuniones deportivas, comerciales y culturales: la localidad cuenta con 91 salas y salones equipados para

⁵ Consultar: <https://www.bahia.gob.ar/conoce/turismobahia/>

23.738 personas; un predio ferial para 4.710 personas; oferta hotelera y una variada y reconocida propuesta gastronómica. Por otra parte, la ciudad se desempeña como nodo de comunicaciones, conectada con las principales ciudades del país a través de un aeropuerto y una red de rutas nacionales y provinciales. A su vez, cuenta con terminal de ómnibus, terminal de trenes, transporte urbano, combis a la región y alquiler de vehículos.

En lo referente al turismo, de acuerdo al sitio web del municipio, la ciudad Bahía Blanca presenta una oferta hotelera compuesta por 2200 plazas y cuenta con 20 agencias de viajes y turismo habilitadas, las cuales ofrecen venta de servicios turísticos nacionales e internacionales. Ofrece, a su vez, cuatro guías de turismo que pueden contactarse por medio del municipio de la ciudad. Para los arribos de turistas internacionales, en Bahía Blanca se localiza la casa de cambio Pullman, ubicada en pleno centro de la ciudad. Si fuera necesario para los turistas contactar con un consulado, Bahía Blanca tiene sede de los consulados de Chile, España, Italia, Francia, Dinamarca y Noruega.

La oferta gastronómica es muy variada y completa en la ciudad. Cuenta con diferentes restaurantes, cantinas y marisquerías, cervecerías, pizzerías, patios de comidas, tenedor libre y cafeterías; y brinda la posibilidad de degustar comida española, americana, mexicana, oriental, rápida, vegetariana, vasca, alemana, hasta parrillas. En lo referente a actividades de esparcimiento, la ciudad cuenta con el Bahía Blanca Plaza Shopping y diferentes Tanguerías⁶.

Es preciso destacar que la plaza hotelera de Bahía Blanca funciona como centro de escala más que como centro turístico de estadía. Las plazas totales disponibles en Bahía Blanca están distribuidas entre hoteles, aparts hotel, hospedaje, hostels y moteles (Lehr, 2018).

Si tenemos en cuenta la distancia entre los hoteles y la Plaza Rivadavia, ubicada en el centro de la ciudad, el 80 % de los alojamientos se encuentran a menos de 10 cuadras. El 20 % restante se encuentra en avenidas principales de acceso a la ciudad y en zonas más alejadas del centro (Lehr, 2018).

⁶ Consultar la página web del Municipio de Bahía Blanca, <https://www.bahia.gob.ar/conoce/servicios-turisticos/>.

Tabla I
Bahía Blanca: oferta hotelera y extra-hotelera.

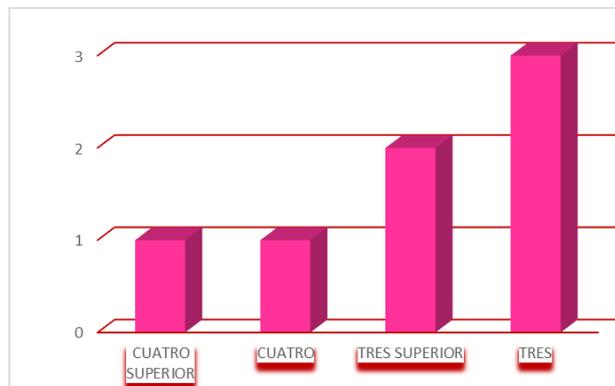
Tipo Alojamiento	Numero de alojamientos	Número de plazas
Apart Hotel	2	74
Hostel	2	67
Motel	1	52
Hotel 1 estrella	2	81
Hoteles 2 estrellas	4	177
Hotel 3 estrellas	3	245
Hotel 3 estrellas superior	2	148
Hotel 4 estrellas	1	100
Hotel 4 estrellas superior	1	216
TOTAL		1160

Fuente: elaboración propia en base a las páginas web de los alojamientos y a la página del Municipio de la ciudad de Bahía Blanca <http://www.bahia.gob.ar>

4.3.1. Características generales de los hoteles entrevistados

Antes de desarrollar la información obtenida sobre la fijación de tarifas y el uso de la técnica del Yield Management, se caracteriza la oferta hotelera de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca de acuerdo a los datos relevados en las entrevistas (ver Tabla 5, sobre servicios ofrecidos y tarifa promedio de cada hotel entrevistado en Anexo). En este sentido, si se realiza un mayor detalle de las categorías, tal como se observa en la Figura 3, los hoteles entrevistados pertenecen a las categorías de cuatro superior, cuatro, tres superior y tres estrellas.

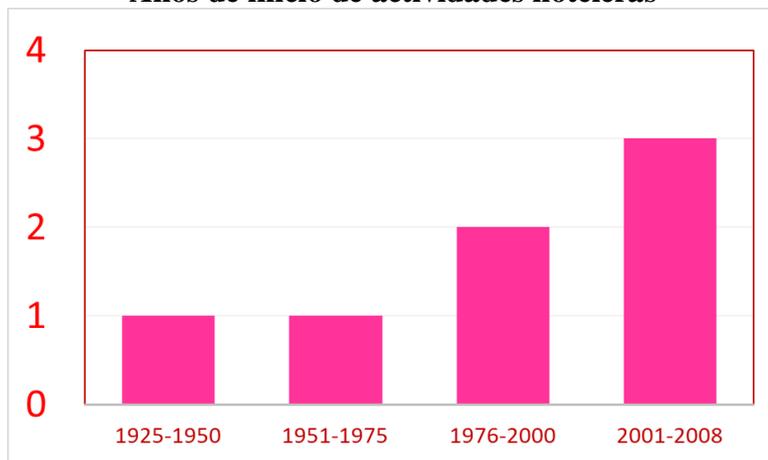
Figura 3
Categorización Hotelera



Fuente: Vander Tuin, V.A. (2019)

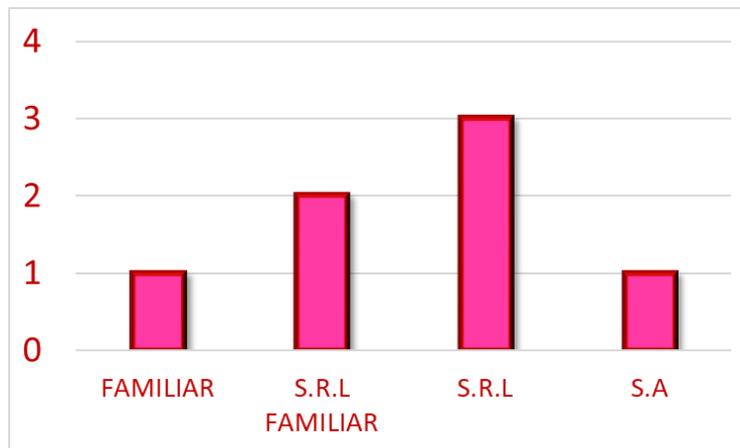
Los hoteles bajo estudio tienen amplia trayectoria: todos cuentan con más de 10 años de actividades en el sector hotelero en la ciudad de Bahía Blanca (Figura 4). La mayoría de responden a la modalidad S.R.L (Sociedad de Responsabilidad Limitada) (Figura 5).

Figura 4
Años de inicio de actividades hoteleras



Fuente: Vander Tuin, V.A. (2019)

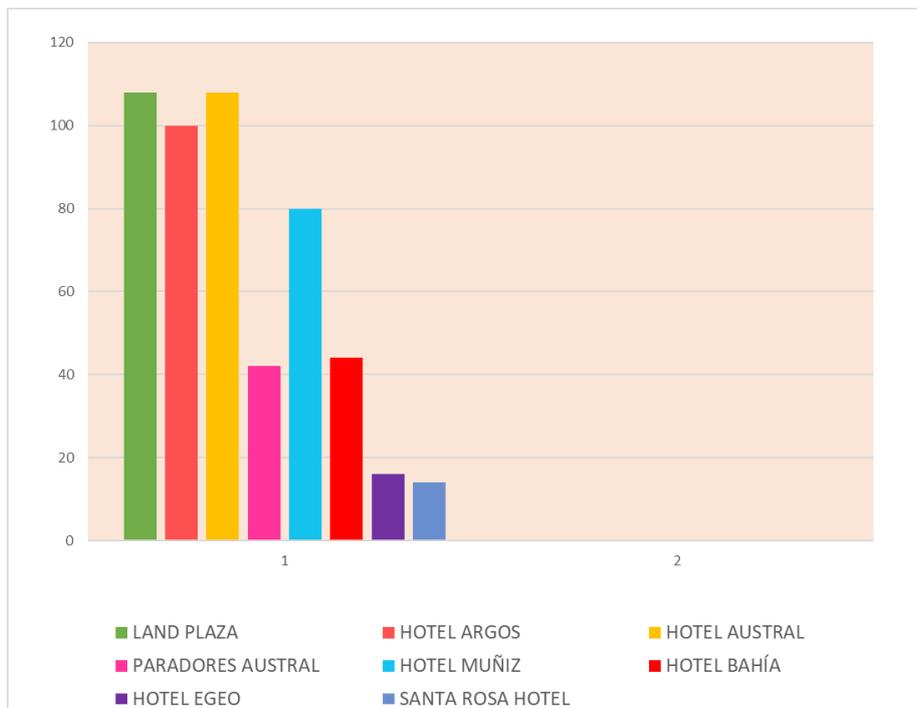
Figura 5
Tipo de empresa



Fuente: Vander Tuin, V.A. (2019)

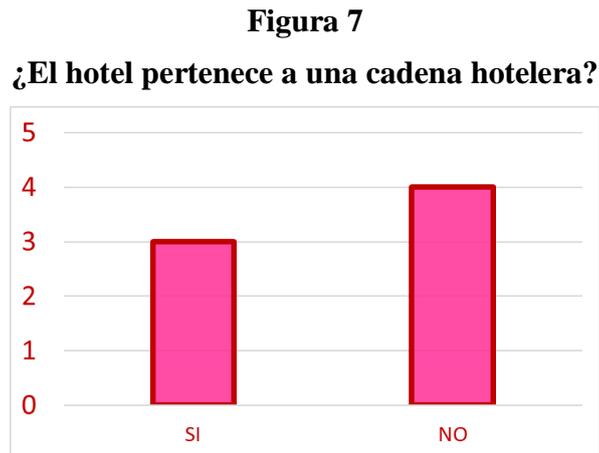
A continuación, la Figura 6 indica el número de habitaciones: la mayor parte de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad tiene más de 40 habitaciones, alcanzando como máximo las 108 habitaciones.

Figura 6
Cantidad de habitaciones por hotel



Fuente: Vander Tuin, V.A. (2019)

En relación con la pertenencia a una cadena hotelera, la mayoría de los hoteles no forman parte de una cadena (Figura 7). Solo operan las cadenas de Hoteles Land, perteneciente al hotel Land Plaza y las cadenas Hoteles Austral perteneciente a hotel Austral y paradores Austral.



Fuente: Vander Tuin, V.A. (2019)

Respecto al motivo por el cual se hospedan los turistas en la ciudad de Bahía Blanca, 6 de un total de 7 hoteles respondieron que los clientes se hospedan por trabajo y, en menor relevancia, por salud, comercio y trámites. En cuanto a la procedencia de los huéspedes, todos los hoteles respondieron que sus huéspedes provienen de Argentina, haciendo referencia más específicamente a Buenos Aires, el sur del país y la zona. Por otra parte, si bien mencionaron que reciben huéspedes del exterior, la cantidad es limitada. Todos los hoteles de la ciudad de Bahía Blanca coinciden en que los arribos a sus respectivos hoteles pertenecen a huéspedes frecuentes.

En relación al sistema de reservas, todos los hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Bahía Blanca utilizan sistemas de reservas. En cuanto a los criterios para maximizar los ingresos, tal como se observa en la Figura 8, “estudiar la ocupación” es el criterio más utilizado.

Figura 8

¿Qué criterios usan para maximizar los ingresos del hotel?

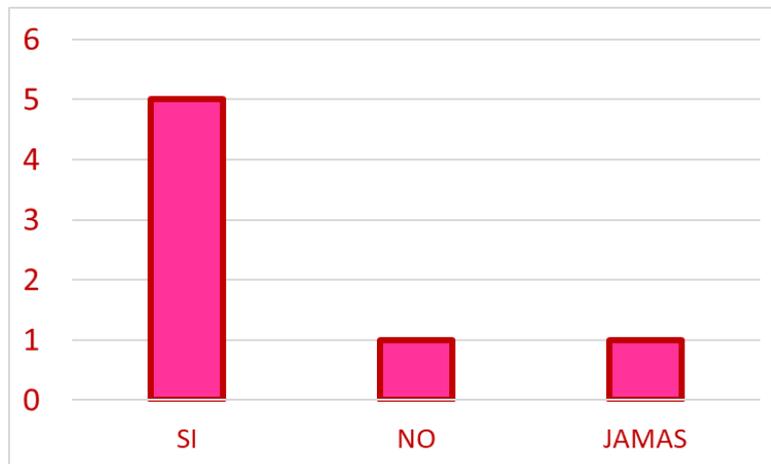


Fuente: Vander Tuin, V.A. (2019)

Asimismo, en la entrevista se preguntó por el uso de la práctica de Overbooking (Figura 9). La mayoría utiliza el método del Overbooking, pero el caso del hotel Muñiz fue muy particular, dado que señalaron que jamás la utilizarían bajo ninguna circunstancia, ya que respetan la política de la empresa en cuanto a fidelizar clientes.

Figura 9

¿Utilizan el Overbooking para maximizar sus ingresos?



Fuente: Vander Tuin, V.A. (2019)

Información adicional:

Sobre los hoteles de 2 y 1 estrella de la ciudad de Bahía Blanca:

Con el propósito de ampliar la información y conocer la realidad de hoteles de Bahía Blanca de menor categoría respecto a los hoteles estudiados, se realizaron entrevistas a hoteles de 1 y 2 estrellas. Los hoteles que accedieron a la entrevista fueron dos: Santa Rosa Hotel y Hotel Firenze. De la entrevista se extrajeron los siguientes datos:

- No pertenecen a una cadena hotelera
- Son empresas familiares
- Tienen clientes frecuentes que se hospedan por trabajo, salud y comercio
- Se relacionan con la Cámara de Turismo para mantenerse actualizados sobre nuevas técnicas de fijación de tarifas
- No se relacionan con otros hoteles para actualizarse sobre nuevas tendencias en la fijación de tarifas
- Santa Rosa Hotel se basa en los movimientos de la competencia y la inflación como parámetros en el proceso de fijación de tarifas y el Hotel Firenze, en los costos diarios y la ocupación.
- Santa Rosa Hotel no segmenta el mercado; el Hotel Firenze, sí.
- Santa Rosa Hotel tiene sistema de reservas; el Hotel Firenze, no.
- No conocen la técnica Yield Management
- Cuando se indicó al entrevistado sobre el concepto y características del Yield Management, estos consideran que la técnica le reportaría beneficios económicos.

CAPÍTULO

V

5. Capítulo V: La fijación de tarifas en los hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad de Bahía Blanca

5.1. Análisis del uso de la técnica del Yield Management

En este apartado, se analizan distintos aspectos relativos al conocimiento y al uso de la técnica Yield Management para la fijación de tarifas en los hoteles entrevistados. Algunos de esos factores a considerar son las fuentes de conocimiento sobre nuevas técnicas para la fijación de tarifas, así como también, el conocimiento específico sobre YM y la aplicación de esta técnica. En relación a los hoteles que usan el Yield Management para la fijación de tarifas, se analiza si cuentan con personal idóneo y usan sistemas informáticos adecuados y los beneficios e inconvenientes percibidos en su aplicación. Respecto de los hoteles que no usan esta técnica, se muestra información sobre los parámetros para fijar tarifas y si perciben beneficios y/o inconvenientes de una potencial aplicación de la técnica bajo estudio.

5.1.1. Conocimiento del Yield Management para la fijación de tarifas

La información obtenida permite reconocer que los hoteles no tienen una conducta homogénea en cuanto a su relación con otros para actualizarse sobre nuevas tendencias en la fijación de tarifas (Figura 10). En este sentido, algunos no se relacionan, otros lo hacen con la competencia, otros con hoteles de la propia cadena. De todos modos, de acuerdo con la Figura 11, se puede observar que algunos hoteles buscan mantenerse actualizado para abordar el proceso de fijación de tarifas, relacionándose con otras instituciones como lo son la FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina) y HOTELGA (Encuentro Anual de la Hotelería y Gastronomía).

Figura 10

¿Se relaciona con otros hoteles para actualizarse sobre nuevas tendencias en la fijación de tarifas?



Fuente: Vander Tuin, V.A. (2019)

Figura 11

¿Se relaciona con alguna otra institución o persona que permita mantenerse actualizado?



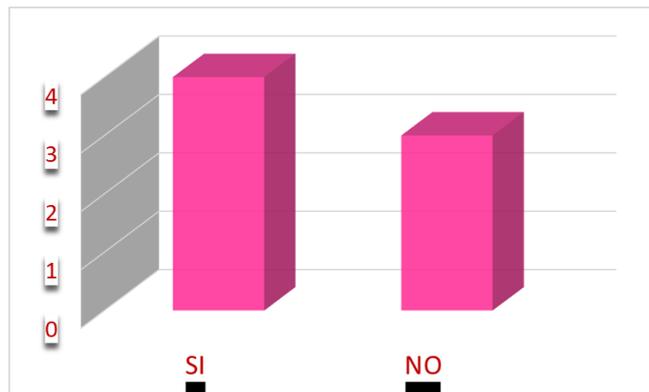
Fuente: Vander Tuin, V.A. (2019)

La importancia de internet en la actualidad se refleja en el uso dedicado a fijar tarifas: todos los hoteles buscan información en internet, redes sociales, revistas on-line y otros. Respecto al conocimiento específico de la técnica del Yield Management en el proceso de fijación de tarifas (Figura 12), se observó que solo 4 de los 7 hoteles bajo estudio conocen la técnica Yield

Management y su descubrimiento fue por medio de ferias de turismo e internet.

Figura 12

¿El hotel tiene conocimientos acerca del Yield Management para la fijación de tarifas?

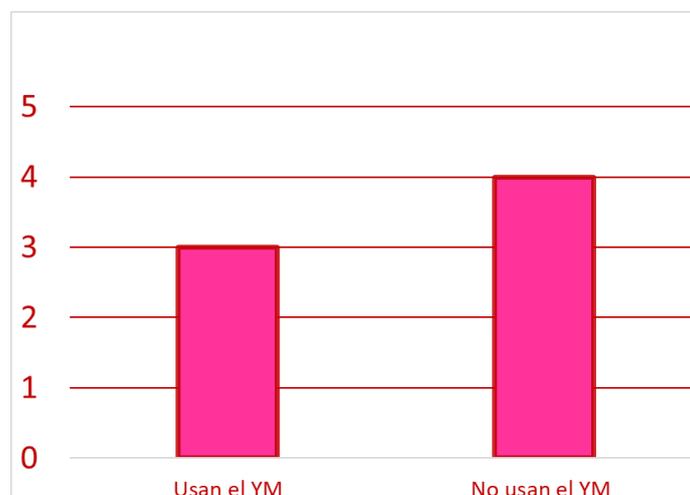


Fuente: Vander Tuin, V.A. (2019)

Tener conocimiento sobre la técnica no implica conocer directamente su uso, dado que, como podremos observar en la Figura 13, solo 3 hoteles usan el Yield Management en el proceso de fijación de tarifas.

Figura 13

¿Usan la técnica Yield Management en el hotel para la fijación de tarifas?



Fuente: Vander Tuin, V.A. (2019)

Dato extra: en la entrevista se indagó si los hoteles recibían ayuda por parte del municipio en lo que concierne a charlas o conferencias sobre nuevas técnicas de fijación de tarifas y resulta sorprendente que todos los hoteles respondieran que es notable la escasa o nula participación del municipio.

5.1.2. Aplicación del Yield Management para la fijación de tarifas: personal idóneo, sistemas, beneficios e inconvenientes percibidos

Solo 3 hoteles de los 7 hoteles bajo estudio declararon usar la técnica Yield Management. Estos dos hoteles son los de mayor tamaño y categoría dentro de la oferta hotelera de la ciudad en las categorías bajo análisis. Estos hoteles aportaron información sobre aspectos relativos al uso de la técnica Yield Management.

En relación al software utilizado por estos tres hoteles: el Hotel Land Plaza emplea el software PMS ARION y, el Hotel Austral y Paradores Austral, el CLOCK PMS. Estos softwares son plataformas digitales de nueva generación para la gestión hotelera y cuentan con una gran cantidad de herramientas; entre ellas se destaca la inteligencia de fijación de tarifas para mejorar la rentabilidad y productividad. A continuación, en la Tabla II se exponen las características principales de los dos softwares utilizados por los hoteles.

Tabla II

Software para el uso del Yield Management y características principales

Software utilizado	Características principales
ARION PMS	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de reservas y recepción • Integración con lector de documentos de identidad • Housekeeping y mantenimiento • Aplicación HK Mobile • CRM integrado • Manejo de presupuestos y contratos para eventos

	<ul style="list-style-type: none"> • Yield Management • Multidivisa • Factura electrónica A, B y T • Emisión de informadores fiscales (Citi Ventas, régimen informativo de Comprobantes Clase A, archivo RG 1361 y TURIVA) • Cuentas corrientes • Channel Manager • Web Check-in integrado • + Más de 300 reportes y estadísticas (comerciales, reservas, AA&BB, Pick-up, ROS, facturación, cuentas corrientes, proyección, ocupación, revenue, entre otros).
CLOCK PMS	<ul style="list-style-type: none"> • Funciona mediante la incorporación de herramientas como limpieza móvil, vistas de calendario, listas de tareas, supervisión de cocina, pre-autorización de reservas, gestión de cuentas, registro y salida digital y creación de motores de reservas personalizables. • Clock PMS tiene como objetivo principal proporcionar herramientas de gestión todo en uno para gerentes de hotel. • Al utilizar las herramientas de Hotel PMS, los usuarios podrán gestionar las tarifas y la disponibilidad de las habitaciones y garantizar que la información sea la misma en todas las plataformas de reserva gracias a la sincronización automática de Clock PMS. • Otro objetivo del Clock PMS es permitir que los hoteles proporcionen una gestión del cliente personalizada antes, durante y después de su estancia mediante solicitudes de autoservicio previas a la reserva, registro digital desde cualquier dispositivo, tarifas claras y monitor de disponibilidad para encontrar las mejores ofertas, historial del cliente para recompensar clientes leales, conserje virtual con recomendaciones y correos electrónicos de seguimiento personalizados con códigos de descuento. • Con las funciones de procesamiento de pagos, Clock PMS permite a los usuarios aceptar y procesar pagos de reserva, aceptar depósitos, reembolsar reservas canceladas y tomar importes de pre-autorización mediante transferencia directa a terminales de tarjeta de crédito, pago con tarjeta de crédito o mediante servicios de pago como PayPal, Adyen, WorldPay y Authorize.net.

	<ul style="list-style-type: none"> • Clock PMS permite a los gerentes de hoteles darles a sus clientes a elegir que paguen las reservas y las facturas a través de la aplicación web de autoservicio o en persona durante el registro o la salida.
--	---

Fuente: Arion Hospitality Solutions y Get App.

Es preciso destacar que, ninguno de los hoteles que implementan la técnica cuenta con el personal idóneo, como sería el Yield Manager. Por el contrario, el Jefe de ventas y el Jefe de recepción y Gerencia se encargan del desarrollo del software en el caso del hotel Land Plaza y los encargados del hotel, en el caso de Hotel Austral y Paradores Austral.

En el caso del Hotel Land Plaza, el uso la técnica Yield Management se basa tanto en los parámetros de la demanda histórica y actual como en los impuestos y estadísticas generales para la fijación de tarifas. Muy diferente es la situación del Hotel Austral y la de Paradores Austral, dado que para fijar las tarifas toman en consideración los parámetros estipulados por el software del Yield Management y los resultados que el sistema determina son los que se utilizan para fijar el precio de las habitaciones.

Otros datos aportados en las entrevistas permiten ver que, en su mayoría, segmentan el mercado y consideran a los huéspedes frecuentes y a los grupos para diferenciar tarifas.

Con respecto a los inconvenientes percibidos por los entrevistados sobre el uso efectivo de la técnica Yield Management, no se detectaron dificultades en el proceso de su implementación. Es importante destacar que el Hotel Austral y Paradores Austral han notado que la propia cultura argentina influye en la forma de ver los cambios en los precios y, por lo tanto, se ve reflejada una gran sensibilidad del huésped al cambio en las tarifas. Respecto a la percepción de beneficios, se logró detectar que los hoteles que usan la técnica Yield Management perciben beneficios muy buenos desde el momento de su implantación.

5.2. Fijación de tarifas por parte de los hoteles que no usan la técnica Yield Management

La mayoría de los hoteles entrevistados no usan la técnica del Yield Management. A continuación, en la Tabla III se presentan las causas informadas.

Tabla III

Nombre del Hotel	Motivo/s por los cuales no usa la técnica Yield Management
HOTEL ARGOS	NO ES EL MOMENTO
HOTEL MUÑIZ	FALTA DE PROFESIONALISMO Y POR LOS COSTOS ELEVADOS
HOTEL BAHIA	NO ES EL MOMENTO
HOTEL EGEO	POR LOS COSTOS ELEVADOS

Fuente: Vander Tuin, V.A. (2019)

A partir de esta información, se observa que los factores “no es el momento” y “los costos elevados” se repiten y el motivo por el cual justifican dichas decisiones tiene que ver con la situación económica actual del país.

A su vez, 4 de los 7 hoteles entrevistados que no usan la técnica Yield Management señalan que podría ser una opción a implementar y todos consideran que dicha técnica de fijación de tarifas maximizaría sus ingresos. A continuación, en la Tabla IV se exponen los parámetros utilizados para la fijación de tarifas según el hotel: el factor “gastos totales en el hotel” es la respuesta más frecuente.

Tabla IV

Nombre del Hotel	Parámetros utilizados para la fijación de tarifas
HOTEL ARGOS	SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS Y VARIACIÓN DEL DÓLAR
HOTEL MUÑIZ	GASTOS TOTALES DEL HOTEL, LOS SUELDOS Y LOS IMPUESTOS
HOTEL BAHIA	GASTOS TOTALES DEL HOTEL
HOTEL EGEO	GASTOS TOTALES DEL HOTEL

Fuente: Vander Tuin, V.A. (2019)

Los hoteles que no usan la técnica Yield Management aplican de todos modos la segmentación de mercado, sobre todo en huéspedes frecuentes, al igual que los hoteles que sí la aplican. El hotel Bahía, en especial, recibe frecuentemente contingentes de deportistas, motivo por el cual diferencia tarifas por grupos.

Para complementar la información ya obtenida, se decidió realizar entrevistas a encargados de hoteles de 2 y 1 estrella, como Santa Rosa Hotel y Hotel Firenze, respectivamente. De los datos recopilados, se puede mencionar que estos hoteles no conocen la técnica Yield Management y, por lo tanto, tampoco la utilizan. No obstante, cuando se le preguntó a cada entrevistado sobre el concepto y características del Yield Management, reconocieron que tal técnica reportaría beneficios económicos.

CAPÍTULO

VI

6. CAPÍTULO VI: Diagnóstico

A partir de las entrevistas realizadas a los encargados de los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca, se pudo recopilar datos acerca de la fijación de tarifas y el uso de la técnica Yield Management en este aspecto. Resulta importante mencionar que también se relevó información que permitió ampliar el conocimiento sobre las características de la oferta hotelera de 3 y 4 estrellas de la ciudad.

El principal resultado que surge del trabajo de campo realizado refiere a la escasa difusión en el uso de la técnica YM entre los hoteles bajo estudio. Su aplicación está restringida a los hoteles de mayor categoría (3 estrellas superior y 4 estrellas) que pertenecen a una cadena hotelera local. Su uso está asociado a la implementación de un software computarizado que les permite, entre otras cuestiones, tomar las decisiones en la fijación de tarifas. Estos hoteles se caracterizan por estar ubicados en puntos estratégicos de la ciudad y los servicios que ofrecen son de alta categoría y calidad. Si bien recurren a un software específico, no disponen de personal abocado específicamente a la aplicación de la técnica YM.

Los hoteles que no usan la técnica son mayoría en la ciudad de Bahía Blanca y responden a la categoría de 3 estrellas. La mayoría de los hoteles consideran los gastos totales como un factor determinante a la hora de fijar una tarifa. Habiendo ampliado la entrevista hacia hoteles de 1 y 2 estrellas, se pudo observar que estos tampoco hacen uso de la técnica bajo estudio. De este modo, se puede establecer cierta asociación entre la categoría del hotel y el uso de la técnica Yield Management.

Dos aspectos resultan de importancia para formular propuestas que permitan mejorar el proceso de fijación de tarifas: 1) todos los hoteles entrevistados, perciben, más allá del uso o no de la técnica, que el Yield Management aporta beneficios. Esto puede ser un indicador de su predisposición a introducir cambios organizacionales y 2) los hoteles entrevistados manifestaron que no reciben apoyo del Municipio de la ciudad de Bahía Blanca a través de charlas o conferencias para poder innovar en el proceso de fijación de tarifas. De este modo, se identifica un potencial campo de acción por parte del Municipio. Los hoteles que tienen conocimiento sobre la técnica YM se informaron en ferias de turismo y en internet. Las entrevistas revelan que los hoteles no tienen una conducta homogénea en cuanto a la relación con otros hoteles e instituciones para actualizarse sobre nuevas tendencias en la fijación de tarifas: algunos no se relacionan y otros se relacionan con hoteles de la competencia y/o de la propia cadena.

Por último, el estudio propuesto permitió reconocer que todos los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad tienen un sistema de reservas y que, además, utilizan canales de distribución alternativos, como Booking y Trivago. Estos les permiten ampliar el número de reservas y posicionarse mejor en el mercado. La mayor parte de los hoteles emplea la práctica de overbooking. De este modo, mientras que la mayor parte de los hoteles bajo estudio no hacen uso de la técnica Yield Management (esta solo se restringe a los de mayor categoría), sí muestran cierto grado de adhesión a usar herramientas relativamente nuevas (como canales de distribución basados en internet) o que requieren cierto uso de algún tipo de software (overbooking).

CAPÍTULO

VII

7. CAPÍTULO VII: Propuestas para mejorar el proceso de fijación de tarifas en los hoteles de la ciudad de Bahía Blanca.

A lo largo de la presente investigación, se ha podido observar que, en aquellos hoteles que no usan la técnica del Yield Management, el sistema de fijación de tarifas es deficiente, dado que no se basa en el uso de herramientas informáticas y fijan sus tarifas según la situación económica que se encuentre atravesando el hotel en ese momento. De este modo, se presentan las siguientes propuestas para mejorar el proceso de fijación de tarifas en los hoteles de tres estrellas de la ciudad:

Propuesta 1: Medidas sugeridas para ser aplicadas por los hoteles en el proceso de fijación de tarifas

Además de recomendar el uso de la técnica Yield Management, las entrevistas permitieron reconocer que la implementación de esta técnica debe estar acompañada de políticas adecuadas de precios y de una segmentación del mercado según las necesidades de los clientes. En este sentido, se les propone a los hoteles de la ciudad que no implementan la técnica bajo estudio, efectuar una serie de tareas o prácticas que se encuentran próximas a la implementación de la técnica Yield Management, permitiendo “disminuir” una posible distancia con el uso de dicha herramienta. De este modo, se sugiere:

- Contemplar no solamente los gastos totales del hotel para determinar una tarifa por medio de una lectura objetiva de las circunstancias del mercado, sino también observar cómo fluctúa la competencia y estudiar en detalle los costos que se generan al usar un canal alternativo de distribución para el proceso de reservas.
- Desligarse de las gestiones manuales y hacer uso eficiente de la tecnología de información (TICs), que reduce posibles errores y, a su vez, el tiempo empleado.
- Estudiar el funcionamiento del hotel en el pasado mediante el análisis de los datos recaudados poder predecir patrones de comportamientos y números de clientes futuros.
- Optimizar los precios en función de la demanda, detectar clientes potenciales, tomar decisiones estratégicas según el nivel de reservas y evaluar el grado de ocupación hotelera.
- Para asegurar que el cliente regrese, una buena propuesta consiste en ofrecerle tarifas especiales para futuras estadías y, de esta manera, lograr fidelizarlo.
- Determinar tarifas o descuentos a potenciales clientes aplicando la condición de no

reembolsables, lo que permite incentivar las ventas y aprovechar esta condición en situaciones de baja demanda.

Propuesta 2: Medidas sugeridas, directa e indirectamente, relacionadas, con la aplicación de tarifas y potencialmente aplicadas por instituciones que representen los intereses del sector hotelero en diálogo con el Municipio,

- Ofrecer charlas, brindar conferencias, organizar congresos o cualquier otro tipo de evento participativo para asesorar correctamente a los hoteles en la toma de decisiones en el proceso de fijación de tarifas.
- Ofrecer campañas de promoción hotelera en Bahía Blanca y la zona que les permita a los hoteles de la ciudad posicionarse en el mercado, de forma tal que contribuya al aumento/crecimiento de la demanda hotelera.
- Ofrecer cursos gratuitos en los cuales desarrollen los beneficios principales del uso de la técnica del Yield Management con fin de brindar las herramientas principales para su aplicación.
- Aprovechar el amplio público al que llegan las redes sociales a través de internet para ofrecerles a los hoteles las herramientas on-line necesarias que les ayuden en la toma de decisiones y optimicen, de esta manera, la rentabilidad hotelera, promoviendo en mayor medida la competitividad en el sector.

8. Reflexiones finales

El Yield Management es un medio satisfactorio para la fijación correcta de tarifas, su utilización continúa creciendo y los hoteles se interesan cada vez más en él en la medida en que conocen sus beneficios. Estos resultados positivos se asocian a la optimización de los ingresos mediante la variación de diferentes tarifas, según sea el cliente, la época del año y la demanda histórica. Para su aplicación, ampliamente difundida en empresas de servicios, se deben cumplir una serie de requisitos, entre ellos: capacidad relativamente fija, posibilidad de segmentar el mercado, inventario perecedero, posibilidad de vender el servicio anticipadamente, demanda variada y predecible entre otros. Asimismo, su implementación supone el uso de un software especializado y la presencia de personal capacitado que permita mejorar las gestiones dentro del hotel.

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de analizar el uso de la técnica Yield Management en los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca en el marco de la política de fijación de tarifas. Los aspectos que motivaron el estudio están relacionados a la escasa información que hay sobre las actividades que se desarrollan en los hoteles de la ciudad en lo referente al proceso de fijación de tarifas.

Para cumplir con el objetivo propuesto, respecto a la metodología empleada, se realizaron entrevistas al personal a cargo de los hoteles para poder recabar la información necesaria que permitiera cumplir con los objetivos del presente trabajo y constatar las hipótesis planteadas. Las entrevistas se efectuaron entre los meses de enero a marzo del 2019, a un total de 7 hoteles distribuidos en su mayoría a pocos metros de la plaza Rivadavia de la ciudad; se trata de hoteles de 4 y 3 estrellas, que reciben la demanda por trabajo y salud en su mayoría y la estadía promedio es de corto plazo.

A continuación, se exponen las hipótesis planteadas y sus conclusiones:

H1- Los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca reconocen los beneficios económicos que reporta el uso de la técnica Yield Management e implementan la misma en la fijación de tarifas.

Tras analizar los datos recopilados de las entrevistas, se puede observar que sólo 3 de los hoteles bajo estudio aplican la técnica Yield Management. Tal como se indicó en secciones previas, se trata de hoteles de categoría 3 superior y 4 superior y de tamaño entre 42 a 216 plazas. Estos hoteles perciben beneficios económicos tras el uso de la técnica Yield Management. Con respecto al conocimiento de la técnica, solo 4 hoteles poseen información acerca de su

funcionamiento quienes, además, reconocieron que su aplicación lograría beneficios económicos. Los hoteles que no usan la técnica ofrecen como motivos no encontrarse en el momento oportuno para ello, falta de profesionalismo o el alto costo que supone contratar un software para su aplicación.

H2- Los hoteles de 3 y 4 estrellas cuentan con personal idóneo afectado al uso de la técnica Yield Management para la fijación de tarifas y los sistemas informáticos adecuados.

Esta segunda hipótesis es refutada en su primera parte, dado que del total de 3 hoteles entrevistados que usan el Yield Management, ninguno cuenta con el personal idóneo afectado al uso de esta técnica. No obstante, en lo que respecta a los sistemas informáticos adecuados, sí utilizan software especializado para su uso.

La realización del trabajo de campo también permitió obtener información sobre aspectos vinculados al uso de sistemas de reservas, la segmentación del mercado, la aplicación del Overbooking. Resulta importante destacar que todos los hoteles bajo estudio tienen sistema de reservas propio, así como también recurren a canales de distribución alternativos, entre ellos, Booking y Trivago. Todos los hoteles segmentan el mercado teniendo en cuenta huéspedes frecuentes y grupos de contingentes y, en su mayoría, aplican la técnica de overbooking, sobre todo en épocas de temporada alta.

Tal como se indicó en la sección anterior, es posible sugerir una serie de propuestas a ser aplicadas tanto por los hoteles como por el Municipio de la ciudad de Bahía Blanca con el fin de promover el uso de herramientas innovadoras que mejoren el proceso de fijación de tarifas por parte de los hoteles. Estas propuestas alcanzarían mejores resultados a través de la interacción entre ambas partes y el trabajo en conjunto.

9. Bibliografía

- ABBOT, P. y LEWRY, S. (1999), *Front Office: Procedures, social skills, yield and management*, Oxford: Butterworth y Heinemann.
- ANDERSON, C. K. y WILSON, J.G. (2003), “Wait or buy? The strategic consumer: Pricing and profit implications”, *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 52 (3), pp. 299-306.
- ANDRÉS MARTÍNEZ, E. (2014), *La percepción de justicia del precio ante revenue management en el sector hotelero*, Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S. A.
- AROCENA, J. (2007), “Gestión estratégica de un destino turístico: caso de estudio Bahía Blanca”, Tesis inédita de Máster en Gestión Turística para el desarrollo local y regional, Barcelona: Universidad de Barcelona.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (2005), *La contabilidad de gestión en las empresas hoteleras*, Documento no 30, Serie Contabilidad de Gestión, Madrid: AECA.
- BAKER, T, K. y COLLIER, D. A. (1999), “A Comparative Revenue Analysis of Hotel Yield Management Heuristics”, *Decision Sciences*. Vol. 30, nº 1, pp. 239-263.
- BLAKE, K. y BUCKHIESTER, B. (2005), “Top Five”Must Dos” to Raise Room Profitability. Revenue Management Viewpoint”, *Hotel Online Special Report*, pp. 1-5.
- CAMPA PLANAS, F. (2007), “La contabilidad de gestión en la industria hotelera. Estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España”, Tesis doctoral, Reus: Universitat Rovira i Virgili.
- CARRILLO DOMINGO, M. A. (2015), “Investigación sobre Revenue Management en Turismo en el Sector Hotelero. Estudio empírico sobre hoteles de 4 y 5 estrellas”, Tesis doctoral, Sevilla: Universidad de Sevilla.
- CHÁVEZ MIRANDA, M. E. (2005), "Yield Management . Estudio de su aplicación en el sector hotelero", Tesis doctoral, Sevilla: Universidad de Sevilla.
- CHÁVEZ MIRANDA, M. E. y RUÍZ 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.
- CHÁVEZ MIRANDA, M. E., RUÍZ JIMÉNEZ, A. y PÉREZ DE LOS RÍOS, J. L. (2014), “Factores Críticos que dificultan la Aplicación de Revenue Management en Hoteles Urbanos (Critical Factors that make difficult the application of Revenue Management in urban hotels)”, *International Journal of World of Tourism*, Vol. 1. Nº 1., pp. 26-41.
- CHERAGHI, S. H., DADASHZADEH, M. y VENKITACHALAM, P. (2010), “Revenue Management In Manufacturing: A Research Landscape”, *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 8, Nº2, pp. 63–72.
- CHIANG, W.C, JASON, C.H, y XIAOJING XU. (2007) “An overview of research on revenue management: current issues and the future Research”, *International Journal of Revenue Management*, Vol. 1, nº1, pp. 97-128.
- DE GENISE, C. (2013), “Hotelería tradicional versus nuevas modalidades de alojamiento”, Trabajo final de Licenciatura en Hotelería, Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- DÍAZ DONES, A., BETANCOURT GARCÍA, M. E y MOLINET BERENGUER, T. (2013), “El sistema de Revenue Management como técnica de gestión de las capacidades hoteleras”, *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, nº 7, pp.23-38.

- DIEZ, J. I. (2008), “Desarrollo económico en Bahía Blanca: un análisis desde el enfoque de sistemas productivos locales”, *Revista Universitaria de Geografía*, vol. 17, pp. 125-163, Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.
- DINI, M., FERRARO, C. y GASALY, C. (2007), *Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina*, Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- DIRECCIÓN DE TURISMO. GOBIERNO DE BAHÍA BLANCA. (2014). *Informe estadístico año 2014*. [disponible en: <http://turismo.bahiablanca.gov.ar/wpcontent/uploads/2015/02/Informe-Estad%C3%ADstico-Anual-2014.pdf>].
- DIRECCIÓN DE TURISMO. GOBIERNO DE BAHÍA BLANCA. (2015). *Informe estadístico año 2015*. [disponible en: <http://turismo.bahiablanca.gov.ar/wpcontent/uploads/2016/01/Informe-Estad%C3%ADstico-Anual-2015.pdf>].
- DIRECCIÓN DE TURISMO. GOBIERNO DE BAHÍA BLANCA. (2016). *Informe estadístico año 2016*. [disponible en: <http://turismo.bahiablanca.gov.ar/wpcontent/uploads/2016/01/Informe-Estad%C3%ADstico-Anual-2016.pdf>].
- DORADO, J.A (1996), *Organización y Control de Empresas de Hostelería y Turismo*, Madrid: Síntesis.
- EL GAYAR, N., SALEH, M., ATIYA, A., EL-SHISHINY, H., ZAKHARY, A., HABIB, H. (2011), “Un marco integrado para la gestión avanzada de ingresos hoteleros”, *Revista internacional de gestión hotelera contemporánea*, vol, 23, n°1, pp. 84-98.
- EMEKSIZ, M., GURSOY, D. y ICOZ, O. (2006), “A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 25, n°4, pp. 536-551.
- ERCOLANI, P. (2005), “Configuración socio-espacial urbana: el espacio del ocio en Bahía Blanca. Estado actual y propuestas de futuro”, Tesis Doctoral en Geografía y Turismo. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.
- ESTERBERG, K. (2002), *Qualitative methods in social research*, Boston: McGraw Hill.
- FARRELL, K. y WHELAN-RYAN, F. (1998), “Yield Management. A Model for Implementation”, *Progress in Tourism and Hospitalito Research*, vol. 4, pp. 267-277.
- FELIPE GALLEGO, J. (2002), *Gestión de hoteles. Una nueva visión*, Madrid: Thomson Paraninfo.
- FORCHETTI, B. (2015), “Espacios Culturales Independientes en Bahía Blanca. Puesta en valor e inclusión a la oferta turística-recreativa de la ciudad”, Tesina de Licenciatura en Turismo, Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.
- GATELL PAMIES, J. (1994), *Hotel Hotel, Marketing*, Madrid: Ciencias de la Dirección.
- GONZÁLEZ, SERRANO, L. y TALÓN BALLESTERO, P. (2003), *Dirección Hotelera: operaciones y procesos*. Madrid: Síntesis S.A.
- GONZÁLEZ SERRANO, L., TALÓN, P. y FIGUEROA, C. (2019)[2004], “La optimización de la gestión en los servicios turísticos a través del Yield Management”, *TuriTec. V Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las comunicaciones*, pp.129-147, [disponible en: https://www.researchgate.net/publication/267259640_La_Optimizacion_de_la_Gestion_en_los_Servicios_Turisticos_a_Traves_del_Yield_Management].

- GOYMOUR, D. y DONAGHY, K. (1995), “Reserving judgement”. *Caterer and Hotelkeeper*, Vol. 26, pp. 64-65.
- GRINNELL, R. M. Jr. y UNRAU, Y. (2005), *Social Work Research and Evaluation: Quantitative and Qualitative Approaches*, Oxford: Oxford University Press.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. et al. (2010), *Metodología de la investigación*, México: Interamericana Editores, [5ta edición].
- HOTELEA CONSULTING (s/f), Asesoramiento y soporte diario en Revenue Management para Hoteles y Apartamentos Turísticos, página web, [disponible en <https://hoteleaconsulting.com/goppar-definicion/>].
- INGOLD, A., McMAHON-BEATTIE, U. y YEOMAN, I. (Eds.) (2000), *Yield management. Strategies for the Service Industries*, London/New York: Continuum, [2ª Edition].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (2017), *Encuesta de Ocupación Hotelera. Región Buenos Aires. Bahía Blanca*. 2017 [disponible en: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/documentos/descarga/59cd318004f1f.pdf>].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (2018), *Encuesta de Ocupación Hotelera. Región Buenos Aires. Bahía Blanca*. 2018 [disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_07_18.pdf].
- JOHNSON, E. (2006), “Removing the human factor from pricing may boost revenue”, *Institute of Real State*, vol. 27, pp. 42-47.
- JONES, P. (2000), “Defining yield management and measuring its impact on hotel Performance”, en INGOLD, A. et al. (eds), *Yield management strategies for the service industries*, London: Continuum.
- JONES, P. y HAMILTON, D. (1992), “Yield management: Putting people in the big picture”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 33(1), pp. 89-95.
- KIMES, S. E. (1989), “The basics of yield management”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, n° 30, pp. 14-19, [disponible en <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/456/>].
- 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. (2002), “Perceived Fairness of Yield Management”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, n° 1, pp. 21-30.
- KIMES, S. E. y CHASE, R. B. (1998), “The Strategic Levers of Yield Management”, *Journal of Service Research*, vol. 1, n° 2, pp. 156-166.
- KOSS-FEDER, L. (1994), “Yield Management Software needs to be refined”, *Hotel and Motel Management*, vol. 209, n° 11, p. 30.
- KUOKKANEN, H. (2013), “Improving profitability: A conceptual model of destination-centric revenue management”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, n°4, vol. 12, pp. 313-319.
- LEHR, I. L. (2018), “Alojamientos turísticos en la ciudad de Bahía Blanca”, Tesina de Licenciatura en Turismo, Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.
- LIEBERMAN, W.H. (1993), "Debunking the myths of Yield Management", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, n°1, pp. 34- 41.

- LÓPEZ CABALLERO, R., CHÁVEZ MIRANDA, M. E. y REY MORENO, M. (2018), “Aproximación a la medición de *Revenue Management* en destinos turísticos”, *30th. International Journal of World of Tourism*, vol. 5, n° 9, pp. 26-55.
- McMAHON-BEATTIE, U. y PALMER, A. (2000), “Uno para todos y todos para uno, una comparación de las estrategias de gestión de rendimiento y precios bajos en la industria hotelera”, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 8, n° 3, pp. 249-258.
- MINISTERIO DE TURISMO. (2019). *Anuario estadístico de Turismo 2019* Buenos Aires: MinTur.
- NORMAN, E. D. y MAYER, K. J. (1997), “Yield Management in Las Vegas Casino Hotels”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 38, n°5, pp. 28-33.
- OKUMUS, F. (2004). “Implementation of Yield Management practices in service organisations: empirical findings from a major hotel group”. *Service Industries Journal*, Vol. 24(6), pp. 65-89.
- ORKIN, E.B. (1988), “Boosting Your Bottom Line with Yield Management”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 28(4), pp. 52-56.
- PALMER, A., McMAHON-BEATTIE, U. y BEGGS, R. (2000), “A Structural Analysis of Hotel Sector Loyalty Programmers”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, n° 1, pp. 54-60.
- PÉREZ, P. (1985), *Síntesis histórica de la hotelería argentina*, Buenos Aires: CIET.
- PÉREZ PÉREZ, S. (2007), “Utilización del Yield Management en Hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Puebla”, Puebla: Universidad de las Américas.
- QUESADA CASTRO, R. (2008), *Elementos del Turismo*, San José: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia.
- RELIHAN, W. J. (1989), “The Yield Management Approach to Hotel-Room Pricing”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 30, n° 3, pp. 40-45
- REY MORENO, M. (Coord.) (2017), *Marketing turístico: fundamentos y dirección*, Madrid: Editorial Pirámide.
- ROWE, M. (1989), “Yield Management”, *Lodging Hospitality*, pp. 65-66.
- RUTHERFORD, D. G. (1995), *Hotel Management and Operations*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- SÁNCHEZ LOZANO, G. P. y CHÁVEZ MIRANDA, M. E. (2015), “References to Capacity Management and Inventory Management in Revenue Management handbooks”, *Impulso al desarrollo económico a través del Turismo: VIII Jornadas de Investigación en Turismo*, pp. 325-347.
- SMITH, B.C., LEIMKUHNER, J.F. y DARROW, R.M. (1992a), "Yield Management at American Airlines", *Interfaces*, Vol.22, N°.1, pp. 8-31.
- ----- (1992b), “Yield Management at American Airlines”, *Interfaces*, Vol. 22, N°1, pp. 8-31.
- TALLURI, K.T. y VAN RYZIN, G. J. (2004), *The theory and practice of revenue management*, Berlin: Springer.
- TALÓN BALLESTERO, P., GONZÁLEZ SERRANO, L. y SEGOVIA PÉREZ, M. (2011), *Yield Revenue Management en el sector hotelero. Estrategias e Implantación*, Madrid: Delta Publicaciones.
- VILLELA, L. (2005), “El desafío de gestionar la calidad en Turismo”, *Revista Excelencia*, n° 4, pp. 7-13.
- VON MARTENS, T. (2011), *Kundenwertorientiertes Revenue Management im Dienstleistungsbereich*, Dresden: Gabler Edition Wissenschaft, [disponible en https://www.researchgate.net/publication/321504801_Kundenwertorientiertes_Revenu

e Management im Dienstleistungsbereich].

- WALLINGRE, N. y TOYOS, M. (2010), *Diccionario de Turismo, Hotelería y Transporte*, Buenos Aires: Ediciones Universidad del Salvador.

Fuentes legislativas

Decreto N° 13, *Boletín Oficial República Argentina*, Buenos Aires, Argentina, 3 de enero de 2014.

Decreto N° 1818/1976, *Reglamentación de la Ley Nacional N° 18828*, Buenos Aires, Argentina, 25 de agosto de 1976.

Ley Nacional de Hotelería N° 18828, Buenos Aires, 6 de noviembre de 1970.

10. ANEXOS

Anexo 1

Entrevista realizada a los hoteles de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Bahía Blanca.

YIELD MANAGEMENT

Nombre del entrevistado _____

Cargo que ocupa _____

Nombre del Hotel _____ Categorización _____

Localización _____

Año de Inicio de actividades del Hotel _____

Número de empleados _____ Tipo de Empresa _____

Número de habitaciones _____

Número de Plazas _____

- ¿El hotel pertenece a una Cadena Hotelera?

SI _____ ¿Cuál? _____

NO _____

CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA

En relación a los clientes que se hospedan en su hotel:

1. ¿Por qué motivo se hospedan por ocio-trabajo, otros?
2. ¿Cuál es la precedencia de los huéspedes?
3. ¿Se trata de clientes frecuentes?

TECNICA YIELD MANAGEMENT PARA FIJACIÓN DE TARIFAS:

4. ¿El Hotel tiene conocimientos acerca del Yield Management para la fijación de tarifas?

SI _____ ¿De qué manera obtuvo ese conocimiento?

NO _____

4.1 Para obtener conocimiento sobre nuevas técnicas para fijación de tarifas, el hotel:

- a) ¿Se relaciona/participa de alguna cámara empresarial que actualice a los hoteles de la ciudad sobre nuevas técnicas para la fijación de tarifas?

- b) ¿Se relaciona con otros hoteles para actualizarse sobre nuevas tendencias en la fijación de tarifas?
- c) ¿Se relaciona con alguna otra institución o persona permite que se encuentre actualizado?
- d) ¿Obtiene información a partir de internet, redes sociales, revistas on line, otros?

4.2 ¿El municipio ofrece charlas o conferencias sobre nuevas técnicas?

5. ¿Usan la técnica Yield Management en el hotel para la fijación de tarifas?

SI _____

NO _____

SI LA RESPUESTA 5 ES SI:

6. ¿Desde hace cuánto tiempo implementan Yield Management en el hotel?

7. ¿Por qué razón comenzaron a implementar la técnica?

8. ¿Utilizan algún software específico para el manejo del Yield Management?

SI _____ ¿Cuál? _____

NO _____ ¿Usa Excel o algún otro programa?

9. ¿Cuenta con personal dedicado específicamente al uso de la técnica (yield manager)?

10. ¿Quién se encarga de implementar la técnica? _____

11. ¿Qué parámetros/requisitos/métodos de la técnica Yield Management utiliza para la fijación de tarifas? (demanda histórica, demanda actual, overbooking, forecasting, competencia, pricing entre otros)?

12. ¿Tienen en cuenta la segmentación de mercado en la fijación de tarifas?

SI _____

NO _____

Si la respuesta es SI: ¿Bajo qué comportamientos del consumidor realizan la segmentación?

13. ¿Se han presentado inconvenientes durante la implementación del Yield Management?

14. ¿Percibe beneficios derivados del uso de la técnica? _____ ¿Cuáles?

15. ¿Cómo clasifican los beneficios percibidos desde la implementación de la técnica Yield Management?

Excelentes _____

Muy Buenos _____

Buenos _____

Malos _____

Regular _____

SI LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA 5 FUE NO:

16. ¿Cuáles son los motivos por los cuáles aún no han decidido implementar el Yield Management en el hotel? ¿Considera que existen obstáculos en la implementación? _____ ¿Cuáles?

17. ¿Consideran al Yield Management cómo una opción a implementar? _____ ¿Qué beneficios le reportaría?

18. ¿Consideran que la utilización del Yield Management le permite maximizar sus ingresos?

19. ¿Según qué parámetros llevan adelante el manejo de fijación de tarifas?

20. ¿Tienen en cuenta la segmentación de mercado en la fijación de tarifas?

SI _____

NO _____

Si la respuesta es SI: ¿Bajo qué comportamientos del consumidor realizan la segmentación?

PARA TODOS: RESERVAS Y OVERBOOKING

21. ¿Utilizan sistemas de reservas?

SI _____ ¿Cuál? _____

NO _____ Explique _____

22. ¿En base a qué criterios maximizan sus ingresos en el proceso de reservas?

23. ¿Utilizan el Overbooking para maximizar sus ingresos?

SI _____ ¿En qué épocas del año? _____

NO _____

COMENTARIO FINAL

24. Para finalizar ¿Desea hacer algún otro comentario al respecto?

Anexo 2

Tabla V
Servicios ofrecidos y características de los hoteles entrevistados

HOTEL	CATEGORÍA	CARACTERÍSTICAS	TARIFAS PROMEDIOS AL MES DE AGOSTO 2019
Land Plaza	4 estrellas superior	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción las 24 hs. • Desayuno continental buffet • Gimnasio • Spa • Restaurante americano a la carta • Baño de vapor • Habitaciones familiares • Apto para personas con movilidad reducida • Bar • Piscina al aire libre-climatizada • Centro de reuniones 	\$ 3800
Argos	4 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción las 24 hs. • Desayuno buffet • Centro fitness • Restaurante • Habitaciones con bañeras de hidromasajes • Apto para personas con movilidad reducida • Estacionamiento por 8 USD por día • Bar • Centro de negocios 	\$3219
Austral	3 estrellas superior	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción las 24 hs. • Desayuno sin especificar • Habitaciones familiares • Habitaciones para no fumadores • Habitaciones con escritorio • Restaurante latinoamericano • Parrilla/ Barbacoa a la carta • Bar • Apto para personas con movilidad reducida • Estacionamiento por 5 USD por día 	\$2309
Paradores Austral	3 estrellas superior	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurante • Aceptan mascotas • Piscina • Spa / Masajes / Sauna • Bar • Gimnasio • Apto para personas con movilidad reducida • Estacionamiento • Centro de negocios 	\$2782

		<ul style="list-style-type: none"> • Traslado al aeropuerto 	
Muñiz	3 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción las 24 hs. • Desayuno buffet • Habitaciones familiares • Habitaciones para no fumadores • Gimnasio • Zona de picnic • Galería de arte temporal • Apto para personas con movilidad reducida • Bar • Estacionamiento por 7 USD por día 	\$2358
Bahía	3 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción las 24 hs. • Desayuno • Habitaciones familiares • Habitaciones para no fumadores • Sala de reuniones • Estacionamiento 	\$1527
Egeo	3 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> • Desayuno • Gimnasio • Jacuzzi • Jardín • Estacionamiento 	\$2035

Fuente: Booking, Trivago, Expedia, Hotel Egeo, Municipio de Bahía Blanca.