

# UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

FACULTAD DE TURISMO Y  
HOSPITALIDAD

LICENCIATURA EN HOTELERIA



## PRESENTACIÓN DE TESIS

**“YIELD MANAGEMENT: SIGNIFICADO Y APLICACIÓN EN HOTELES  
5\* DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES”**

ALUMNA: NATALIA DEMARCO - MAT: C6-13088  
BUENOS AIRES – NOVIEMBRE 2006

## INDICE

Resumen.....	3
Dedicatoria.....	4
Introducción.....	5
Tema.....	6
Problema / Hipótesis / Justificación.....	7
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos / Tareas / Propósitos .....	9
Metodología.....	10
Antecedentes.....	11
Marco Teórico. Definiciones.....	14
Investigación de Campo.....	34
Relevamiento.....	35
Construcción de los índices.....	47
Matrices de datos.....	52
Conclusiones.....	56
Bibliografía.....	60
<b>Anexo I</b> : Cuestionario referente a cada hotel.....	61
<b>Anexo II</b> : Glosario.....	102
<b>Anexo III</b> : Entrevistas.....	105

## **RESUMEN**

Este trabajo se centra en el concepto del *Yield Management* aplicado a la hotelería, y se propone averiguar cómo y en qué grado se está aplicando en los hoteles 5 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires.

Brindando un marco teórico que permita al lector conocer las dimensiones del concepto, se realiza una investigación de campo que abarca a todos los hoteles del segmento 5 estrellas de la ciudad, inquiriendo acerca de diferentes estrategias que los mismos ponen en práctica (o no) para alcanzar un mayor beneficio en su operación.

La hipótesis formulada postula que si estas técnicas se aplican eficientemente en un hotel, el mismo puede mejorar su rendimiento y, de esta manera ser capaz de alcanzar un mayor potencial de éxito frente a una demanda cada vez más exigente, más segmentada, y un mercado turístico en pleno auge como el de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Luego de analizar el estado de la problemática, y cruzarlo con la opinión de fuentes privilegiadas dentro del ámbito hotelero, se intenta promover y extender el uso del *Yield Management*, en la hotelería de la Ciudad de Buenos Aires.

*Agradezco los momentos compartidos a aquellos compañeros y profesores con los que transité mis cuatro años de carrera universitaria. Gracias a mi familia por haberme apoyado a entrar al mundo de la hospitalidad.*

*Natalia Demarco*

## **INTRODUCCION**

La realización del presente trabajo surge de mi interés por investigar acerca del fenómeno denominado en inglés *Yield Management* o *Revenue Management*, que traducido al castellano significa “Gestión de ingresos”.

*Revenue* significa “ingreso”, *Yield* se traduce como “rendimiento”, “producción”.

A lo largo de este trabajo, se hará referencia a ambos términos considerándolos sinónimos.

Mi interés por esta temática surge principalmente a partir de mi ámbito de trabajo, el cual me permite tener una visión más empírica del tema y, apreciar los diferentes matices que se perciben desde la práctica, relacionándolo con el entorno y los factores exógenos que intervienen en la actividad hotelera.

Existe una definición simple que engloba lo que es el *Yield Management* en la hotelería, más específicamente en el sector de habitaciones:

*“Es la venta del cuarto justo al cliente adecuado, en el tiempo justo, al precio justo y por un período justo”.* (Kimes, Sheryl (2003) *“Revenue Management at Chevys”*, The Center for Hospitality Research at Cornell University, USA, pág.2).

A través de la revisión de bibliografía referida a este concepto, se describirá el significado del mismo desde sus orígenes, sus posibilidades de aplicación y los posteriores efectos que tiene en las empresas vinculadas al mundo del turismo y la hospitalidad.

Tomando como referencia la base teórica más la empírica hallada en casos donde se implementaron estrategias de *Yield Management*, el objetivo fundamental de este trabajo es investigar cómo y en qué grado se están aplicando dichas estrategias en los hoteles 5 estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Luego de analizar comparativamente los resultados obtenidos durante la investigación, se intentará arribar a un diagnóstico actual del fenómeno en el ámbito hotelero 5 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires y servir de base para promover, mejorar y extender la aplicación del *Yield Management*.

Considerando que esta práctica en Buenos Aires se encuentra recientemente instalada pero no suficientemente profesionalizada o utilizada a su máximo potencial, se intenta con este trabajo ayudar a difundir el papel que tiene dentro de la hotelería internacional el *Yield Management* a través de la investigación de casos exitosos o estudios realizados; y fomentar la ampliación de conocimiento en este área, tanto a nivel educativo como también dentro del organigrama de los hoteles creando el puesto de *Revenue Manager*, al cual en muchos establecimientos hoteleros del exterior se lo está considerando de altísimo valor y presenta un gran desafío organizacional.

### **TEMA:**

“*Yield Management* aplicado a la hotelería 5 estrellas”

### **DELIMITACION DEL TEMA:**

Se investigará la aplicación de la gestión de ingresos en los hoteles cinco estrellas que se encuentren emplazados dentro de los límites de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, al mes de marzo de 2006\*.

### **EN DETALLE:**

- Abasto Plaza Hotel Buenos Aires
- Alvear Palace Hotel
- Caesar Park Buenos Aires
- Claridge Hotel
- Crowne Plaza Panamericano
- Emperador Buenos Aires
- Etoile Hotel
- Feir's Park All Suites Hotel
- Faena Hotel & Universe
- Four Seasons Hotel Buenos Aires
- Hilton Hotel
- Intercontinental Buenos Aires
- Loi Suites Recoleta

---

\* Se excluyen de esta investigación los dos hoteles abiertos dentro del año 2006; Park Hyatt Palacio Duhau y 725 Buenos Aires, por no encontrarse operando al momento de comenzar este trabajo.

- Marriott Plaza Hotel
- Melià Boutique Recoleta
- NH City Hotel
- Sheraton Buenos Aires Hotel & Convention Center
- Sheraton Park Tower
- Sheraton Libertador
- Sofitel Buenos Aires

Fuente: Asociación de Hoteles de Turismo de la Republica Argentina (AHT), año 2006.

## **PROBLEMA**

-¿Cómo y en qué grado se aplican las técnicas del *Yield Management* en la hotelería 5 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires y qué beneficios pueden proporcionar su aplicación?

## **HIPÓTESIS**

-La aplicación correcta de técnicas de *Yield Management* en hoteles 5 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires, permite lograr la maximización de los ingresos.

-Frente a una demanda segmentada, los hoteles poseen diferentes tarifas para poder alcanzar el mayor rendimiento en cada segmento del mercado en el cual compiten.

## **JUSTIFICACIÓN**

Dentro de la creciente demanda que se observa en el segmento 5 estrellas de la hotelería de la Ciudad de Buenos Aires, se puede observar que dicha demanda se encuentra diversificada en cuanto a procedencia de los huéspedes, finalidad de la visita, fidelidad a una marca, nivel de sofisticación, como para nombrar algunas de las variables que sirven para diferenciarlos.

Los diferentes segmentos del mercado turístico implican que cada uno tiene motivos y momentos diferentes para venir a la ciudad, y están dispuestos a pagar un precio distinto en cada uno de los casos.

A esto se le suma que hay varios hoteles en el segmento 5 estrellas dispuestos a satisfacer esa creciente demanda; todos compiten por alcanzar la mayor porción de mercado en cada segmento y el más alto rendimiento económico durante su operación.

Por eso es preciso tener en cuenta las tendencias del mercado y las formas de estar alertas a los cambios que se suceden a lo largo de las diferentes temporadas del negocio.

Para ello se crearon estrategias que combinadas con un soporte tecnológico permiten alcanzar el máximo rendimiento posible para cada situación de venta.

Este trabajo busca destacar la importancia de utilizar las herramientas del *Yield / Revenue Management* en hotelería, ya que éstas permiten lograr aumentos de los ingresos, sin gastos de inversión de capital significativos; dando por resultado considerables aumentos en las ganancias, mayor porcentaje de ocupación llevando en algunos casos a aumentar la tarifa promedio.

El interés de este trabajo de investigación es que mediante la información acerca de los beneficios que persigue el *Yield Management*, y la indagación acerca de su nivel de aplicación en el segmento hotelero elegido; se logre servir de referencia para otros establecimientos del sector que buscan el éxito a través de este camino, como así también servir de sustento teórico y práctico a aquellos empleados o estudiantes de Hotelería que deseen saber e investigar más acerca de esta práctica.

### **Objetivo General:**

Averiguar de qué manera los establecimientos hoteleros de categoría cinco estrellas de la Ciudad de Buenos Aires utilizan el *Yield Management* en la gestión.

### **Objetivos específicos:**

- Conocer a cuáles segmentos del mercado apuntan cada uno de los hoteles que aplican el *Yield Management* en función de su variedad de tarifas.
- Indagar sobre las diferentes prácticas que llevan a cabo los hoteles para contrarrestar la temporada baja en sector habitaciones, restaurantes y banquetes.

### **Tareas:**

- Determinar si los hoteles que aplican *Yield Management* realizan una definición de producto con tarifas diferenciadas.
- Averiguar qué sistemas de reservas utilizan los hoteles de categoría 5 estrellas de la Ciudad de Buenos Aires
- Identificar el tipo de tarifas que poseen los hoteles.

### **Propósitos:**

- Evidenciar el estado de aplicación del *Yield Management* en los hoteles 5 estrellas de la ciudad de Buenos Aires.
- Promover el interés en esta temática y hacerlo extensivo a los futuros egresados de la carrera de hotelería, quienes serán los nuevos participantes del mercado laboral hotelero.

## METODOLOGÍA:

---

- Diseño: Exploratoria-Descriptiva. Según el autor Sampieri, el propósito es descubrir, para luego describir situaciones y eventos. Decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, sometiéndolo a un análisis. En este caso, es un tema poco estudiado en Argentina y esta investigación se propone indagarlo desde una nueva perspectiva con el objetivo de ampliar el conocimiento abordándolo desde el contexto local.
- Naturaleza: Teórico – Empírica. Se recopilará y analizará material bibliográfico que sustente el estudio y proporcione un marco teórico para salir a campo con las herramientas conceptuales claras y ser capaz de interpretar los resultados de la investigación de la mejor manera posible.
- Fuentes de datos: Mixtas. Se hará una combinación de las fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias se extraen del resultado de los cuestionarios y de las entrevistas realizadas a informantes privilegiados. Las fuentes secundarias son los materiales bibliográficos que aporten un marco conceptual a este trabajo.
- Marco: De Campo. Se realizará un relevamiento de los hoteles cinco estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El procedimiento se realizará mediante un cuestionario auto suministrado, que se enviará al departamento de Recursos Humanos de cada establecimiento por medio de un correo electrónico. En caso de no ser contestado se efectuará un llamado telefónico para completar los datos correspondientes. El marco nos remite al lugar en que se desarrolla el estudio.
- Instrumentos de recolección: Cuestionario/ Entrevista. Se enviarán cuestionarios vía correo electrónico a los hoteles seleccionados para el análisis. Dichos cuestionarios constan de 12 preguntas que buscan conocer acerca de la implementación de técnicas o acciones que evidencian o no el uso de *Yield Management*.

Por otra parte, como segundo instrumento de recolección de información que dé soporte a los cuestionarios, se harán entrevistas (de tipo abierta/semiestructurada) a personas que sean significativas en relación con los objetivos de la investigación y a la población a la que se refiere. Se buscarán representantes típicos o informantes privilegiados que den

información de primera mano. De esta manera se hace una combinación de la metodología cuantitativa con la cualitativa.

- Universo de estudio: Universo finito, contiene menos de 100.000 unidades. (Pérez Lalanne, R. Investigación Social, Pág.202) Constituyen el universo de estudio todos los hoteles que según la Ordenanza Municipal 36.136/80 hayan adquirido la clasificación cinco estrellas (inclusión forzosa), y que estén emplazados dentro de los límites de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, al corriente año 2006.
- Tipo de Selección de las Unidades de Análisis: en este caso se seleccionó a todos los hoteles que conforman el universo de estudio, cada uno de ellos será la unidad de análisis. Si se toma a cada una de las unidades de análisis del universo en cuestión no es una muestra, puesto que ésta debe ser representativa de todo un universo cuando este es inabarcable. Se usa entonces, una Selección basada en criterios simples: Requiere que el investigador confeccione un listado de los atributos esenciales que debe poseer la unidad seleccionada para, a continuación, localizar en el mundo real alguna que se ajuste a ellos. (Goetz, J. P. Y LeCompte. M.D. : *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*, Madrid, Ed. Morata, 1988, Pág. 98) Aquí, utilizo este tipo de selección, dado que se trata de un universo finito pudiendo acceder a la totalidad de las unidades de análisis que lo conforman.

## ANTECEDENTES

---

Para comenzar a comprender el concepto de *Yield Management*, realizaré una breve descripción que permita ver los orígenes de esta práctica en los Estados Unidos.

Para entender por qué la industria hotelera comenzó a usar *Yield Management* habría que dirigirse a los tiempos donde se origina un *boom* del mercado hotelero.

En los años 60 la industria hotelera consistía principalmente en hoteles céntricos ubicados en grandes ciudades, pequeños hoteles independientes en ciudades secundarias y trayectos de autopistas (moteles).

Durante los 70 y los 80 se comenzó a vivir un gran crecimiento en la construcción de hoteles impulsado por las franquicias que proliferaban a lo largo de diferentes países.

Los años que siguen a esta expansión, la industria comienza a ver los efectos del exceso de construcción de hoteles; los consumidores tenían ahora más opciones para elegir y, consecuentemente, la demanda comienza a declinar. El resultado fue que los hoteles necesitaron buscar la forma de acrecentar su negocio en este nuevo entorno competitivo para poder subsistir.

Con una demanda en disminución, se hizo evidente que ya los hoteles no podían solamente pensar en aumentar su ocupación para incrementar su ganancia; para ello, era necesario administrar y controlar la manera en que el *room revenue*<sup>1</sup> se generaba.

Debían obtener más provecho de las habitaciones, aún disminuyendo su ocupación, a través de la mejor administración de su inventario físico y sus tarifas.

Los meses que siguieron al atentado del 11 de Septiembre, muchos hoteles cometieron el error de bajar drásticamente sus tarifas, pensando que esto iba a impulsar una demanda que estaba en baja; pero no lo hizo. Todo lo que lograron fue vender algunas habitaciones más, a precios más bajos, resultando, en la mayoría de los casos, en un menor rendimiento del total de las ganancias por habitación.

Durante este tiempo, algunos pocos hoteleros sabios, mantuvieron sus tarifas, pero crearon tarifas promocionales más bajas para contrarrestar a la competencia y para aumentar la ocupación. Esto les otorgó la oportunidad de “cerrar” este grupo de tarifas en la medida que la demanda iba aumentando en fechas específicas, de esta manera iban sacando el mayor provecho de sus habitaciones siempre que les fuera posible.

---

<sup>1</sup> *Room Revenue*; es el margen de ganancia que deja la explotación de la habitación de un hotel.

Sólo en raros casos aislados, el hecho de reducir las tarifas generó una ocupación suficiente para contrarrestar el efecto de una reducción de las mismas, generando un rendimiento total por habitaciones más bajo.

Para agravar este problema, cada nueva habitación ocupada que se obtenía a una tarifa más baja, aumentaba los gastos por habitación y disminuía la ganancia. No tenía ningún sentido la rebaja, sabiendo que una habitación provee de casi un 100% de ganancia.

La meta del *Revenue Management* reside en encontrar un equilibrio entre la maximización de la ocupación y el aumento de la tarifa promedio lo más alto posible.

### **El modelo de *Revenue Management* en las Aerolíneas<sup>2</sup>**

Con una demanda y ocupación disminuidas, un aumento global de tarifas sería difícil de introducir a un público de turistas, quienes ahora tenían cada vez más opciones. Se debía encontrar una mejor manera. En los años 80, los expertos hoteleros observaron el experimento realizado con las tarifas de las aerolíneas, quienes abiertamente ofrecían precios reducidos para constituir una base para su negocio; y luego, cerrar ese segmento de tarifas bajas para ofrecer tarifas más altas a aquellas reservas de corto plazo. Esto aumentó sus ventas, mientras que sostenía el crecimiento tarifario. Mucha gente había pronosticado que se produciría una baja en el consumo.

El resultado fue que las aerolíneas recibieron muy poco *feedback* negativo; contrariamente, los consumidores lo vieron simplemente como una manera de poder reservar vuelos a tarifas más bajas. Aún es común que pasajeros que se sientan juntos en un mismo avión comparen sus diferentes tarifas por el mismo destino.

---

<sup>2</sup>Salerno, Neil, “*Revenue Management for Dummies*” Aug. 4<sup>th</sup> 2006( [www.4hoteliers.com](http://www.4hoteliers.com))

## MARCO TEÓRICO

---

### Definiciones

Para comenzar a describir las dimensiones del *Yield Management* voy a definirlo como un proceso de toma de decisiones, acompañadas por sistemas y procedimientos que permiten maximizar los resultados de la venta de un producto o de un servicio.

Es el arte y la ciencia de predecir la demanda en tiempo real en el nivel de mercado y optimizando el precio y la disponibilidad del producto o servicio.

Es decir que gestiona la oferta y la demanda para maximizar los ingresos equilibrando los controles sobre el inventario y las tarifas. Prevé el comportamiento del cliente a través del uso de pronósticos y controla la disponibilidad de inventario para cada nivel de tarifas.

La esencia de la gestión de ingresos es la correcta **segmentación del mercado**.

Citando más definiciones para delimitar mejor el término:

- “El *Yield Management* o *Revenue Management* consiste en una serie de estrategias para administrar ingresos, aplicando la tecnología informática con distintas estrategias de precios.”<sup>3</sup>,
- Sistema de gestión consistente en aplicar diferentes tipos de tarifas, según el tipo de demanda: atendiendo a sus características y comportamiento, con el objetivo de maximizar las tarifas cuando la demanda excede a la oferta, o maximizar la ocupación cuando la oferta excede a la demanda.
- “La gestión de ingresos puede definirse como el conjunto de acciones tendientes a maximizar los ingresos mediante la modificación constante

---

• <sup>3,4</sup> (Meijide, Augusto, “*Administración de ingresos aplicada a la hotelería*” .Conferencia: La gestión sustentable en la hotelería del siglo XXI. Perspectivas y modalidades, Buenos Aires, Mayo 2003)

*de precios en función del comportamiento de la demanda”* (Serra Cantallops, Antoni; “*Marketing Turístico*”, Ediciones Pirámide, Madrid, España, año 2002, Pág. 272)

*Yield Management* es entonces un término que abarca un gran número de estrategias que permiten a las empresas de servicios con **capacidad restringida (capacidad fija)**, optimizar las ganancias de sus operaciones, al mismo tiempo que brindar la máxima satisfacción a sus clientes.<sup>4</sup>

El **pronóstico** es un elemento esencial de la gestión de ingresos para predecir el comportamiento de los consumidores. Cuanto mejor sea el pronóstico, mejores serán las decisiones económicas y, por lo tanto, mejores los beneficios y el nivel de comparación con el año pasado.

Una persona debe coordinar la gestión de ingresos, esta persona debe trabajar en equipo, ordenar la dirección y, fundamentalmente, creer que el Yield Management brindará herramientas de maximización de ingresos e incremento en la ocupación.

## **Historia de la Gestión de Ingresos**

Las técnicas de administración de ingresos de iniciaron en 1978, debido a la desregulación del transporte aéreo doméstico en Estados Unidos. Esta desregulación originó una competencia feroz entre las empresas.

Las técnicas de administración de ingresos permitieron a las compañías competir en los segmentos de tarifas bajas, mientras que al mismo tiempo, preservaban sus márgenes en los segmentos de tarifas más altas.

La aparición de nuevas compañías con estructuras de costos mucho más bajas a las que llevaban años compitiendo en el mercado generó dos situaciones puntuales: se efectuaban reducciones en las tarifas hasta igualar las de las nuevas compañías, o se enfrentaba una grave pérdida de cuota de mercado.

Una de las acciones que emprendieron las compañías fue la de invertir grandes sumas de dinero en el desarrollo y expansión de Sistemas Informatizados de Reservas (CRS), algunos de los cuales evolucionarían luego hacia una dimensión más global convirtiéndose en los actuales Sistemas Globales de Distribución (GDS).<sup>5</sup>

A principios de la década de los ochenta, una vez que las compañías afectadas se veían armadas con un avanzado CRS, un sistema con gran capacidad para almacenar información y realizar un tratamiento estadístico de ésta, podían restringir sus reducciones de tarifas a aquellos segmentos de mercado que eran más sensibles a los precios mediante la aplicación de programas de *Yield Management*. De esta manera, el *Yield Management* permitió a los grandes transportistas ofrecer un determinado número de asientos a bajo precio, suficiente como para representar una seria competencia para las nuevas compañías entrantes y frenar su expansión, pero no demasiados como para destruir la rentabilidad de la compañía.<sup>6</sup>

Desde el éxito logrado en las compañías aéreas, las aplicaciones de este sistema se extendieron primero al resto de los transportes de pasajeros y; luego, a los hoteles, rentadoras de autos, y medios de comunicación.

En el caso de la telefonía, por ejemplo, una llamada requiere una red intensiva capital que resulta perecedera si no es utilizada. En los últimos años el valor de una llamada telefónica ha cambiado. Una vez que las mismas comenzaron a ser consideradas como costosas, algunas personas comenzaron a retrasar el uso del teléfono hasta las tarifas más baratas después de las 13 hs o después de las 18 hs y las llamadas internacionales domésticas fueron dejadas para el fin de semana. Las llamadas móviles, mientras que todavía son percibidas como más costosas, se están dirigiendo en la misma dirección.

Los **cines** por su parte también utilizan *Yield Management* en la gestión: se utilizan datos históricos para predecir la demanda para cada una de las

---

<sup>5</sup> Serra Cantallops, Antoni; “*Marketing Turístico*”, Ediciones Pirámide, Madrid, España, año 2002, Pág. 274

<sup>6</sup> Serra Cantallops, Antoni; “*Marketing Turístico*”, Ediciones Pirámide, Madrid, España, año 2002, Pág. 275

funciones, considerando el renombre probable de la película así como ocasiones especiales tales como días feriados y factores meteorológicos. El cine puede entonces fijar los precios variables para cada función; y precios variables ligados a cuánto tiempo antes se reservan los boletos. Las reservaciones anticipadas son las que gozan de precios bajos. Con las pre-reservaciones es con lo que el cine puede identificar mejor la demanda real en una función.

Un claro ejemplo de cómo los cines ponen en práctica *Yield Management*, es cuando bajan el precio de las funciones de lunes a miércoles, o la primera función de cada día, o aplicando descuento a jubilados. De esta manera, impulsan la demanda en aquellos momentos en que no es alta. Así, los viernes y sábados por la noche, cuando todo el mundo quiere ir al cine, ellos cobran la tarifa más alta.

Otro negocio donde se utiliza el Yield Management es por ejemplo en el **Golf**. Para esto, se analizaron los dos niveles estratégicos: control de duración y demanda, y el precio. Luego del análisis de los datos recavados, se establecieron distintos niveles de precios para el mismo servicio: más altos los fines de semana, y diferenciales de acuerdo a la hora del día, al momento de la reserva, etc.<sup>7</sup>

Actualmente, estas técnicas están siendo incorporadas también por operadores turísticos, hospitales, teatros, etc. En Buenos Aires, por ejemplo, fueron adoptadas por el Teatro Colón.

### **Perfil de un Revenue Manager**

Actualmente éste es uno de los puestos más preciados por las empresas de la industria de la hospitalidad que buscan la mayor rentabilidad posible.

Se dice que un Revenue Manager efectivo usando las herramientas correctas puede subir la tarifa diaria promedio desde 3 a 7%.

---

<sup>7</sup> Kimes, Sheryl, "Revenue Management at Chevys", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Cornell University; Ithaca Nueva York; 2003

La descripción del puesto y responsabilidades varían de cadena en cadena, pero casi todos llevan a cabo diferentes roles que van más allá de optimizar las tarifas y pronosticar la rentabilidad de grupos. Los *revenue managers* se están convirtiendo en líderes corporativos, formando comités de estrategia de precios, entrenan a otros managers acerca de la estrategia de precios, y sirven de guía a los equipos de marketing y ventas para que logren posicionarse de la manera más efectiva con sus estrategias y campañas.

Cada decisión que toman afecta la rentabilidad de la compañía, es por esto, que el puesto demanda un profesional competente con habilidad para manejar exitosamente a las personas como al *revenue*.

Los *revenue managers* tienen dos tareas fundamentales para alcanzar la meta de maximización del *revenue*; desarrollar las mejores estrategias de tarifas para aumentar la rentabilidad; y motivar a los *managers* (de reservas, de ventas, gte. general, etc) para que implementen estas estrategias y recomendaciones. La tecnología hace solamente la mitad del trabajo.

Para la primera parte de su tarea, los *revenue managers* necesitan las mejores herramientas tecnológicas disponibles. Esto implica poseer un Sistema de *Revenue Management* estable que optimice las tarifas basándose en un adecuado análisis de diferentes tipos de datos:

- Demanda Histórica
- Influencias regionales, estacionales y de la competencia, por segmento de mercado.
- Performance de grupos (análisis de cada grupo).
- Sensibilidad respecto al precio en los diferentes segmentos de mercado.
- Costo de la demanda y de reservas a través de cada uno de los múltiples canales de ventas.

Una performance efectiva depende además de la capacidad del sistema para:

- Revisar recomendaciones de precios en cualquier momento en la medida que se dispone de nuevos datos.
- Ejecutar los análisis rápidamente.
- Arrojar recomendaciones diarias de tarifas para cada segmento de huéspedes que vayan mas allá de la fecha, y se puedan extender hacia el futuro.

Con todo esto, los hoteles deben buscar las siguientes cualidades para un revenue manager efectivo:

-Habilidades Interpersonales: los mejores revenue managers pasan mucho de su tiempo manejando gente y construyendo relaciones como así también manejan el revenue, esta es una cualidad esencial.

-Pensamiento creativo: los revenue manager mas exitosos son visionarios y agentes del cambio que confían en su capacidad de innovación para desarrollar e implementar estrategias que aumenten la rentabilidad.

-Habilidades de venta efectivas: sin llegar a ser vendedores de profesión, deben pasar gran parte del día “vendiendo” sus recomendaciones a los ejecutivos de ventas, directores, y al gerente general quienes deben adoptar su estrategia de precios antes de que impacte en el *revenue*.

-Experiencia en gerencia del hotel: muchos RM han pasado por la gerencia general y comprenden las características únicas de cada mercado. Este conocimiento les permite comunicar con más éxito su recomendaciones en cuanto a precio y duración de estadía al gerente general y resto del *staff*.

-Experiencia en entrenamiento: en la medida que se van sucediendo los cambios en el organigrama de cada hotel, es necesario capacitar a los nuevos managers y directores que van asumiendo la responsabilidad de adoptar las estrategias y directivas del *revenue management*.

-Sólidas habilidades de comunicación: los buenos RM son excelentes comunicadores y oyentes, son tan efectivos usando la computadora como en la sala de conferencias presentando sus ideas a los diferentes miembros del equipo gerencial.

Los más efectivos profesionales no trabajan encerrados detrás de una puerta, sino que son pensadores creativos, y competentes vendedores que se sienten cómodos en su papel de líder.

### **Demanda estacional versus demanda diaria**

Los principios del *Revenue Management* aplican a todos los niveles de demanda. Los hoteles resorts con tarifas estacionales han estado usando una forma de *Revenue Management* durante años publicando tarifas más altas o

más bajas basándose en la estacionalidad de la demanda; ésta es la esencia del *Revenue o Yield Management*.

El *Yield Management* provee la habilidad de construir una base de negocio a través de la creación de un amplio rango de tarifas, de más bajas a más altas, para satisfacer al más amplio rango de consumidores. Para los hoteles, quienes deben manejar grupos en su negocio, ésta es su teoría detrás de cotizar tarifas bajas de grupo; hacen su negocio en base al volumen reservado. Una vez que el negocio está asegurado y se cuenta con ese volumen de reservas, ya sean de grupos o individuales, se puede proceder a sacar de la venta aquellas tarifas bajas. Esto se llama demanda diaria.

Sin embargo, las empresas hoteleras deben ser muy cuidadosas en su estrategia de precios, una vez que se bajan las tarifas es muy difícil volverlas a subir.

Es importante entender que el *Yield Management* es el proceso de cerrar tarifas bajas cuando quedan pocas habitaciones por vender; dejando solamente tarifas más altas mientras se incrementa la ocupación. Las tarifas no se aumentan; se sacan de la venta las tarifas bajas.

Mientras la demanda crece, existen más métodos para producir mayor rendimiento; el uso de **restricciones**. Muchos hoteles las usan de manera muy efectiva.

Por ejemplo, hoteles que tienen mucha demanda en el fin de semana, en ocasiones restringen estas reservas a un mínimo de dos noches, localizando el mínimo en el día sábado, la noche más requerida. Esto hace que se limite la estadía a Viernes/Sábado o Sábado/Domingo, que son las noches menos populares. Lo mismo puede aplicarse a fechas festivas o feriados.

Entonces, la clave para un *Revenue Management* exitoso es revisar las reservas anticipadas y efectuar decisiones sobre el cierre de tarifas tan periódicamente como sea necesario; generalmente, tres veces por semana, teniendo en cuenta siempre el pronóstico del año anterior. Los hoteles que practican el *Revenue Management* ganan mayor percepción del flujo de su negocio, conocen el ritmo al que se mueven sus reservas, y tienen una

verdadera comprensión de los factores que impactan en la ocupación y en la tarifa promedio.

Dicho de otra manera, el interrogante del *Revenue Management* sería: ¿Cómo gestionar capacidad perecedera, aprovechando la segmentación del mercado vía discriminación de precios?

### **Condiciones para la aplicación del *Yield Management***

El campo de acción de la gestión de ingresos es muy grande y continúa en expansión; pero existen ciertas condiciones que necesariamente debe tener el negocio para poder aplicarlo de manera exitosa<sup>8</sup>:

- Debe tratarse de un inventario perecedero.
- La empresa debe operar con capacidad fija.
- La demanda debe poder ser claramente segmentada en conjuntos diferenciados.
- El producto debe poder venderse por adelantado.
- La demanda debe ser fluctuante.

### **Aplicación del *Yield Management* a un hotel<sup>9</sup>**

Las empresas que poseen bienes o servicios perecederos, a menudo deben vender una cantidad fija de éstos en un corto y acotado horizonte temporal. Además, si el mercado está formado por clientes dispuestos a pagar distintos precios por los productos, es posible segmentar a los clientes por el uso de los servicios. Aquí aparece la oportunidad de vender los productos, a diferentes segmentos de clientes, con distintos precios. Este proceso se suele llevar a

---

<sup>8</sup> Guadix, Larrañeta, Onieva; “*Yield Management aplicado a la gestión de un hotel*”, Universidad de Sevilla, Departamento de Organización Industrial y Gestión de Empresas, Sevilla, España; 2003 Pág.2

<sup>9</sup> Guadix, Larrañeta, Onieva; “*Yield Management aplicado a la gestión de un hotel*”, Universidad de Sevilla, Departamento de Organización Industrial y Gestión de Empresas, Sevilla, España; 2003 Pág.1

cabo variando los precios en los distintos instantes de tiempo o incrementando el precio mediante un incremento en la calidad del servicio.

A continuación se describen los pasos a seguir y los conceptos principales que entran en juego al momento de llevar a cabo la aplicación de las técnicas del *Yield Management* en un establecimiento hotelero.

- Es necesario contar con un sistema de reservas; debido a que esta herramienta es la que nos permite elaborar los pronósticos de ocupación para cada temporada, mes y día en particular. El sistema de reservas utiliza datos históricos que se generan al momento de cada reserva para proyectar la ocupación futura.
- Se segmenta el mercado y se definen los precios para cada segmento. La segmentación de mercado depende íntegramente del hotel en cuestión.

Es decir que cada hotel establece de acuerdo a su nicho o nichos de mercado, ya que puede apuntar a más de uno, quienes podrán ser sus potenciales clientes. Algunos ejemplos de segmentación son por ejemplo, viajeros de negocios (corporativos o no corporativos); turistas de la tercera edad, turistas provenientes del MERCOSUR en el caso de Argentina, noches de bodas, etc. Para cada tipo de cliente se establece una tarifa diferente, lo que dificulta enormemente la elaboración del pronóstico; es por esto que el sistema de reservas resulta de vital importancia.

- Se realiza una previsión de la demanda; para esto se tienen en cuenta las cancelaciones. La información estadística que nos brinda el sistema de reservas permite prever en base a los datos históricos cuál será el porcentaje de cancelaciones o “*no show*” (huéspedes que no llegan y no avisan). De esta manera, el hotel puede sobrevender su capacidad real y no perder los ingresos que hubiese generado la reserva que se canceló. Esta práctica se denomina “*overbooking*” en inglés.
- Se optimizan los límites (se establecen las unidades de inventario para cada segmento) y el porcentaje de “*overbooking*”. Con respecto a la

optimización de los límites se establece la cantidad exacta de habitaciones de cada tipo (*standard, premium, suite junior, suite, etc*) que se destinará a cada segmento.

- Finalmente se actualizan los parámetros. (Compara los resultados que se van obteniendo en los pasos anteriores y en función de estos ajusta los parámetros). La actualización de los parámetros es una tarea diaria. Los pronósticos se realizan para períodos semestrales, trimestrales, mensuales, etc. Pero se actualizan diariamente para evitar perder ventas de habitaciones ya que si no son ocupadas por el segmento al cual habían sido destinadas, se pueden ocupar con otro segmento que posea una tarifa inmediatamente inferior.

Los **sistemas de *Yield Management*** toman la forma de sistemas de reservas. Algunos hoteles deciden comprar un sistema de *Revenue Management*, sólo porque oyeron hablar del mismo o leyeron sobre él, y creen que comprando este sistema las cosas andarán mejor, aún sin conocer a fondo cómo funciona. Los sistemas de *Revenue Management* recopilan información histórica y la combinan con las tendencias recientes para poder elaborar pronósticos futuros. Pero si no se ha tenido una estructura de producto correctamente definida, y ni los segmentos de mercado y la estructura de precios es correcta, se va a estar utilizando la información histórica incorrecta, y el resultado será un pronóstico equivocado.

Hay que comprender que cuando la demanda es baja, se venden productos o servicios, pero cuando la demanda es alta, lo que se vende es disponibilidad. Para obtener la mayor rentabilidad, es vital conocer cuánto está dispuesto a pagar alguien que realmente valora ese producto en particular, en esa fecha en particular con esa cantidad de tiempo anticipado. Y luego, tener la confianza y el coraje de mantener esa disponibilidad para ese sector de la demanda.

Ese coraje y confianza se puede obtener mediante una correcta información histórica, junto con el propio análisis que se haga de circunstancias similares que hayan ocurrido en el pasado, y un claro entendimiento del comportamiento

de compra del grupo de clientes. A lo que se intenta arribar es a que el *Revenue Management* toma decisiones basándose en información verídica, para evitar hacerlo simplemente por intuición.

El objetivo del hotel es elaborar una oferta de precio específica y adaptable a todos los segmentos de clientes; con la finalidad de vender cada cuarto a la mayor tarifa posible, por lo tanto las diferentes tarifas serán aplicables a:

- Algunos clientes específicos (Ej.: cuentas corporativas, o de negocios no corporativas, noches de boda, tarifas regionales, tarifas para huéspedes frecuentes, etc)
- Ciertos días de la semana: en los hoteles de ciudad, por ejemplo existe una menor ocupación durante el fin de semana, lo que se suele contrarrestar con una tarifa inferior para sábados y domingos.
- Ciertas categorías de clientes.
- Ciertas fechas: al momento de establecer las tarifas óptimas no solo se tiene en cuenta el tipo de cliente sino también la estacionalidad. Durante la temporada alta las tarifas aumentan considerablemente debido a que aumenta la demanda; en temporada baja el efecto es contrario, al caer la demanda descienden las tarifas.
- Ciertas duraciones de estancia: muchas veces los huéspedes que se alojan por estadías prolongadas, habitualmente conocidos como “*long stay*”, poseen una tarifa inferior debido a la cantidad de noches que permanecen en el hotel.

De esta manera puede controlarse qué reserva de habitaciones aceptar y cuales no, en función de los pronósticos de demanda, cancelaciones, etc.

El principal problema reside en cómo definir cuántas habitaciones seleccionar para cada rango de precios. La gestión de ingresos, por medio del sistema de reservas del hotel, permite asignar un número determinado de habitaciones a cada segmento de manera científica, teniendo en cuenta datos históricos y pronosticando la demanda futura para un período de tiempo en particular. Esto permite incrementar notablemente los ingresos debido a que se vende la cantidad ideal de unidades de inventario a cada

segmento de precio. Los pronósticos son efectuados día a día dependiendo de las reservaciones.

La utilización del tipo de sistema de reservas evidencia la aplicación del *Yield Management* en la organización, debido a que permite analizar diversas variables y realizar pronósticos acerca de la ocupación futura. Estos pronósticos se pueden realizar en forma mensual o trimestral con ajustes periódicos semanales o quincenales.

### **Producto hotelero en hoteles de categoría cinco estrellas**

En la Ciudad de Buenos Aires, la Ordenanza Municipal 36.136/80<sup>10</sup> define la palabra Hotel como aquel alojamiento que puede prestar al turista, mediante contrato de hospedaje, el servicio de alojamiento, comidas, desayuno, bar, recepción, portería y personal de servicio sin perjuicio de los demás que se indiquen para cada categoría y con una capacidad mínima de diez habitaciones con veinte plazas.

La ordenanza clasifica a los hoteles en una, dos, tres, cuatro y cinco estrellas. Esta ordenanza representa la legislación vigente.

Para que un establecimiento sea registrado como hotel de categoría cinco estrellas debe contar como mínimo con:

- Doscientas plazas en cien habitaciones
- Todas las habitaciones deben contar con baño privado
- El ochenta por ciento (80%) de las habitaciones debe contar con vista al exterior.
- Deben tener un número de suites equivalente al siete por ciento (7%) del total de habitaciones y deben estar dotadas de sala de estar , dormitorio y baño.

---

<sup>10</sup> Documento completo accesible desde Internet en el siguiente enlace:  
[http://www.buenosaires.gov.ar/areas/gestion\\_turismo/pdf/alojamientos\\_turisticos\\_ordenanza\\_36136.pdf](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/gestion_turismo/pdf/alojamientos_turisticos_ordenanza_36136.pdf)

- Deben contar como mínimo con cocheras para el veinte por ciento (20%) del total de habitaciones, servicio de vigilancia y transporte del hotel a la cochera y viceversa durante las veinticuatro horas del día.
- Las dependencias de servicio deberán ser independientes.
- La pileta de natación debe tener una superficie proporcional al número de habitaciones del hotel, con un mínimo de cien metros cuadrados.
- Deben contar con calefacción en todos los ambientes
- Deben contar con refrigeración en todos los ambientes
- Deben contar con radio, música, televisión y teléfono en cada habitación
- Servicio de tèlex
- Ofrecer alojamiento, comida, desayuno, refrigerio, bar diurno y nocturno, y servicio en las habitaciones.
- Deben contar con servicio de lavandería integrado.
- Deben tener cofre de seguridad individual.
- Deben contar con personal bilingüe para la atención de la recepción y del salón comedor.

### **Aplicabilidad del *Yield Management* en las diferentes áreas del hotel**

Una de las primeras en discutir acerca del efecto multiplicador del *Revenue Management* fue Sheryl Kimes (1989, Cornell Hotel School), quien identificó que si solamente se concentraban en el sector de habitaciones, el resultado sería un hotel que ignora las otras oportunidades de *revenue*. Ella sugería que las diferentes áreas debían ser incorporadas para formar un sistema integral de *Revenue Management*, para así lograr maximizar los resultados totales, no solamente de habitaciones.

Estudios posteriores identifican que ciertos segmentos de la demanda ofrecen oportunidades mucho mayores de maximizar ingresos complementarios que otros.

A modo de ejemplo en Buenos Aires, se toma el de las productoras de cine: actualmente hay muchas productoras que alojan a sus clientes en los mejores hoteles de la ciudad, con estadías que llegan a prolongarse hasta un mes, pagando buenas tarifas y con altísimo consumo en los diferentes *outlets* del

hotel (*room service, laundry, telefonía, bar*), este segmento en pleno auge esta considerado de alta rentabilidad para el hotel en su totalidad.

En oposición a este segmento, podemos tomar el de los cruceros, que negocian tarifas grupales con el hotel, ocupando un gran número de cuartos, pero que no generan casi nada de *revenue* en los otros sectores involucrados, ya que por lo general, es un público que paga un precio de paquete con todo incluido y no tocan dinero hasta bajarse del barco.

Entonces el trabajo del *Revenue Management* es identificar aquellos segmentos que generan más ganancia para el hotel en general, no solamente en el sector habitaciones, y tener en cuenta la implicancia del factor costo, ya que no todos los segmentos implican el mismo costo de operación.

\*\*\*

Dentro de la estructura organizativa de un hotel cinco estrellas, es factible aplicar la gestión de ingresos en tres áreas diferenciadas:

- Habitaciones
- Restaurantes y bares
- Salones de eventos y salas de reunión.

En estas tres áreas es posible aplicarlo debido a que cumplen con todos los requisitos necesarios anteriormente descritos para poder aplicar las técnicas de *Yield Management*.

- **Tienen inventario perecedero:**

Dentro del área habitaciones se puede aplicar este sistema de gestión debido a que a diferencia de los productos, los servicios no pueden ser almacenados. De no ser vendida una habitación una noche determinada, esa habitación constituiría una pérdida ya que podría haber sido vendida a otro segmento de mercado.

Podemos observar una situación similar en los restaurantes y bares. En estos sectores del área de alimentos y bebidas resulta más compleja la utilización del *Yield Management* debido a que los tiempos de permanencia en la mesa no pueden ser estandarizados. Sin embargo, existe una medida para monitorear la ganancia que deja una plaza en función de la variable del tiempo. Esta medida se abrevia en inglés como *REVPASH (Revenue per Available Seat Hour)* permitiendo medir el ingreso por asiento disponible por hora.

Los salones de eventos y convenciones también cumplen con los requisitos necesarios para la utilización del *Yield Management*. En este caso en particular, a pesar de pertenecer al área de alimentos y bebidas, tienen una utilización similar a la de la división habitaciones. Esto es debido a que las convenciones, fiestas, eventos o reuniones generalmente tienen un cronograma pactado con el cliente o huésped en forma anticipada que permite saber en qué momento quedara libre el salón para que el sector de limpieza pueda reacondicionarlo y quede nuevamente disponible para la venta.

- **Tienen capacidad fija:**

La capacidad fija es otro elemento necesario para poder aplicar correctamente *Yield Management*. Tanto habitaciones, como bares, restaurantes y salones de eventos cumplen con este requisito. Esto se refiere a que a pesar de que existiera una gran demanda no es posible agregar habitaciones, más mesas ni salones o ampliarlos (esto último solo podría realizarse si los salones estuviesen conectados con mamparas; pero sólo hasta cierto punto).

- **La demanda puede ser segmentada:**

Existen diversas formas de segmentación de la demanda en un hotel de categoría cinco estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En el sector habitaciones podemos encontrar una serie de tarifas diferenciales:

- La primera distinción se refiere a las distintas clases de habitaciones que tiene cada hotel en particular: *suite, junior suites, senior suites, connecting rooms*, piso ejecutivo, etc.

- Otros tipos de tarifas son: tarifas corporativas de convenio, tarifas grupales, tarifas corporativas individuales, tarifas para residentes, etc.
  - También podemos encontrar distintos tipos de paquetes a un precio inferior al de la tarifa *rack*, con una estadía estipulada y durante una época del año determinada.
  - Otro tipo de paquete surgió en la Ciudad de Buenos Aires luego de la devaluación de la moneda Argentina. Este fue comúnmente conocido como paquete Argentino o MERCOSUR, y tiene la finalidad de permitir, mediante una tarifa más baja que la *rack* y cotizada en pesos argentinos, el acceso a la comunicad local.
  - En los restaurantes resulta más complejo segmentar la demanda debido a la gran rotación de huéspedes y clientes y al tipo de oferta gastronómica. Pero el *Yield Management* nos permite realizar acciones para poder ofrecer una variada serie de menús, festivales gastronómicos, etc, durante los periodos de menor demanda.
  - En el caso de los salones de eventos también puede aplicarse distintas tarifas en la contratación de eventos, ya sea una tarifa corporativa convenio o individual como una tarifa a consumidor final en caso de un evento social.
- **Se pueden vender por adelantado:**

En el caso de las habitaciones, la mayoría de las veces se venden por adelantado por medio de una reserva anticipada. Las reservas tienen una garantía que permite cobrar generalmente la primera noche de estadía de un huésped que falle a su reserva (*no show*). Esto es posible gracias a la utilización de un sistema de reservas.

Los restaurantes de los hoteles trabajan con reservas al igual que el sector habitaciones. Esto les permite organizar diferentes estrategias basándose en los pronósticos de ocupación del restaurante, como así también, monitorear su rentabilidad a través del análisis comparativo del ingreso promedio por cheque en la variable del tiempo. Sin la información sobre el porcentaje de uso de la capacidad u ocupación del restaurante, no se puede evaluar el comportamiento de los ingresos. Un alto ingreso promedio por cheque puede ser negativo en

momentos de alta demanda si, por ejemplo, los clientes se demoran mientras otros esperan para que se desocupe una mesa.

En el caso de los salones se presenta una situación similar a la observada en el sector habitaciones. Los salones de eventos son reservados generalmente con antelación.

- **La demanda es fluctuante:**

Tanto en el sector habitaciones como en restaurantes y salones de eventos la demanda es fluctuante.

En el caso del sector habitaciones, en la Ciudad de Buenos Aires existen una temporada alta dada entre los meses de septiembre y abril, y una temporada baja comprendida entre los meses de mayo y agosto.

En el caso de restaurantes, la fluctuación de la demanda acompaña en gran medida la fluctuación de la demanda en el sector habitaciones. Es decir, los meses de mayor ocupación del hotel coinciden con los meses de mayor ocupación del restaurante.

El nivel de ocupación de los asientos disponibles es otra medición del éxito comúnmente aplicada, ya que un restaurante lleno es generalmente un restaurante que genera ingresos. No obstante, recurrir a la ocupación de los asientos como medida del éxito, sufre del mismo inconveniente que recurrir a la ocupación de las habitaciones, porque un alto nivel de ocupación no siempre significa mayores ingresos. Un restaurante puede operar a un 90% de su capacidad y ser ineficiente desde el punto de vista económico si los platos en el menú se venden a un precio demasiado bajo.

En el caso de los salones de eventos existe una marcada estacionalidad con respecto a los meses de mayor ocupación por congresos y convenciones, no tan evidente en los eventos sociales. Los meses de mayor ocupación por congresos y convenciones en la Ciudad de Buenos Aires son marzo y octubre.

## **Referencias de otros estudios acerca del *Yield Management***

A continuación se realizará una breve referencia acerca de algunos estudios que han llevado a cabo profesionales y miembros de la prestigiosa Escuela de Hotelería de la Universidad de Cornell, USA, en los cuales se mencionan varios de los aspectos fundamentales que forman parte de la teoría del *Yield Management*.

Sheryl Kimes, en su reporte "*The 4-C Strategy for Yield Management*" (2001) se basa en la "*estrategia de las cuatro C*" en la que se pueden basar los *managers* de las empresas de servicios que operan bajo capacidad fija, para optimizar los ingresos a través de la sobreventa y del pronóstico de la elasticidad de demanda de los clientes.

También hace una mención de las potenciales desventajas del *Yield Management*.

*Las 4-C en Inglés corresponden a estos cuatro términos: Calendar (calendario) – Clock (reloj) – Capacity (capacidad) – Cost (costo)*

**C1: Calendar:** se recomienda a las empresas pronosticar la demanda y analizar a la competencia para establecer su nivel de precios. Un sistema que se usa generalmente es la Curva Histórica de Demanda (*Threshold Curve*); que compara las reservas actuales con el record histórico es este día particular previo al arribo. Si la cantidad de reservas es inferior a la "línea de reservas estimadas", el manager puede abrir una tarifa a precio mas bajo para cierto grupo de clientes que la desean, y así aumentar la ocupación.

**C2: Clock:** una de las estrategias exitosas del *Yield Management* es emplear diferenciación de precios (cobrarles a los clientes diferentes precios, por el mismo producto dentro de un mismo período) a través del manejo del tiempo. Esto se basa en la reducción del grado de incertidumbre respecto a llegadas y duración de las estadías. La sobreventa, la imposición de depósitos o penas de cancelación pueden asegurar que el cliente respete sus reservas.

**C3: Capacity:** siendo que el *Yield Management* es aplicado especialmente en empresas que operan a capacidad fija, es esencial que las mismas operen al máximo de su capacidad. Este es particularmente el caso de los restaurantes o campos de golf, en donde la duración del servicio no es consistente. Entonces, los *Yield Managers* pueden usar controles de procesos y otras estrategias que intenten estandarizar la duración de cada comida o round de golf, a partir de lo cual obtener un pronóstico de la demanda mucho más confiable.

**C4: Cost:** todas las estrategias de *Yield Management* se basan en la capacidad de poder variar el precio. Se establecen categorías de precios de acuerdo a los pronósticos de demanda y a las características y necesidades de los diferentes segmentos para poder alcanzar las dos metas principales del YM; maximizar las tarifas de habitaciones cuando la demanda excede a la oferta, y maximizar la ocupación cuando la oferta excede a la demanda.

#### **Potenciales desventajas del YM**

- Los clientes se pueden molestar al creer que están pagando más que otros con el mismo tipo de servicio recibido.
- La moral de los empleados del equipo de ventas se puede ver afectada si ellos consideran que sus funciones se ven alteradas o amenazadas por el sistema del *yield management*.

#### **Desafíos de los Sistemas de *Yield Management***

Con el objeto de prevenir estas desventajas, las empresas pueden entrenar mejor a sus empleados para entender mejor la función del *Yield Management*.

De acuerdo con la opinión de varios *managers* involucrados en hotelería, la parte más complicada en la aplicación del *Yield Management* reside en cómo lograr que la gente se involucre con el concepto. Los empleados raramente comprenden el propósito fundamental de este concepto y no llevan a cabo sus tareas correctamente, en términos de un adecuado registro de datos que sustenten los propósitos de estadística y pronóstico, para dar un ejemplo.

Otro problema surge de la mala o deficiente utilización de los sistemas por parte del personal, ya que éstos no están cualificados o apropiadamente entrenados para hacer un manejo completo y eficiente de los mismos.

Un sistema de *Yield Management* sin personal cualificado es inútil. Como resultado surgen conflictos entre los diferentes departamentos, mal servicio al cliente, ganancias de corto plazo, y empleados menos felices.

Los autores *Jones y Hamilton*, en su reporte "*Yield Management: Putting people in the Big Picture*" (1992) *CHRAQ.Vol. 33,1* proponen una solución a través de un método ideado para lograr un *Yield Management* exitoso que se compone de 7 pasos:

- Desarrollar una cultura sobre *Yield* que parta de la selección y entrenamiento del empleado.
- Se debe analizar la demanda global
- Se debe probar.
- Se deben crear apropiados segmentos de mercado.
- El modelo de la demanda debe ser analizado.
- Hacer seguimiento sobre disminuciones en la demanda y rechazos de reservas o tarifas.
- El sistema se debe evaluar y revisar a menudo.

En síntesis, llegan a la conclusión de que un buen resultado del sistema depende no solo de la tecnología sino también de la gente que la maneja.

Los empleados necesitan recompensas e incentivos para sentirse motivados y encaminados a utilizar el sistema a su máximo potencial.

Además, los autores afirman que "-la calidad de la información, análisis, pronósticos, y rendimiento se ve en gran proporción mejorada cuando la mayor cantidad de personas posible están involucradas en el proceso.-"

Involucrar a las personas parece engañoso cuando se trata en su mayor parte de un sistema basado en la tecnología. Mostrarle a las personas cómo interpretar la información que tienen a su alcance, es vital para la total efectividad del sistema.

Para tomar un ejemplo de una forma de beneficiar la rentabilidad del hotel y a los empleados, cabe mencionar el ejemplo del *UPSELLING*. Es una tarea que mayoritariamente se lleva a cabo en la Recepción, cuando un huésped se presenta a registrarse, se le mencionan los datos de su actual reserva y se le ofrece (siempre que esté disponible) una categoría superior de habitación por

una diferencia en su tarifa, en muchos casos los huéspedes toman esto como un beneficio. Esto aumenta los beneficios para el hotel, en gran escala aumenta la tarifa promedio diaria, y mediante el programa de incentivos que lleve a cabo cada hotel otorga un porcentaje de este beneficio al empleado que realiza el *Upsell*. Esta práctica ha demostrado aumentar significativamente los ingresos en habitación, mientras que permite dar un mejor servicio a los huéspedes conociendo más sus necesidades para poder satisfacerlas.

## **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

---

A fin de comprobar la utilización del *Yield Management* en los hoteles cinco estrellas de la Ciudad de Buenos Aires, se realizará un cuestionario **estructurado** donde la primera pregunta será si se utiliza o no el *Yield Management*, y se continuará con una serie de preguntas que sirven a la investigación como comprobación de su utilización .

Este procedimiento se llevará a cabo para cada área específica del hotel donde se puede aplicar el sistema de gestión mencionado, es decir, habitaciones, restaurantes, y salones de eventos.

Los elementos a tomar en cuenta en el relevamiento para cada sector del hotel serán los siguientes:

### **Gestión de ingresos aplicada al sector habitaciones:**

#### Variables:

- Sistema de reservas que utiliza
- Temporadas según el nicho de mercado al que apunta
- Tipos de tarifas que posee

### **Gestión de ingresos aplicada a restaurantes:**

#### Variables:

- Sistema de reservas que utiliza

- Menús prefijados para alguna comida del día
- Festivales o eventos especiales durante la temporada de menor ocupación

### **Gestión de ingresos aplicada a salones de eventos:**

#### Variables:

- Sistema de reservas que utiliza
- Tarifas especiales para enfrentar la estacionalidad

## **RELEVAMIENTO**

El modelo de cuestionario que se utilizará para la realización del relevamiento será el siguiente:

*Departamento de Recursos Humanos*

*De mi mayor consideración*

*Mi nombre es Natalia Demarco, soy estudiante de la Licenciatura en Hotelería de la Universidad Abierta Interamericana; actualmente me encuentro en proceso de realización de la tesis de licenciatura. El tema seleccionado es Yield Management aplicado a la Hotelería de categoría cinco estrellas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Para ello, resulta de vital importancia recabar datos acerca de la oferta hotelera de la ciudad. El siguiente cuestionario dividido en tres partes consta de 12 preguntas. Cabe aclarar que la información solicitada será utilizada sólo para la confección de mi trabajo final.*

*Agradeciendo desde ya su colaboración, los saludo muy atentamente.*

Natalia. A Demarco

DNI 30.182.249

## APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN LA HOTELERIA 5 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

### SECTOR HABITACIONES

1) ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si
- No

2) ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera
- Sistema Propio
- Otro

3) ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continúa
- Dos: alta y baja
- Tres: alta, baja e intermedia

4) ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack
- De negocios corporativas
- De negocios no corporativas
- Regionales (Argentina o MERCOSUR)
- Para empleados de la compañía
- Para huéspedes Long Stay
- Nupciales
- Aniversario
- Para huéspedes de tercera edad

### RESTAURANTES

5) ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si
- No

6) ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros \_\_\_\_\_
- Sistema propio \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

7) ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 \_\_\_\_\_
- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_

8) ¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9) ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

10) ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros \_\_\_\_\_
- Sistema propio \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

11) ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio \_\_\_\_\_
- De negocios no corporativas \_\_\_\_\_
- Eventos sociales \_\_\_\_\_
- Congresos y convenciones \_\_\_\_\_
- Rack \_\_\_\_\_

12) ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua \_\_\_\_\_
- Dos: alta y baja \_\_\_\_\_
- Tres: alta, baja e intermedia \_\_\_\_\_

- Gracias -

A fin de desarrollar el siguiente relevamiento se operacionalizarán las variables mediante un índice porcentual ponderado. La justificación de la ponderación obedece al criterio asignado por la propia investigadora; en todos los casos se dará considerable importancia (40%) al sistema de reservas que utiliza debido a que este factor actúa en cierta medida como elemento de evidencia de la utilización del *Yield Management* en la gestión.

Cabe aclarar que dentro del indicador “sistema de reservas” se estableció a la marca *Micros Opera* (antes conocida como *Micros-Fidelio*), con mayor puntaje, debido a que es la empresa líder mundial en servicios de *software*, *hardware* y consultoría en la industria hotelería. Siendo el mayor y más completo *software* hotelero permite realizar complejos pronósticos, y es el más utilizado por las grandes cadenas de hoteles.

A los “sistemas propios” se les asignó un puntaje equivalente a cero debido a que no podemos acceder a la capacidad de pronóstico del sistema.

A los otros sistemas de reservas existentes en el mercado se les asignó un valor intermedio, ya que si bien la mayoría permite realizar pronósticos, no son tan complejos y confiables.

A continuación se desarrollará en detalle el método de análisis de la información conseguida a través de la aplicación de los cuestionarios.

A través de la explicación de cada indicador en cada una de las tres partes del cuestionario, se establecerán los puntajes por categoría dentro de cada indicador.

## GESTIÓN DE INGRESOS APLICADA AL SECTOR HABITACIONES

¿Utiliza Yield Management?

**Indicador N°1:** Sistema de reservas que utiliza

Definición conceptual: sistema informatizado de reservas hoteleras que sirve de soporte tecnológico para la operación diaria.

Categorías:

<u>Indicador:</u> Sistema de reservas (40%)	<u>Puntaje de indicador</u>
Opera	40
Otros	20
Propio	0

$$\frac{\text{Puntaje máximo asignado al indicador}}{\text{Cantidad de categorías} - 1} = \frac{40}{2} = 20$$

**Indicador N°2:** Cantidad de temporadas

Definición conceptual:

Este indicador se refiere a los tipos de temporadas que se presentan en la operación de un hotel según el nicho de mercado al que este apunta. En la confección de los indicadores se estableció un total de tres: 1(uno) refiere a que el sector habitaciones no tiene estacionalidad; 2 (dos) presenta una temporada alta y una baja; y 3 (tres) contempla una temporada alta, baja y una intermedia. Se le brindó un mayor puntaje a esta ultima debido a que permite al hotel manejar una gama más amplia de tarifas para el mismo cuarto.

Categorías:

<u>Indicador:</u> Cantidad de temporadas que presenta (20%)	<u>Puntaje de indicador</u>
3	20
2	10
1	0

$$\frac{\text{Puntaje máximo asignado al indicador}}{\text{Cantidad de categorías} - 1} = \frac{20}{2} = 10$$

**Indicador N°3:** Tipos de tarifas que presenta

Definición conceptual:

Los tipos de tarifas que presenta el hotel son, junto al sistema de reservas los elementos que nos permiten evidenciar en gran medida la utilización del Yield Management en la gestión. Como ejemplo se puede nombrar: Rack, De negocios corporativas, De negocios no corporativas, Regionales, Para empleados de la compañía, Long Stay, Nupciales, Aniversario, entre otras.

Se le asignó un puntaje mayor a la mayor cantidad de tarifas diferenciales debido que representan una mayor complejidad en la gestión de los ingresos.

Categorías:

<u>Indicador:</u> Cantidad de tarifas que presenta (40%)	<u>Puntaje de indicador</u>
9	40
8	35
7	30
6	25
5	20
4	15
3	10
2	5
1	0

$$\frac{\text{Puntaje máximo asignado al indicador}}{\text{Cantidad de categorías} - 1} = \frac{40}{8} = 5$$

### **GESTIÓN DE INGRESOS APLICADA A RESTAURANTES**

En el análisis de la gestión de ingresos aplicada a los restaurantes se eligieron como indicadores: el sistema de reservas, como fue explicado anteriormente, los menús prefijados, y los eventos o festivales realizados para elevar las ventas en períodos determinados.

Se eligieron estos tres indicadores debido a que mediante la información estadística que proporciona el sistema de reservas podemos proyectar la demanda del restaurante. En caso de detectar horarios de comidas donde las ventas bajan se puede por ejemplo establecer un menú con un precio fijo como el menú ejecutivo, o el servicio de té que se puede promocionar; y en caso de detectar épocas de disminución de ventas se pueden realizar festivales de comida étnica o bien eventos conjuntamente patrocinados por bodegas para elevar los ingresos, sólo para nombrar algunos ejemplos.

¿ Utiliza Yield Management?

**Indicador N°1:** Sistema de reservas que utiliza

Categorías:

<u>Indicador:</u> Sistema de reservas (40%)	<u>Puntaje de indicador</u>
Micros-Opera	40
Otros	20
Propio	0

$$\frac{\text{Puntaje máximo asignado al indicador}}{\text{Cantidad de categorías} - 1} = \frac{40}{2} = 20$$

**Indicador N°2:** Menús prefijados

Definición conceptual:

Cantidad de menús que presenta el outlet de Alimentos y Bebidas en su oferta gastronómica, a un precio fijo. (Ejemplo: almuerzo buffet, almuerzo ejecutivo, Té)

Categorías:

<u>Indicador:</u> Cantidad de comidas con menús con precios prefijados (20%)	<u>Puntaje de indicador</u>
4	20
3	15
2	10

1	5
0	0

$$\frac{\text{Puntaje máximo asignado al indicador}}{\text{Cantidad de categorías}} = \frac{20}{4} = 5$$

**Indicador N°3:** Festivales y eventos

Definición conceptual:

Los festivales y eventos especiales constituyen alternativas para lograr una mayor ocupación. Puede ser noches de bodegas, festivales de comida étnica, etc.

Como fue explicado anteriormente, los festivales y los eventos son otros elementos que permiten evidenciar la utilización de Yield Management, es por esto que se le otorgó el mayor puntaje a la respuesta afirmativa (Sí), y cero puntos a la respuesta negativa (No).

Categorías:

<u>Indicador:</u> Realiza festivales o eventos? (40%)	<u>Puntaje de indicador</u>
Si	40
No	0

$$\frac{\text{Puntaje máximo asignado al indicador}}{\text{Cantidad de categorías}} = \frac{40}{2} = 20$$

## GESTIÓN DE INGRESOS APLICADA A SALONES DE EVENTOS

En el caso puntual de los salones de eventos se partió de un análisis similar al del sector habitaciones. Debido a las características particulares de este sector, se pueden evidenciar temporadas de mayor o menor ocupación ya sea por congresos y convenciones o por eventos sociales.

Como se describió anteriormente, el sistema de reservas permite manejar información estadística y realizar pronósticos, lo que facilita la tarea de establecer distintos precios de acuerdo al nivel de ocupación esperado; es por esto que se le asignó un puntaje importante (40%). Los tipos de tarifas también permiten evidenciar la aplicación del Yield Management debido a que se debe realizar una correcta segmentación del mercado para poder establecer el precio que estaría dispuesto a pagar cada segmento de sus potenciales clientes. Con respecto a las temporadas, en los salones de eventos se pueden distinguir distintas temporadas de acuerdo al nicho de mercado al que apunta cada hotel: eventos sociales, convenciones, etc. De acuerdo al mercado de cada hotel se puede detectar una temporada única; una temporada baja y una alta; o una alta, una baja y una intermedia.

¿Utiliza Yield Management?

**Indicador N°1:** Sistema de reservas

Categorías:

<u>Indicador:</u> Sistema de reservas (40%)	<u>Puntaje de indicador</u>
Opera	40
Otros	20
Propio	0

$$\frac{\text{Puntaje máximo asignado al indicador}}{\text{Cantidad de categorías} - 1} = \frac{40}{1} = 40$$

**Indicador N°2:** Cantidad de tarifas diferenciales que presenta

Definición conceptual:

Los hoteles presentan distintos tipos de tarifas en relación al huésped / cliente o la temporada, es así que una misma habitación o salón puede ser vendido a distintos valores.

Categorías:

<u>Indicador:</u> Cantidad de tarifas diferenciales que presenta (40%)	<u>Puntaje de indicador</u>
4	40
3	30
2	20
1	10
0	0

$$\frac{\text{Puntaje máximo asignado al indicador}}{\text{Cantidad de categorías} - 1} = \frac{40}{40} = 10$$

**Indicador N°3:** Cantidad de temporadas según el nicho de mercado al que apunta:

Definición conceptual: Las temporadas se relacionan directamente con el destino en si y con el nicho de mercado al que apunta la organización. En Buenos Aires, por ser una metrópolis, la temporada alta se corresponde con la época de mayor actividad empresarial. Sin embargo, a lo largo del año, el flujo

y target de los eventos va siendo influenciado por el tipo de segmento que visita el hotel. Ahora debido a la gran apertura del mercado de cruceros en la ciudad, durante los meses que van de noviembre a marzo, la gran cantidad de habitaciones que toman estos grupos repercute en el funcionamiento del departamento de banquetes provocando la utilización de salones de eventos para los desayunos o comidas del grupo, tanto como para los check in, y hospitality desk que crean las compañías que organizan estos cruceros. Esto marcó un cambio en la estacionalidad de Eventos, que antes en los meses de verano presentaban una baja en la demanda del sector corporativo. Se puede decir que la aparición de este nuevo participante en el mercado balanceó la demanda.

Categorías:

<u>Indicador:</u> Cantidad de temporadas que presenta (20%)	<u>Puntaje de indicador</u>
3	20
2	10
1	0

$$\frac{\text{Puntaje máximo asignado al indicador}}{\text{Cantidad de categorías} - 1} = \frac{20}{2} = 10$$

## CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICES

### Gestión de ingresos aplicada al Sector Habitaciones

Hotel	Puntaje Sistema de Reservas	Puntaje Cantidad de Temporadas anuales	Puntaje tipos De tarifas
Abasto Plaza Hotel Buenos Aires	20	20	20
Alvear Palace Hotel	40	20	30
Caesar Park	0	20	25
Claridge Hotel	20	10	20
Crowne Plaza Panamericano	40	20	20
Emperador	40	20	25
Etoile Hotel	20	20	20
Feir's Park All Suites Hotel	20	20	20
Four Seasons Hotel	40	20	40
Hilton Hotel	40	20	25
Intercontinental	40	20	25
Loi Suites Recoleta	20	20	20
Marriot Plaza Hotel	20	20	25
NH City Hotel	0	20	20
Sheraton Hotel & Convention Center	40	20	30
Sheraton Libertador	40	20	30

Sheraton Park Tower	40	20	30
Sofitel Buenos Aires	40	20	20
Faena Hotel and Universe	40	20	20
Melià Boutique Recoleta	0	10	30

**Nivel de aplicación del Yield Management en el Sector Habitaciones:**

$\frac{\text{Límite superior} - \text{Límite inferior} + 1}{\text{Nº categorías de la variable compleja}} = \frac{100 - 0 + 1}{3} = 33.66$  (amplitud de categoría)

Nº categorías de la variable compleja      3

**Índice en sector habitaciones**

Nivel de utilización

Bajo: 0 a 33.66

Medio: 33.67 a 66.33

Alto: 66.34 a 100

**Gestión de ingresos aplicada al sector restaurantes**

Hotel	Puntaje Sistema de Reservas	Puntaje Cantidad de Comidas con precios prefijados	Puntaje Festivales o Eventos Gastronómicos
Abasto Plaza Hotel Buenos Aires	20	10	0
Alvear Palace Hotel	40	15	40
Caesar Park	0	15	40
Claridge Hotel	20	10	0

Crowne Plaza Panamericano	40	10	40
Emperador	40	10	0
Etoile Hotel	20	10	0
Feir's Park All Suites Hotel	20	10	0
Four Seasons Hotel	40	15	40
Hilton Hotel	40	10	40
Intercontinental	40	15	40
Loi Suites Recoleta	20	10	0
Marriot Plaza Hotel	20	15	40
NH City Hotel	0	10	0
Sheraton Hotel & Convention Center	40	15	40
Sheraton Libertador	40	15	40
Sheraton Park Tower	40	15	40
Sofitel Buenos Aires	40	10	40
Faena Hotel and Universe	40	5	40
Melià Boutique Recoleta	0	15	40

### **Nivel de aplicación del Yield Management en el Sector Restaurantes:**

$\frac{\text{Límite superior} - \text{Límite inferior} + 1}{\text{N}^\circ \text{ categorías de la variable compleja}} = \frac{100 - 0 + 1}{3} = 33.66$  (amplitud de categoría)

Nº categorías de la variable compleja                      3

### **Índice en sector restaurantes:**

Nivel de utilización

Bajo: 0 a 33.66

Medio: 33.67 a 66.33

Alto: 66.34 a 100

### **Gestión de ingresos aplicada a Salones de Eventos**

Hotel	Puntaje Sistema de Reservas	Puntaje Cantidad de Tarifas diferenciales	Puntaje Cantidad de temporadas
Abasto Plaza Hotel Buenos Aires	20	30	10
Alvear Palace Hotel	40	30	10
Caesar Park	0	30	10
Claridge Hotel	20	30	10
Crowne Plaza Panamericano	20	30	10
Emperador	40	20	10
Etoile Hotel	20	30	10
Feir's Park All Suites Hotel	20	30	10
Four Seasons Hotel	40	40	10
Hilton Hotel	40	30	10

Intercontinental	40	30	10
Loi Suites Recoleta	20	30	10
Marriot Plaza Hotel	20	35	10
NH City Hotel	0	10	10
Sheraton Hotel & Convention Center	40	40	10
Sheraton Libertador	40	40	10
Sheraton Park Tower	40	40	10
Sofitel Buenos Aires	40	20	10
Faena Hotel and Universe	40	10	10
Melià Boutique Recoleta	0	30	20

**Nivel de aplicación del Yield Management en el sector Salones de Eventos:**

$\frac{\text{Límite superior} - \text{Límite inferior} + 1}{\text{N}^\circ \text{ categorías de la variable compleja}} = \frac{100 - 0 + 1}{3} = 33.66$  (amplitud de categoría)

Nº categorías de la variable compleja      3

**Índice en sector salones de eventos:**

Nivel de utilización

Bajo: 0 a 33.66

Medio: 33.67 a 66.33

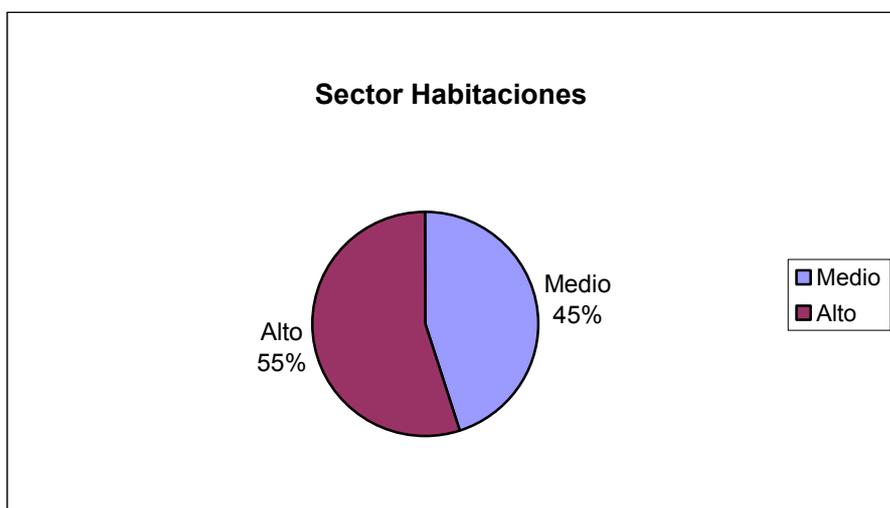
Alto: 66.34 a 100

Los resultados obtenidos mediante el relevamiento se traducen en los siguientes cuadros, y presentan el nivel de utilización del Yield Management en la gestión de cada sector de los hoteles cinco estrellas de la Ciudad de Buenos Aires

### MATRICES DE DATOS

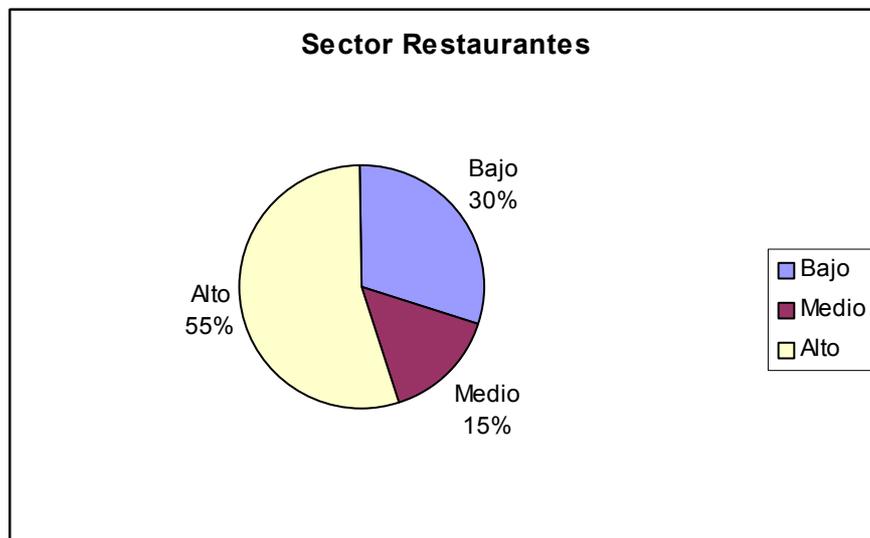
#### Sector Habitaciones

HOTEL	NIVEL DE APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT
Abasto Plaza	MEDIO
Alvear Palace	ALTO
Caesar Park	MEDIO
Claridge Hotel	MEDIO
Crowne Plaza Panamericano	ALTO
Emperador	ALTO
Etoile Hotel	MEDIO
Feir's Park	MEDIO
Four Seasons	ALTO
Hilton	ALTO
Intercontinental	ALTO
Loi Suites Recoleta	MEDIO
Marriott Plaza	MEDIO
NH City	MEDIO
Sheraton Hotel & Convention Center	ALTO
Sheraton Libertador	ALTO
Sheraton Park Tower	ALTO
Sofitel	ALTO
Faena Hotel & Universe	ALTO
Melià Boutique Recoleta	MEDIO



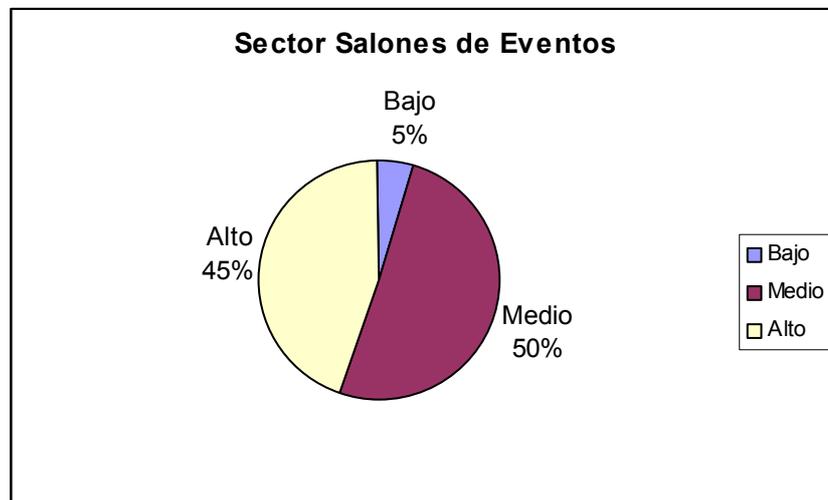
## Sector Restaurantes

HOTEL	NIVEL DE APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT
Abasto Plaza	BAJO
Alvear Palace	ALTO
Caesar Park	MEDIO
Claridge Hotel	BAJO
Crowne Plaza Panamericano	ALTO
Emperador	MEDIO
Etoile Hotel	BAJO
Feir's Park	BAJO
Four Seasons	ALTO
Hilton	ALTO
Intercontinental	ALTO
Loi Suites Recoleta	BAJO
Marriott Plaza	ALTO
NH City	BAJO
Sheraton Hotel & Convention Center	ALTO
Sheraton Libertador	ALTO
Sheraton Park Tower	ALTO
Sofitel	ALTO
Faena Hotel & Universe	ALTO
Melià Boutique Recoleta	MEDIO



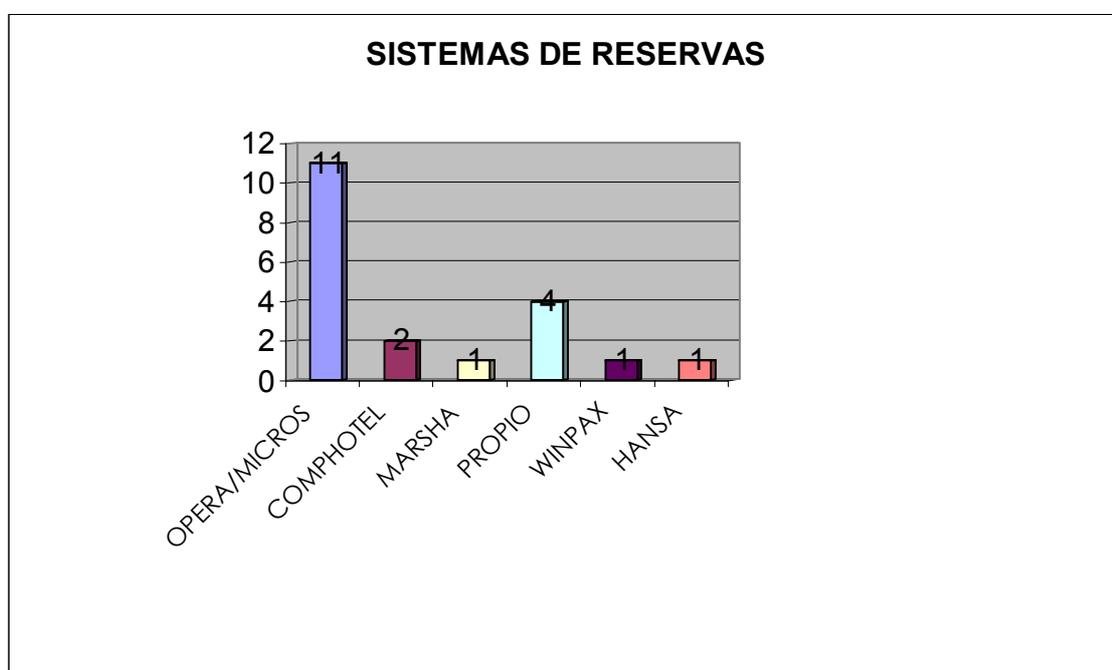
## Sector Salones de Eventos

HOTEL	NIVEL DE APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT
Abasto Plaza	MEDIO
Alvear Palace	ALTO
Caesar Park	MEDIO
Claridge Hotel	MEDIO
Crowne Plaza Panamericano	MEDIO
Emperador	ALTO
Etoile Hotel	MEDIO
Feir's Park	MEDIO
Four Seasons	ALTO
Hilton	ALTO
Intercontinental	ALTO
Loi Suites Recoleta	MEDIO
Marriott Plaza	MEDIO
NH City	BAJO
Sheraton Hotel & Convention Center	ALTO
Sheraton Libertador	ALTO
Sheraton Park Tower	ALTO
Sofitel	ALTO
Faena Hotel & Universe	MEDIO
Melià Boutique Recoleta	MEDIO



### Sistema de Reservas por Hotel

Sistema	Cantidad de hoteles
Micros / Opera	11
Comphotel	2
Marsha	1
Propio	4
Winpax	1
HANSA	1



## CONCLUSIONES

---

Luego de haber recorrido este trabajo a lo largo de su desarrollo, se pone en manifiesto el haber cumplido con los objetivos del mismo. Se investigó el grado de utilización del *Yield Management* en los hoteles cinco estrellas de la Ciudad de Buenos Aires, con lo cual se pudo arribar a un diagnóstico sobre el nivel de esta aplicación. Se concluye que si bien se detectó que la mayoría de los hoteles conocen y utilizan en mayor o menor grado las técnicas, se debe continuar con el aprendizaje y especialización en este tema para lograr alcanzar un nivel de profesionalización mayor y maximizar ingresos en los hoteles que implementan el *Yield Management*, como así también promover y extender su utilidad.

### Conclusiones desprendidas de la investigación de campo:

- Todos los hoteles de categoría cinco estrellas dentro de los límites de la Ciudad de Buenos Aires utilizan Yield Management en su gestión.
- El sistema de reservas más utilizado por estos hoteles es de la marca Micros-Opera.
- Todos estos hoteles ofrecen tarifas diferenciadas para sus distintos tipos de habitaciones y segmentos.
- Todos poseen tarifas corporativas, debido a que en mayor medida apuntan al nicho de mercado correspondientes al sector corporativo de negocios.
- Los tipos de tarifas que ofrecen los hoteles de categoría cinco estrellas de la Ciudad de Buenos Aires son: Rack, de negocios (corporativas y no corporativas), para eventos sociales, de grupos para Congresos y Convenciones, para huéspedes con estadías prolongadas.

### **Conclusiones alusivas a cada sector**

#### Sector habitaciones:

- Todos los hoteles de categoría cinco estrellas de la Ciudad de Buenos Aires utilizan Yield Management en la gestión de su departamento.
- El 55% de los hoteles poseen un nivel alto de utilización del Yield Management.
- El 45% de los hoteles poseen un nivel medio de utilización del Yield Management.
- Ocho de los diez hoteles con un nivel alto de utilización del Yield Management pertenecen a una cadena hotelera.

#### Sector restaurantes:

- El 55% de los restaurantes de los hoteles cinco estrellas de la Ciudad de Buenos Aires poseen un nivel alto de utilización de Yield Management.
- El 15% de los restaurantes de los hoteles posee un nivel medio de utilización de Yield Management.
- El 30% de estos hoteles presenta un nivel bajo de utilización de Yield Management.
- Los mayores puntajes en el nivel de utilización de Yield Management en el sector restaurantes coinciden con la pertenencia a una cadena hotelera.

#### Sector salones de eventos:

- El 45% de los hoteles cinco estrellas de la Ciudad de Buenos Aires utiliza Yield Management en un nivel alto en el sector eventos.
- El 50% de los hoteles presenta un nivel medio de utilización.
- Y el 5% de estos hoteles un nivel bajo de aplicación.
- Siete de los hoteles que presentan un nivel alto de utilización de Yield Management en la gestión de los salones de eventos pertenecen a una cadena hotelera.
- La totalidad de los hoteles cinco estrellas de la Ciudad de Buenos Aires reconoce dos temporadas con relación al sector eventos, una alta y una baja, con la excepción del Melià Boutique Hotel, que reconoce una sola temporada continua alta.



- El 30% de los hoteles presenta un nivel bajo de utilización de *Yield Management* en el sector restaurantes. Para contrarrestar esto se podría implementar la utilización de un sistema operativo como *Micros-Opera*, que permite realizar estadísticas certeras acerca de los momentos de mayor y menor ocupación del restaurante, los platos más solicitados, tiempo promedio de servicio, monto del cheque promedio, etc. De ese modo se puede analizar cuáles son los momentos de menor demanda y generar propuestas como menús especiales, eventos gastronómicos, o festivales a fin de incrementar los ingresos del *outlet*. También se podría contemplar conjuntamente con el sector de habitaciones, la creación de algún tipo de tarifa que promocióne el restaurante, atrayendo mediante algún descuento o promoción a los huéspedes que se alojan bajo esta tarifa y que esto incremente el número de visitas al restaurante.
- Los hoteles de menor categoría que no utilizan este sistema de gestión deberían adquirir un sistema de reservas computarizado, siempre y cuando el volumen de su operación lo justifique, debido a que no sólo facilita la operación diaria y el control del hotel, sino que también permite efectuar estadísticas reales acerca de los periodos de mayor o menor ocupación, lo que favorece el desarrollo de propuestas para reducir los efectos de la estacionalidad.
- Debido al constante avance de la tecnología sería válido considerar el tema del entrenamiento. Al incorporar tecnología, es sumamente importante incorporar conocimiento en cuanto al correcto uso de la misma. Un hotel que mejora su plataforma tecnológica debe capacitar a su personal para utilizar la herramienta a su máximo potencial. También, respecto al uso del *Yield Management*, siendo que se comprobó que la ciudad de Buenos Aires se encuentra en una etapa de crecimiento y aún no se llegó a un nivel experto, es vital desarrollar más conocimiento en los departamentos involucrados en su aplicación, sea esto a través de cursos, como de la mejora en el uso y flujo de la información.
- Siguiendo el modelo de trabajo de grandes corporaciones hoteleras, se puede acceder a las buenas prácticas en estos hoteles, y tomar como ejemplo los estudios que estos realizan, los análisis de los que se valen

para mejorar día a día su estrategia de maximización de ingresos. En casos muy avanzados como el de *Four Seasons*, sobre el cual me interioricé a través de mi trabajo en la empresa como de la información relevada en la entrevista con Raúl Levis, conocemos que todavía hay mucho para hacer y mejorar en el área de investigación. Por nombrar unos ejemplos en el estudio de cada variable, estudiar aquellas reservas que se rechazan por no tener disponibilidad en épocas de alta demanda, o pedidos que no logramos procesar o atender por saturación o demoras en el canal telefónico.

- Otro desafío reside en crear servicios más innovadores y personalizados para justificar los precios diferenciales y crear valor para los distintos segmentos de clientes. El manejo de la innovación e información en el servicio puede impulsar la ocupación estimulando la demanda en tiempos donde la misma baje.
- El cliente que busca la oportunidad hoy en día se vale de varias herramientas para sacar su mejor provecho. Puede comparar tarifas y beneficios de varios hoteles simplemente entrando a Internet y evaluando la información existente.

Entonces el problema no reside en quién tiene un mejor precio, sino en cómo cada hotel logra administrar los diferentes esquemas de tarifas sin alienar al cliente que cada vez está más informado y con mayor poder de decisión gracias a la nueva tecnología.

Lejos de agotar el tema de este trabajo, se arriba a la conclusión de que hay varias áreas que permanecen abiertas a futuros estudios. El aspecto de un acercamiento al Yield Management más orientado a la segmentación puede llegar a necesitar más desarrollo.

Futuros estudios también deberían enfocarse en quienes aún no son clientes, estudiando su voluntad respecto al precio (voluntad de pagar cierto precio) o potencial de demanda para dirigir la oferta a conquistar y descubrir nuevos segmentos de mercado.

En materia de estudio de la demanda y las tendencias de mercado, este trabajo pone en evidencia la constante necesidad de realizar investigaciones de mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Enz Cathy A; *The 4-C Strategy for Yield Management; Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*; Cornell University, Ithaca, Nueva York; 2001
- Guadix, Larrañeta, Onieva; *Yield Management aplicado a la gestión de un Hotel*; Universidad de Sevilla, Departamento de Organización Industrial y Gestión de Empresas; Sevilla; España; 2003
- Kimes, Sheryl; *Revenue Management at Chevys*; Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; Cornell University, Ithaca, Nueva York; 2003
- O'Toole, Kevin; *Getting the e-price right": pricing issues for the airline industry*; Airline Business, Chicago; Diciembre 1999. (artículo periodístico Pág. 68/69 – Biblioteca UADE)
- O'Toole, Kevin; *Up to de minute: Internet service hopes to deliver last minute travel to the masses*; Airline Business; Chicago; Diciembre 1999. (artículo periodístico Pág. 71 – Biblioteca UADE)
- Pérez Lalanne, Roberto; *Investigación Social*; Universidad Nacional de Lomas de Zamora Facultad de Ciencias Sociales; Buenos Aires, 2000. 1ra edición
- Sampieri-Collado. *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial: Mc Graw Hill, 1987 1ra edición.
- Serra Cantallops, Antoni; *Marketing Turístico*; Ediciones Pirámide, Madrid, España; 2002

### **Recursos de Internet**

- Reportes del Centro para la Investigación en Hospitalidad de la Universidad de Cornell. (CHR) disponible a través del siguiente link:  
**<http://www.hotelschool.cornell.edu/chr/research/centerreports.html>**
- **www.ideas.com** (website de una empresa que brinda soluciones inteligentes ligadas al mundo de la hospitalidad, basada en los principios del Yield Management)
- **www.hotelresource.com** (newsletter virtual relacionado al mundo de la hospitalidad)

# ANEXO I:

CUESTIONARIO REFERENTE A  
CADA HOTEL RELEVADO

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera —
- Sistema Propio —
- Otro (Winpax) ~~X~~

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack X
- De negocios corporativas X
- De negocios no corporativas —
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) —
- Para empleados de la compañía —
- Para huéspedes Long Stay X
- Nupciales X
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros —
- Sistema propio —
- Otros X

7.¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 —
- 1 —
- 2 X
- 3 —
- 4 —

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si —
- No X

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si —
- No X

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros —
- Sistema propio —
- Otros X

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio —
- De negocios no corporativas —
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack X

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia —

- Gracias -

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera X
- Sistema Propio —
- Otro —

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack X
- De negocios corporativas X
- De negocios no corporativas X
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) X
- Para empleados de la compañía —
- Para huéspedes Long Stay X
- Nupciales X
- Aniversario X
- Para huéspedes de tercera edad —

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si X
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros ~~X~~
- Sistema propio —
- Otros —

7. ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 —
- 1 —
- 2 —
- 3 X
- 4 —

8. ¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si ~~X~~
- No —

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si —
- No X

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio —
- De negocios no corporativas —
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack X

12. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia —

- Gracias -

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera
- Sistema Propio (INNSIST) del Grupo Posadas ~~X~~
- Otro

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua
- Dos: alta y baja
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack ~~X~~
- De negocios corporativas ~~X~~
- De negocios no corporativas ~~X~~
- Regionales (Argentina o MERCOSUR)
- Para empleados de la compañía ~~X~~
- Para huéspedes Long Stay ~~X~~
- Nupciales ~~X~~
- Aniversario
- Para huéspedes de tercera edad

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros
- Sistema propio
- Otros

7. ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

8. ¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si
- No

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si
- No

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros
- Sistema propio
- Otros

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio
- De negocios no corporativas
- Eventos sociales
- Congresos y convenciones
- Rack

12. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua
- Dos: alta y baja
- Tres: alta, baja e intermedia

- Gracias -

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si X
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera —
- Sistema Propio —
- Otro X

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia —

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack X
- De negocios corporativas X
- De negocios no corporativas X
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) —
- Para empleados de la compañía —
- Para huéspedes Long Stay X
- Nupciales X
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si —
- No X

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros —
- Sistema propio —
- Otros X

7.¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 —
- 1 —
- 2 X
- 3 —
- 4 —

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si —
- No X

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si —
- No X

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros —
- Sistema propio —
- Otros X

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio X
- De negocios no corporativas —
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack —

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia —

- Gracias -

## HOTEL CROWNE PLAZA PANAMERICANO

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

### SECTOR HABITACIONES

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si
- No

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera
- Sistema Propio
- Otro

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua
- Dos: alta y baja
- Tres: alta, baja e intermedia

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack
- De negocios corporativas
- De negocios no corporativas
- Regionales (Argentina o MERCOSUR)
- Para empleados de la compañía
- Para huéspedes Long Stay
- Nupciales
- Aniversario
- Para huéspedes de tercera edad

### RESTAURANTES

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si
- No

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

7.¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 —
- 1 —
- 2 X
- 3 —
- 4 —

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si ~~X~~
- No —

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si X
- No —

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros —
- Sistema propio —
- Otros ~~X~~

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio —
- De negocios no corporativas —
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack X

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia —

- Gracias -

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera ~~X~~
- Sistema Propio —
- Otro —

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack ~~X~~
- De negocios corporativas ~~X~~
- De negocios no corporativas ~~X~~
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) ~~X~~
- Para empleados de la compañía —
- Para huéspedes Long Stay ~~X~~
- Nupciales ~~X~~
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

7.¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 —
- 1 —
- 2 X
- 3 —
- 4 —

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si —
- No X

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si —
- No X

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio —
- De negocios no corporativas —
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack —

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia —

- Gracias -

Instrucciones: Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera —
- Sistema Propio —
- Otro (HANSA) ~~X~~

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack X
- De negocios corporativas X
- De negocios no corporativas —
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) —
- Para empleados de la compañía —
- Para huéspedes Long Stay X
- Nupciales X
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros \_\_\_
- Sistema propio \_\_\_
- Otros X

7. ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 \_\_\_
- 1 \_\_\_
- 2 X
- 3 \_\_\_
- 4 \_\_\_

8. ¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si \_\_\_
- No X

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si \_\_\_
- No X

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros \_\_\_
- Sistema propio \_\_\_
- Otros X

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio \_\_\_
- De negocios no corporativas \_\_\_
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack X

12. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua \_\_\_
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia \_\_\_

Gracias –

Instrucciones: Marcar con una cruz la respuesta correcta

**SECTOR HABITACIONES**

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera —
- Sistema Propio —
- Otro (Comphotel) ~~X~~

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack X
- De negocios corporativas X
- De negocios no corporativas —
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) X
- Para empleados de la compañía —
- Para huéspedes Long Stay X
- Nupciales X
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

**RESTAURANTES**

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros \_\_\_
- Sistema propio \_\_\_
- Otros X

7.¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 \_\_\_
- 1 \_\_\_
- 2 X
- 3 \_\_\_
- 4 \_\_\_

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si \_\_\_
- No X

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si \_\_\_
- No X

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros \_\_\_
- Sistema propio \_\_\_
- Otros X

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio \_\_\_
- De negocios no corporativas \_\_\_
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack X

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua \_\_\_
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia \_\_\_

Gracias –

Instrucciones: Marcar con una cruz la respuesta correcta

**SECTOR HABITACIONES**

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera ~~X~~
- Sistema Propio —
- Otro —

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack ~~X~~
- De negocios corporativas ~~X~~
- De negocios no corporativas —
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) —
- Para empleados de la compañía ~~X~~
- Para huéspedes Long Stay ~~X~~
- Nupciales ~~X~~
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

**RESTAURANTES**

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

7.¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 —
- 1 X
- 2 —
- 3 —
- 4 —

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si X
- No —

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si —
- No X

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio —
- De negocios no corporativas —
- Eventos sociales —
- Congresos y convenciones —
- Rack X

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia —

Gracias –

## FOUR SEASONS HOTEL BUENOS AIRES

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

### SECTOR HABITACIONES

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera ~~X~~
- Sistema Propio —
- Otro —

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack ~~X~~
- De negocios corporativas ~~X~~
- De negocios no corporativas ~~X~~
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) ~~X~~
- Para empleados de la compañía ~~X~~
- Para huéspedes Long Stay ~~X~~
- Nupciales ~~X~~
- Aniversario ~~X~~
- Para huéspedes de tercera edad ~~X~~

### RESTAURANTES

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

7.¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 —
- 1 —
- 2 —
- 3 X
- 4 —

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si ~~X~~
- No —

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si X
- No —

10.¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio X
- De negocios no corporativas X
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack —

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia X

Gracias –

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera ~~X~~
- Sistema Propio —
- Otro —

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack ~~X~~
- De negocios corporativas ~~X~~
- De negocios no corporativas ~~X~~
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) ~~X~~
- Para empleados de la compañía ~~X~~
- Para huéspedes Long Stay —
- Nupciales ~~X~~
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

7. ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 —
- 1 X
- 2 —
- 3 —
- 4 —

8. ¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si X
- No —

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si X
- No —

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio X
- De negocios no corporativas —
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack —

12. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia —

Gracias –

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera ~~X~~
- Sistema Propio —
- Otro —

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack ~~X~~
- De negocios corporativas ~~X~~
- De negocios no corporativas ~~X~~
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) ~~X~~
- Para empleados de la compañía —
- Para huéspedes Long Stay ~~X~~
- Nupciales ~~X~~
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros
- Sistema propio
- Otros

7 ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si
- No

### SALONES DE EVENTOS

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si
- No

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros
- Sistema propio
- Otros

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio
- De negocios no corporativas
- Eventos sociales
- Congresos y convenciones
- Rack

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua
- Dos: alta y baja
- Tres: alta, baja e intermedia

Gracias –

Instrucciones: Marcar con una cruz la respuesta correcta

**SECTOR HABITACIONES**

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera —
- Sistema Propio —
- Otro (Comphotel) ~~X~~

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack X
- De negocios corporativas X
- De negocios no corporativas —
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) —
- Para empleados de la compañía —
- Para huéspedes Long Stay X
- Nupciales X
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

**RESTAURANTES**

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros —
- Sistema propio —
- Otros X

7. ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 —
- 1 —
- 2 X
- 3 —
- 4 —

8. ¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si —
- No X

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si —
- No X

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros —
- Sistema propio —
- Otros X

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio —
- De negocios no corporativas —
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack X

12. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia —

Gracias –

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera —
- Sistema Propio —
- Otro (MARSHA) ~~X~~

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack ~~X~~
- De negocios corporativas ~~X~~
- De negocios no corporativas ~~X~~
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) ~~X~~
- Para empleados de la compañía —
- Para huéspedes Long Stay ~~X~~
- Nupciales ~~X~~
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros \_\_\_
- Sistema propio \_\_\_
- Otros X

7 ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 \_\_\_
- 1 \_\_\_
- 2 \_\_\_
- 3 X
- 4 \_\_\_

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si ~~X~~
- No \_\_\_

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si \_\_\_
- No \_\_\_

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros \_\_\_
- Sistema propio \_\_\_
- Otros X

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio X
- De negocios no corporativas \_\_\_
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack X

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua \_\_\_
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia \_\_\_

Gracias –

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera —
- Sistema Propio ~~X~~
- Otro —

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja ~~X~~
- Tres: alta, baja e intermedia —

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack X
- De negocios corporativas X
- De negocios no corporativas X
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) —
- Para empleados de la compañía X
- Para huéspedes Long Stay X
- Nupciales X
- Aniversario X
- Para huéspedes de tercera edad —

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros \_\_\_
- Sistema propio ~~X~~
- Otros \_\_\_

7 ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 \_\_\_
- 1 \_\_\_
- 2 \_\_\_
- 3 X
- 4 \_\_\_

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si ~~X~~
- No \_\_\_

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si \_\_\_
- No X

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros \_\_\_
- Sistema propio X
- Otros \_\_\_

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio X
- De negocios no corporativas X
- Eventos sociales \_\_\_
- Congresos y convenciones \_\_\_
- Rack X

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua X
- Dos: alta y baja \_\_\_
- Tres: alta, baja e intermedia \_\_\_

Gracias –

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si X
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera —
- Sistema Propio (MERLÍN) X
- Otro —

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia X

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack X
- De negocios corporativas X
- De negocios no corporativas —
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) X
- Para empleados de la compañía —
- Para huéspedes Long Stay X
- Nupciales X
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si —
- No X

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros \_\_\_
- Sistema propio ~~X~~
- Otros \_\_\_

7. ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 \_\_\_
- 1 \_\_\_
- 2 X
- 3 \_\_\_
- 4 \_\_\_

8. ¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si \_\_\_
- No ~~X~~

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si \_\_\_
- No X

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros \_\_\_
- Sistema propio X
- Otros \_\_\_

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio \_\_\_
- De negocios no corporativas \_\_\_
- Eventos sociales \_\_\_
- Congresos y convenciones \_\_\_
- Rack X

12. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua \_\_\_
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia \_\_\_

Gracias –

## SHERATON HOTEL & CONVENTION CENTER

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

### SECTOR HABITACIONES

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si
- No

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera
- Sistema Propio
- Otro

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua
- Dos: alta y baja
- Tres: alta, baja e intermedia

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack
- De negocios corporativas
- De negocios no corporativas
- Regionales (Argentina o MERCOSUR)
- Para empleados de la compañía
- Para huéspedes Long Stay
- Nupciales
- Aniversario
- Para huéspedes de tercera edad

### RESTAURANTES

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si
- No

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros
- Sistema propio
- Otros

7 ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si
- No

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si
- No

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros
- Sistema propio
- Otros

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio
- De negocios no corporativas
- Eventos sociales
- Congresos y convenciones
- Rack

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua
- Dos: alta y baja
- Tres: alta, baja e intermedia

Gracias –

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera ~~X~~
- Sistema Propio —
- Otro —

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack ~~X~~
- De negocios corporativas ~~X~~
- De negocios no corporativas ~~X~~
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) ~~X~~
- Para empleados de la compañía ~~X~~
- Para huéspedes Long Stay ~~X~~
- Nupciales ~~X~~
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

7 ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 —
- 1 —
- 2 —
- 3 X
- 4 —

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si X
- No —

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si X
- No —

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio X
- De negocios no corporativas —
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack X

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia —

Gracias –

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera ~~X~~
- Sistema Propio —
- Otro —

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack ~~X~~
- De negocios corporativas ~~X~~
- De negocios no corporativas ~~X~~
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) ~~X~~
- Para empleados de la compañía ~~X~~
- Para huéspedes Long Stay ~~X~~
- Nupciales ~~X~~
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

7 ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 —
- 1 —
- 2 —
- 3 X
- 4 —

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si X
- No —

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si X
- No —

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio X
- De negocios no corporativas —
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack X

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia —

Gracias –

**Instrucciones:** Marcar con una cruz la respuesta correcta

<b>SECTOR HABITACIONES</b>
----------------------------

1. ¿Utiliza Yield Management en la gestión de su hotel?

- Si ~~X~~
- No —

2. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera ~~X~~
- Sistema Propio —
- Otro —

3. ¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja —
- Tres: alta, baja e intermedia ~~X~~

4. ¿Cuáles de las siguientes tarifas posee su hotel?

- Rack ~~X~~
- De negocios corporativas ~~X~~
- De negocios no corporativas ~~X~~
- Regionales (Argentina o MERCOSUR) —
- Para empleados de la compañía —
- Para huéspedes Long Stay ~~X~~
- Nupciales ~~X~~
- Aniversario —
- Para huéspedes de tercera edad —

<b>RESTAURANTES</b>
---------------------

5. ¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si ~~X~~
- No —

6. ¿Qué sistemas de reservas utiliza?

- Micros X
- Sistema propio —
- Otros —

7 ¿Cuántos menús presenta con precios pre-fijados? (Ej.: servicio de Té)

- 0 —
- 1 —
- 2 X
- 3 —
- 4 —

8.¿Realiza festivales o eventos en las épocas de menor ocupación?

- Si X
- No —

<b>SALONES DE EVENTOS</b>
---------------------------

9.¿Utiliza Yield Management en la gestión?

- Si —
- No X

10. ¿Qué sistema de reservas utiliza?

- Opera / Micros —
- Sistema propio —
- Otros X

11. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tarifas presenta?

- Corporativas de convenio —
- De negocios no corporativas —
- Eventos sociales X
- Congresos y convenciones X
- Rack —

12.¿Cuántas temporadas identifica en su negocio?

- Sólo una continua —
- Dos: alta y baja X
- Tres: alta, baja e intermedia —

Gracias –

## ANEXO II: GLOSARIO

- PLAZAS DISPONIBLES: son el numero total de camas fijas y supletorias. Una cama matrimonial de contabiliza como 2 plazas.
- PLAZAS OCUPADAS: se refiere al total de noches que cada viajero permaneci6 en una habitaci6n. Se obtiene de multiplicar la cantidad de viajeros por la cantidad de noches que cada uno de ellos se haya alojado en el establecimiento.
- PORCENTAJE DE OCUPACI6N DE HABITACIONES: se calcula de la siguiente manera:  $\text{Habitaciones ocupadas} / \text{Habitaciones disponibles} * 100$
- REVENUE: renta, r6dito, entrada, ingreso, recompensa, o beneficio.
- YIELD: producir, redituar, rendir, producci6n, rendimiento, cosecha.
- MANAGEMENT: administraci6n, direcci6n, gobierno, gerencia, gesti6n.
- INVENTARIO PERECEDERO: significa que el inventario no es acumulable, as6 cada noche de hotel que no se venda en una fecha determinada constituir6 una perdida.
- CAPACIDAD FIJA: cantidad total de habitaciones, salones y plazas de un establecimiento. No es posible ampliar la oferta en momentos de mayor demanda.
- DEMANDA: cantidad total de personas que reclaman la prestaci6n del servicio.
- DEMANDA FLUCTUANTE: diferencia en la cantidad de demanda en distintos per6odos de tiempo.
- CANTIDAD DE HABITACIONES: numero total de habitaciones, salones y plazas que posee un establecimiento.
- TEMPORADA ALTA: momento del a6o calendario donde se distingue la mayor cantidad de demanda del servicio.
- TEMPORADA BAJA: momento del a6o calendario donde declina la demanda.
- OUTLET: cada boca de expendio del hotel, como son el restaurante, el bar, room service, el spa, lavander6a, etc.
- CAPACIDAD DE RESTAURANTES: numero de plazas totales con las que cuenta el restaurante.
- CANTIDAD DE SALONES: numero total de salones o salas de reuni6n dentro del establecimiento hotelero.
- CAPACIDAD DE SALONES: N6mero total de personas que pueden asistir a un evento en un sal6n determinado.

- TARIFA RACK: también llamada tarifa mostrador, es la que se aplica a los huéspedes walk in.
- HUÉSPED WALK IN: huésped que no efectúa una reserva para su estadía, sino que se presenta directamente en el hotel en la fecha deseada.
- TARIFA CORPORATIVA CONVENIO: tarifa inferior a la rack que se establece mediante la firma de un convenio entre el establecimiento hotelero y la empresa que solicita el servicio.
- TARIFA CORPORATIVA INDIVIDUAL: tarifa que aplican los hoteles de ciudad a los pasajeros que viajan por trabajo pero en forma individual. Es una tarifa inferior a la rack, pero superior a la corporativa convenio.
- REVPAR : Siglas de Revenue Per Available Room. Técnicamente, se trata del cociente entre Ingresos totales por habitaciones (Total Rooms Revenues) y las habitaciones disponibles para la venta (Rooms Available for Sale). Es decir, ingresos por habitación disponible para la venta, donde no están incluidas las habitaciones bloqueadas por motivos técnicos (revisión o reparación).
- OVERBOOKING: en español, Sobreventa. Existe cuando se confirman o comprometen más plazas de las disponibles, con el fin de compensar los no-show o los incumplimientos de contrato y alcanzar así la máxima ocupación posible.
- NO-SHOW: Cliente que no se presenta a la prestación de un servicio previamente contratado, lo que generalmente implica la pérdida del mismo.
- WALK IN: Cliente que accede al establecimiento hotelero sin reserva previa

# ANEXO III: ENTREVISTAS

**\*ENTREVISTA A RAUL LEVIS\***  
**Rooms Division Director \* Hotel Four Seasons Buenos Aires**

A lo largo de la entrevista con Raúl, se le da total libertad para que me explique como esta siendo utilizado e implementado al Revenue Management en la cadena Four Seasons desde una concepción corporativa, hasta llegar a comentarme sobre su experiencia como Revenue Manager en el Four Seasons de Dublín, como así también a comentar sobre su trabajo en equipo con la Rev. Manager en el hotel de Buenos Aires

Comienza hablando sobre el papel del Revenue Manager corporativo en la cadena FS; quien persigue el objetivo de estandarizar la practica a todos los niveles de la cadena, para ello se creó una base de datos que le sirve de soporte a los gerentes que no conocen aun bien el RM, un job descripción ( una descripción detallada del puesto: perfil, y alcance). Para que todos los hoteles sean capaces de elaborar los mismos reportes, crearon modelos standard que cada hotel puede rellenar con su propia información en base a su actividad. Hay distintos niveles de RM, depende del tipo de hotel, ya que influye el tamaño, la localización, el nivel de trabajo. Cuando mas grande el hotel mas necesidades puede tener de RM.

-Agenda de YM: se conversa en el equipo del hotel sobre como maximizar el día a día en términos de tarifa. Reunión diaria donde participan los directores involucrados: Dir. De Ventas, Revenue Manager, Rooms División Manager, General Manager, Dir Marketing, - en algunas propiedades con los niveles mas altos de YM se evalúa su aplicación y potencial en todos los sectores del hotel. *Acá en el hotel de BSAS esta naciendo en este ultimo año a partir de la creación del puesto de Revenue Manager, y la idea es que en la medida que se vaya avanzando y perfeccionando la función, se pueda extender la practica a otras áreas del hotel.*

Con el Revenue Management se analizan los gastos promedios de los diferentes segmentos de huéspedes (individual-grupos), hay planes de que en el futuro en BSAS haya un Hotel Rev. Manager que abarque todos los outlets, en este momento esta solo enfocado a Rooms. Y que se realicen estudios de Group Profitability (rentabilidad de grupos)

Informa Raúl que el RM en la cadena esta en pleno crecimiento.

Se definen 2 tipos del nivel de RM que puede poseer un manager encargado de esta practica, el Specialist (inicial), y el Master (con un rol mas extendido)

Modelo de reportes q debe elaborar el RM:

El principal es el "Booking Pace": hace un análisis semana tras semana de cómo están creciendo en cada mercado las reservas, para poder evaluar y estimular mejor los mercados que bajan, teniendo en cuenta el forecast (pronóstico) a futuro. Con esta información se puede preparar día a día cuáles estrategias se van a adoptar en términos de ventas : abrir o cerrar paquetes, vender solo suites, etc.

El sistema de RM permite cerrar tarifas, habitaciones, mínimo de noches, o sea, permite establecer restricciones cuando las mismas sean necesarias.

-Hay otra planilla que compara los trimestres, como se fue desarrollando la ocupación en términos de porcentaje, la tarifa diaria promedio (ADR), comparando con el año anterior. RevPar.

Raúl esta de acuerdo de que el RevPar se puede aumentar con el RM y se esta aumentando hasta en un 8 % en aquellos hoteles que lo implementan correctamente.

-Rooms controls: sirve para reconfirmar el numero de habitaciones que va a llenar un grupo ya vendido , se considera sobreventa en aquellos casos en que no se haya confirmado el total de habitaciones a tomar por este grupo.

En Festive Seasons (período festivo de Diciembre de altísima demanda) no se aceptan grupos casi porque el pasajero individual paga mucho mas dinero.

Junio- Julio- Agosto y Septiembre, se busca a los grupos para que llenen el hotel ya que las reservas de individuales bajan.

Entonces una de las tareas del RM es establecer cuantas reservas de grupos o cuantos individuales se pueden aceptar en cada día y en que tarifa. De acá a un año se hace el forecast(pronósticos). Cualquier cosa distinta a eso se debe aprobar por el Revenue Manager.

Instinto vs. Revenue Management – el instinto es importante, pero si se quiere obtener un buen RevPar ; de 3 a 7% ; se debe mirar los números, para conseguir ese margen competitivo.

Solo se puede usar una combinación, solo con el instinto no es recomendable.

-La competencia:

Resulta fundamental observarla, mirar adentro primero y observar el ritmo de reservas de nuestro hotel para luego mirar los otros hoteles. Yo puedo estar con 120 reservas a tarifa de USD 1000 pero si la ciudad esta vacía y venden a USD 200; el huésped con Internet compara todo y se va a ir al hotel mas barato.

Hay que tener en cuenta el mercado, nivel de saturación, de demanda, a la hora de planear las tarifas.

Recientemente se tomaron decisiones en base a eso, el ultimo mes (octubre) se cerraron los paquetes porque la ciudad estaba vendiendo mas caro. Es fundamental entender entonces como vende la competencia, y lo que ellos venden..

Todo influencia. La manera en que las personas compran, como se ve nuestro hotel.

- End Dates: Antes se hacían las tarifas hasta diciembre. Y en noviembre miraban las del próximo año. Hoy en este hotel tenemos las tarifas totales de 2007/2008 ya planeadas.

*Quien las planea?:* El hotel las hace -

El Revenue Management en la cadena llevo recién, había gente que era muy buena y gente que no tenia la menor idea, entonces el Revenue Manager corporativo cumple mas un papel de educador, de consultor.

Para eso creo el DATABASE: para q todos aprendan y hagan los mismos reportes, una vez esto se puede empezar a comparar las propiedades, identificar oportunidades y deficiencias, y trabajar para mejorar en base a eso.

-Interacción de los diferentes gerentes:

En un caso de un grupo que reservó en el hotel, un Gte de finanzas puede estar preocupado que paguen todo por adelantado para evitar problemas de cobranza, pero el Gte de ventas quiere que sean mas flexibles con ese grupo porque el cliente lo pide., entonces el papel del Revenue Mgr es estar en el medio y crear estándares suficientes y considerar a cada grupo, y a cada huésped.

Marisa Mosquera, la Revenue Manager de Four Seasons BSAS, observa todo, como se cargan las tarifas, las reservas futuras, las cancelaciones, turnaway reports.(pax q no completo el proceso de reserva) Esto se hace con el sistema Opera.

-Red Date: fecha llamada de esta manera cuando el hotel se vendió al 100%. En marzo del 2005 tuvimos 14 o 16 fechas así.

Antes funcionaba así: las primeras 20 noches se venden a tal precio, una vez que se venden estas se venden 20 a otro precio mas alto..y así...iba aumentando progresivamente en la medida q se iba bajando la disponibilidad. Un poco repitiendo el modelo automatizado de las aerolíneas.

Ahora, se estudia mas la información histórica y se decide en base a eso, si sabemos que esta fecha siempre se llena, no vamos a empezar a venderla a una tarifa baja, sino directamente arrancar a la tarifa mas redituable. Ejemplo: Diciembre.

En base a la demanda del año anterior, diciembre este año arranco mas caro, y se pudo establecer **Blackout dates** (fechas restringidas para los corporativos de tarifas bajas, se respeta la tarifa pero no en el periodo festivo ( 20 dic – 10 enero) , ellos deben pagar rack en los días festivos)

La tarifa promedio del 2005 respecto a la 2006 subió casi 50 USD (casi el 10% de la tarifa promedio) la tendencia es que siga creciendo la rentabilidad , pero hay que tener en cuenta los efectos de cómo se vaya desarrollando la economía Argentina y la mundial.

-Revenue Management además evalúa la venta de Suites, no son habitaciones normales, las premier (también llamadas Junior Suites en otros hoteles) y suites están siempre vendidas porque están a precios muy bajos. Four Seasons BSAS que hizo? Estudió, y analizaron la competencia, los precios de estas habitaciones en otros hoteles de la cadena, y adaptaron sus precios, entonces para el 2007 ya tienen un precio diferenciado.

El Gerente de Ventas debe averiguar y establecer: Como posicionamos nuestro hotel? Como el mas caro, el segundo mas caro? Eso refleja como se ve la marca del hotel, en BSAS no somos el mas caro en precio individual, pero si tenemos la tarifa promedio mas alta al final del mes.

*Raúl quiere subir mas las tarifas porque si el hotel esta catalogado como el mejor, debe ser el mas caro de la ciudad para no desprestigiar la marca y el valor de FS-*

Raúl: "Los que yo haría es descontar para los que traen mucho negocio para el hotel. Algunos mayoristas, corporativos, grupos..

Y analizar el nivel de venta de suites, luego del aumento.

UPSELL: Upsell puede aumentar 2 o 3 USD en el año la tarifa promedio. En algunos Four Seasons de USA genera mas de 500.000 USD al año, en resorts se hace mas fácil hacer Upsell, en Las Vegas, Palm Beach,

Va a seguir creciendo este programa en el hotel de BSAS

Comparando las tarifas de FS BSAS con las norteamericanas seguimos siendo mas baratos.

- Call Abandonment Rate: es un estudio que investiga como son los llamados entrantes en cuanto a volumen, saturación, cuantos llamados perdemos, cada llamado perdido es una venta perdida de USD 250

Analizan esto a través de reportes, de un sistema computarizado. Solución; una persona mas en reservas, evaluar el impacto de la perdida, 250 dólares por día en un mes es mucha plata, si nos basamos en que nuestra estadía promedio es de 1.5, estaríamos perdiendo 350 USD en cada llamada q no entra o no se completa.

Raúl habló de su trabajo en Irlanda, en el Four Seasons de Dublín, si había eventos en la ciudad, shows de artistas internacionales, eso influía en el nivel de ocupación.

Su desafío mientras ocupó el puesto de Revenue Manager fue elaborar diferentes estudios acerca de la procedencia de las reservas, la mayoría entraban por teléfono, pero esto originaba un alto volumen de llamados y muchas veces se veían desbordados.

Desarrollaron unos códigos estandarizados con los agentes de viajes de todo el mundo, para poder tener la misma información, unificando, y logrando que la toma de reservas se vaya repartiendo entre las agencias y los GDS.

Cada hotel elige como quiere promocionarse, Internet, boca a boca, etc.

Evaluaban la cantidad de llamados que se recibían, los abandonados, el estándar telefónico de Four Seasons es contestar antes del cuarto ring, y retomar la llamada después de 15 seg. de espera – las llamadas rebotadas en Recepción, disminuyen la calidad de la reserva ya que no están igual de preparados de un agente de reservas.

El standard FS es que no puede haber mas del 3% de llamadas abandonadas, en cuanto a este porcentaje, Raúl asiente que FS tiene que mejorar.

Raúl esta de acuerdo con que Opera es el mejor software hotelero actualmente.

Respecto a los sistemas de Revenue Management, Raúl opina que se usan en las aerolíneas, y en las grandes corporaciones hoteleras como Hilton, Hyatt, que tienen muchos hoteles por el mundo, y no tienen una persona que pueda quedarse todo el tiempo detrás de una computadora controlando los volúmenes de ocupación y niveles de tarifas, por eso el sistema hace que los cambios entren automáticamente, pero alguien introduce los parámetros, una persona. Esa persona alimenta al sistema.

Opera no es tan automatizado, una alta automatización termina despersonalizando la reserva, y no es lo que FS quiere, por el tipo de negocio, filosofía, y huésped que posee, y la calidad de servicio que cumple.

Durante la entrevista, Raúl muestra diferentes gráficos, y planillas de cálculos, y me explica como interpretarlos.

-En cuanto a rentabilidad de los diferentes canales de reservas, el teléfono es el mas rentable porque no hay intermediarios, y es el mas personalizado.

-Precios: en cuanto a esto presenta una concordancia con lo expuesto en el marco teórico de esta tesis, y el análisis de otros casos, habla de tener cuidado en bajar precios, porque su experiencia le ha demostrado que los clientes de FS estaban dispuestos a seguir viniendo al hotel aun con mayores tarifas. Esto quizás no aumentaba la ocupación pero si la ganancia.

Otra cosa es medir cuanto consume de los otros departamentos cada segmento de los clientes. Preparar paquetes personalizados, o mas orientados a las necesidades del cliente que nos generen un plus a la hora de aumentar la tarifa de manera justificada.

Romance – Aniversario – promoviendo los outlets, no hay paquetes en FS BSAS que promocionen el restaurante por ejemplo. – Algún paquete para la poca popular noche del domingo, orientada al publico local con tarifa mas baja sería bueno implementar, como lo llevó a cabo en Dublín.

***\*\*En cuanto a los diferentes segmentos de mercado de Buenos Aires, el corporativo sigue siendo el fuerte a conquistar y mantener??-***

El corporativo es el mercado que no se puede perder, porque Argentina como país es muy inestable económicamente, el turismo vacacional cuando hay una crisis deja de venir porque tiene miedo, el corporativo no, así que la decisión a largo plazo es mantener al corporativo, aunque las tarifas sean mucho mas bajas en comparación, son los que en el futuro nos mantendrán ocupados si llegase otra crisis.

-Revenue management también mide la reacción a los precios, a los nuevos paquetes, los agentes de reservas deben medir el pulso del día.

Raúl esta de acuerdo que la practica del Revenue management esta mas orientada al nivel del equipo estratégico del hotel, y no tanto en el equipo de reservas, ellos mas que nada tienen que estar informados y ser expertos en vender. Reconoce también

que no los participan tanto como deberían del feedback de los estudios que hacen con el Revenue Management.

***\*\*CUAL ES EL DESAFIO A FUTURO DE BSAS EN EL SEGMENTO 5\* RESPECTO DEL REVENUE MANAGEMENT?***

La cantidad de hoteles 5\* de lujo va a seguir creciendo, las tarifas van a seguir creciendo, hasta llegar a un plató, nuestras tarifas comparadas con otras grandes capitales de Sudamérica como Sao Paulo, Santiago, México DF, estamos 100 usd mas caras como mínimo, y BSAS es mas barata en general que esas ciudades , pero se están por agregar nuevos hoteles, Regis (muy fuerte en USA), Ritz, Mandarin (2007/2008), se acaba de agregar Hyatt, eso va a aumentar la cantidad de plazas en la ciudad generando un nuevo desafío. Y el desafío primordial es seguir buscando al huésped vacacional, y manteniendo una buena base de grupos y corporativos que llenan el hotel.

***\*\*Aquellos hoteles mas orientados a la practica del YM van a obtener beneficios mejores que aquellos que no?***

Si, mil veces...eso se nota ya en algunos 5\* de BSAS que están sufriendo mucho mas, tienen una política clara de lo que quieren hacer, pero son tan inflexibles que terminan perdiendo mas reservas, y nosotros ganamos con eso. Entonces es una ventaja competitiva, el YM, y cuanto mas atención ponemos mas personalizados podemos trabajar con eso y mejor podemos recibir a los huéspedes. Hay muchos 5\* que están perdiendo clientes, no por falta de visión sino por falta de flexibilidad y de mal manejo o descuido de sus huéspedes. En eso FS tiene una gran fortaleza y solidez.

**\*ENTREVISTA A AUGUSTO MEIJIDE\***  
**Training Manager - Faena Hotel + Universe**

- **Contame acerca de la aplicación del Yield Management en el sector de habitaciones y en los diferentes outlets de un Hotel.**

- El Yield Management en realidad en la hotelería se empezó a aplicar primero en el sector habitaciones y después se extendió en AA&BB, actualmente se usa en ambos sectores.

- **Vos crees que es efectivo en ambos sectores siendo que utilizan una medición diferente del tiempo de uso del servicio?**

-Si, se mide en AA&BB con una medida llamada REVPASH (revenue per available Seat Hour), se puede tener distintas estrategias tanto en precio (variable muy importante) hasta en la mezcla de productos...el desafío es cuando tenes mucha demanda, quedarte con los clientes menos sensibles al precio, es decir, los que están dispuestos a pagar más. Cuando baja la demanda ser capaces de incentivarlas con combos, moviendo las variables de servicio o moviendo el precio de manera de administrar la demanda. Ese es el desafío. Entonces el concepto es: silla vacía silla que no produce, y silla que no tenes ocupada hoy después puedes ocuparla más tarde, pero en esta hora no hiciste nada por ocupar ese espacio, entonces qué puedes hacer en ese espacio: tenes costos fijos y costos variables, los últimos los puedes amoldar con la demanda, pero los fijos no, entonces por eso es interesante este tipo de herramientas para administrar la demanda, incentivarla cuanto tenes poca, y cuando tenes mucha administrarla, quedarte con lo mejor de la demanda, de acuerdo al producto o servicio que uno tiene. En el caso de los restaurantes, la medida es el REVPASH, en el sector habitaciones se llama RevPar, habitación que no ocupaste la perdiste de vender.

Y las dos variables más importantes que se relacionan son Ocupación y Tarifa Promedio. Entonces, hay hoteles que tienen una estrategia de tarifa alta, y resignan ocupación, y les da un buen RevPar, y otros hoteles que apuestan a Ocupación alta, y una tarifa más baja.

- **Ud. cree que ninguno de estos está bien o mal, sino que depende de la estrategia que posee el hotel.?**

Si, y del tipo de negocio que vos tenes, y tipo de hotel. Por ejemplo Sheraton BSAS, son 1000 habitaciones, de las cuales 200 son del Park Tower, y las otras 800 es el Sheraton del año 73 que reformaron y demás...vos tenes 1000 habitaciones para administrar, sumado a un convention center con salones.

Entonces evidentemente si uno trabajara en ese hotel, tenes que trabajar con grupos, congresos y convenciones, con volumen. Y tenes una parte del hotel con

un servicio mas personalizado con tarifa mas alta que es el Park Tower, pero igualmente se mueve como un gigante de 1000- Otros hoteles como FS, Hyatt, Alvear, Faena, que no superamos las 200 habitaciones, las grandes convenciones directamente no las podemos hacer porque no hay donde. Por otra parte apuntan a un servicio mas personalizado, para clientes mas sofisticados que están dispuestos a pagar mas.

- **Hay hoteles que aun bajando tarifas no obtienen mas RevPar, quizás ganan ocupación pero no sube su rentabilidad, mientras que hay otros que aumentan sus tarifas pero baja su ocupación y sube su RevPar.**

Si, pensà como cliente, a vos te dicen que este producto o servicio ahora cuesta mas, y a vos como cliente no te va a caer bien, pero a todos nos gustan los descuentos, en definitiva vos en un hotel tenes que ir a la tarifa promedio, o en AA&BB al cubierto promedio, entonces un cubierto promedio se forma de distintos precios, por Ej., en AA&BB depende de lo que comas, del vino, de la cantidad. Normalmente el cubierto promedio de noche es mas porque la gente tiene más tiempo, toma vino, consume entrada, plato principal , postre, al mediodía no se posee el mismo tiempo, a la noche la gente esta dispuesta a pagar mas. Automáticamente la tendencia acá en BSAS es que al mediodía el cubierto promedio es mas bajo. A veces arman menú ejecutivo, son estrategias combo para aumentar rotación de clientes. Todo eso lo podes estudiar hoy porque los sistemas te lo relevan y podes tomar decisiones para ajustar tu servicio de acuerdo a la demanda y maximizar los ingresos. En habitaciones lo mismo, vos tenes momentos de alta demanda, y momentos de baja, y temporadas muy marcadas durante el año o hasta dentro del mismo mes. Hoy día manejas la información de manera diferente, podes tener el resultado ya y te permite tomar decisiones mas inteligentes.

- **Eso como lo haces con un software?**

Si, para tomar decisiones las podes tomar mejor con información cierta, con la histórica pero también con la que cierra cada día, con los pedidos de reservas a futuro, con la tendencia que hubo el año pasado. Entonces podes tomar decisiones basadas en esa información y decidir que propuestas de servicio hacer y a que precio. Obviamente sin dejar de mirar a la competencia.

La idea es que vos podes como consumidor aceptar las diferencias tarifarias como descuento, nunca como sobreprecio, por eso una estrategia correcta es poner una Rack Alta, y luego segmentas tus clientes con distintos criterios y podes hacer promociones, podes bajar precios, con distintos fundamentos. La gente acepta descuentos, upgrades, una mejor categoría al mejor precio, a todo el mundo le

encanta. **Upselling** también está ampliamente aceptado, le doy más servicio por cierta diferencia de precio. Se acepta, ..lo que no se acepta es lo mismo por mayor precio, entonces cuando vos bajaste la tarifa, subirla es muy difícil, porque la gente como cliente no lo va a aceptar, de ningún producto y ningún servicio. Pero si aceptamos descuentos, por ejemplo por estadía prolongada, porque es cliente frecuente, porque va a venir con un grupo, hay muchos fundamentos que son lógicos para el cliente al cual le descontas. Pero subir el precio es más difícil.

Sino observa lo que sucede ahora con los supermercados, muchos de ellos determinados días con determinados métodos de pago te hacen un descuento. Como clientes lo aceptamos porque te lo venden como descuento, y la realidad es que todos los días tienen sobreprecio, y ese día vos puedes acceder a un precio más lógico si pagas con el medio de pago que ellos determinan y solo por ese día, o sea el domingo no descansas y vas al supermercado a comprar.

Pero está planteado como descuento y nosotros lo aceptamos, sin embargo lo que están haciendo es orientar la demanda en el tiempo.

Lo otro que es diferente en Restaurantes que en Habitaciones, es que en esta última vos aceptas pagar el No Show, ya está aceptado que si haces una reserva y no llegas al hotel debes pagar la primera noche, para el cliente que viaja alrededor del mundo eso ya está implícito. Pero no siempre fue así. En un restaurante, si reservas una mesa y no vas, jamás vas a aceptar que te cobren, primero porque no te piden la tarjeta de crédito para garantizar y segundo que uno no aceptaría el cargo. El único momento del año que podemos aceptar esto es en Navidad y Año Nuevo, y no desde hace mucho. Pero el restaurante se está perdiendo de vender una mesa, tienes el costo de servicio, los camareros y se constituye una pérdida. Pero en ese servicio por ahora no se acepta una penalidad. Y hay muchos restaurantes que no trabajan con reservas.

- **Sin embargo en países como USA esto puede suceder, hay restaurantes muy transitados y prestigiosos que imponen penalidad y trabajan con reservas muy anticipadas.**

Si, siempre hay ciudades que marcan tendencia, como NYC por ejemplo, y hay casos en que la oferta puede orientar a la demanda, proponiendo cosas. Pero la diferencia tarifaria todos la aceptamos como descuento, no como sobreprecio. Por ejemplo si yo te digo: a los argentinos les sale 100 \$ y a los extranjeros les sale 100 USD, vas a decir que soy un abusador. Sin embargo si digo: La tarifa es USD 100, y a los pobres argentinos que sufren la devaluación les hago un descuento, tiene otra lógica.

Por eso cuando tomas una política de que bajas los precios, te cuesta un montón después subirlas. Sin dejar de tener en cuenta los costos, siguen subiendo, más

en un contexto inflacionario como el de Argentina en este momento, entonces se disminuye el margen, por ejemplo en los hoteles los costos subieron mucho este año por los convenios de los gremios, esto aumentó mucho el costo de remuneraciones. NO puedes aumentar tan fácilmente los precios y que la demanda no reaccione. Si bien hay una parte de la demanda que no es sensible al precio porque tienen ingresos muy superiores al promedio, hay muchos que permanecen sensibles.

- **Como observas los cambios que se están produciendo en la demanda; actualmente cambio la forma en que se manifiestan las temporadas en BSAS; todos podemos observar como esta cambiando, antes lo que era temporada baja (enero, febrero, marzo) ahora se esta llenando con un nuevo nicho que es el de cruceros, que incluso repercute en otro sector que es el de salones de banquetes ya que toman estos espacios por tratarse de un grupo numeroso.**

**Antes era mas fácil distinguir dos temporadas: alta y baja, ahora la tendencia es que haya tres, se agrega la intermedia.**

En los 90's los hoteles de lujo apuntaban al sector corporativo, fue la época de las grandes corporaciones, las privatizaciones, ese segmento se mueve con la ciudad, es decir, la ocupación bajaba sábado y domingo y subía en la semana. Y lo mismo en temporada veraniega, porque los hombres de negocio de BSAS se iba a los lugares de vacaciones como por ejemplo Punta del Este. Luego de la devaluación el segmento turista, que pagan su propio viaje, creció enormemente. Dentro del negocio de cruceros, BSAS y toda la Patagonia, para la mayoría de los clientes de cruceros a nivel mundial es un lugar nuevo, destino exótico. Como todos los productos, tienen su etapa de crecimiento, desarrollo, madurez, y declive, éste esta en pleno crecimiento para los mercados emisores que nos consideran exóticos.

Al haber una devaluación tan grande, lo que se produjo es que la relación calidad-precio que todos hacemos como consumidores, fue hacia su limite mas favorable. BSAS paso de competir con Tokio, Londres , Paris, NY en nivel de precios, a ser comparada con Bombay, con ciudades muy baratas. Entonces BSAS a este precio es espectacular, todo el mundo quiere venir, y luego de la devaluación la relación calidad-precio es buena para nosotros como ciudad receptora, y mas buena para los turistas que pagan 3 o 4 veces mas barato, entonces les termina pareciendo 3 o 4 veces mas lindo.

En términos calidad-precio, BSAS se ubica al lado de ciudades top como Berlín, Barcelona, según encuestas de publicaciones turísticas prestigiosas como Condè Nast.

El negocio creció para más de un segmento, como los hostels, los Bed & Breakfast, los departamentos en alquiler para extranjeros, hoteles de lujo, etc.

- **Conociendo la diferencia en rentabilidad entre los clientes individuales y los grupos, qué aporta el Yield management a la hora de decidir aceptar o no a uno de los dos segmentos?**

Por ejemplo, cuando aceptas a un grupo estás dejando de incorporar huéspedes con reservas directas, esto se ve influenciado por el cambio tecnológico, hay una tendencia mucho más fuerte del cliente a comunicarse directamente con el hotel y dejar de lado los intermediarios. Entonces perder a estos clientes a manos de un grupo, en temporada alta se constituiría en una pérdida de oportunidad de negocio si se considera que el individual para tarifa rack. Entonces esa decisión, observando los datos históricos y el comportamiento de la demanda, la puedes manejar mejor, también teniendo en cuenta la política del hotel a largo y corto plazo.

Entonces podemos ser capaces de decidir no aceptar a un grupo, que lo tome otro hotel, y yo espero al huésped directo que me paga más, no pago comisiones, y el servicio es más personalizado, y apuntar a marcar la diferencia. Puede ser una estrategia, y debe coincidir con la estrategia anual del hotel para no desviarse del objetivo. Normalmente se hace el Ten Day Forecast (pronóstico a 10 días) y se va ajustando de acuerdo a la evolución de las reservas, para prever la cantidad de mercaderías, personal, etc.

Con el Yield Management puedes ir viendo esto todo el tiempo, ver el presupuesto anual, los cambios y ajustes mensuales y periódicos para medir la performance y tomar mejores decisiones.

- **A que niveles está difundida esta forma de operar con el YM en los hoteles 5 estrellas de BSAS?**

En todos, a través del sistema hotelero que usan. La tecnología revolucionó a la hotelería, decisiones que antes se tomaban con olfato, hoy se toman mejor con estadísticas, reportes, y en tiempo real. Con fundamento. En general en hotelería, los pioneros en la mayoría de las cosas son los hoteles lujosos, por tener más recursos y demás, y luego los que pueden copiarlos.

El Yield Management comenzó en las aerolíneas, de ahí se trasladó a la hotelería, y por último a los restaurantes, por nombrar algunas aplicaciones.

Los cines, fácilmente observamos los diferentes precios que sacan para jubilados, miércoles, funciones matinee.

En BSAS si quieres ver como se aplica Yield Management, puedes ir a los restaurantes de cadena como Café de la Opera en Callao y Corrientes, Plaza del Carmen, Undici, que están ubicados por lo general en las esquinas. Ellos tienen un

menú con una tarifa para después de las 19hs, y el mismo producto varia en precio según la hora. Eso es Yield Management. Y las promos como el plato del día, la sugerencia del chef, etc..

- **Por ultimo, como ves a BSAS y a su hoteleria respecto a los desafíos de futuro en cuanto al uso del Yield Management, insertada en el actual contexto tecnológico. Identificas alguna falencia o carencia?:**

Veo mas Yield Management en los hoteles 5 estrellas, y se aplica menos en los 3 estrellas.

Mediante esta practica se pueden tomar decisiones mas estratégicas, tanto que da lugar a la creación de un puesto basado en esta labor exclusivamente, como es el caso del Four Seasons por ejemplo.

La oferta puede tener un conocimiento de los comportamientos de su cliente mas acabado, y analizar la demanda a través de variables que llegan hasta los gustos del cliente, lo cual permite elaborar un mix de servicio ajustado exactamente al gusto del cliente, customizando el producto o servicio. Con los programas de historial del huésped podemos guardar información valiosa de su experiencia en el hotel y ajustar y personalizar mas el servicio durante sus próximas estadías.

Eso tiene un valor para el cliente, y se puede decir que lo que se vende hoy son experiencias.

Por el otro lado el cliente es un cliente inteligente, porque a través de Internet puede buscar justo el hotel que mas se adecua a lo que el necesita de acuerdo al nivel de información disponible, no solo tarifas, sino comparaciones, criticas, etc.

El cliente es mas sofisticado, mas inteligente y tiene mas recursos, por lo cual la oferta es mas inteligente. Esto requiere estrategias con información verídica, no ciega, que permita sacar rentabilidad de esto.

Se lleva a cabo principalmente en los hoteles lideres, luego en menor medida en el resto. A nivel ciudad, BSAS tiene pocas estadísticas y para poder mejorar las estrategias y decisiones, debería contar con mejores datos, ahí estamos atrás de países como USA por ejemplo.