

## **EL YIELD MANAGEMENT: ÁREA TEMÁTICA DE ESTUDIO MÁS RELEVANTE DEL MARKETING HOTELERO**

José María Oteo Iturmendi<sup>1</sup>

Álvaro de la Rica Aspiunza<sup>2</sup>

### **Resumen:**

La importancia que, hoy en día, tiene la técnica del Yield Management en el sector hotelero es innegable. La gestión dinámica de las tarifas hoteleras, apuesta estratégica en la industria hotelera, queda evidenciada con el desarrollo de nuevas herramientas diseñadas para su aplicación y que se pueden encontrar en el mercado. Una primera aproximación podría hacernos pensar que este desarrollo es fruto de las respuestas prácticas que se han ido dando en el sector hotelero a lo largo del tiempo. Es decir, que el avance en esta técnica se debe principalmente a la resolución, muchas veces improvisada, de los problemas del día a día de las compañías hoteleras. En esta comunicación reafirmaremos la vigencia del término Yield Management frente a su aparentemente sinónimo Revenue Management y realizaremos una revisión bibliográfica exhaustiva de las principales publicaciones sobre Marketing Hotelero presentadas desde el año 1960 hasta nuestro días, para demostrar que la investigación científica sobre el Yield Management es numerosa, notoria y muy importante.

**Palabras clave:** Marketing Hotelero, Yield Management, Revenue Management

---

<sup>1</sup> Profesor del Departamento de Turismo, Universidad de Deusto, josemaria.oteo@deusto.es.

<sup>2</sup> Profesor del Departamento de Turismo, Universidad de Deusto, alvaro.delarica@deusto.es.

## **YIELD MANAGEMENT: A KEY AREA OF STUDY IN HOTEL MARKETING**

### **Abstract:**

Nowadays, the importance of the Yield Management technique in the hotel industry is undeniable. The dynamic management of hotel rates is a strategic move in the industry and is evidenced by the development of new hardware designed for its application, and which can be found on the market. A first approach might lead us to think that this development is the result of practical responses that have taken place in the hotel sector over time. That is to say, progress in this technique is mainly due to the everyday problem-solving in hotel companies, which often involves improvisation. In this communication we reaffirm the validity of the term Yield Management as opposed to the apparently synonymous Revenue Management and carry out an exhaustive literature review of major references on Hotel Marketing published from 1960 to today. The aim is to demonstrate that broad, well-known and relevant scientific research has been conducted on Yield Management.

**Key words:** Hotel Marketing, Yield Management, Revenue Management

### **1. INTRODUCCIÓN**

El Yield Management como estrategia autónoma e independiente tiene sus orígenes a comienzos de los años 70, en la industria de las líneas aéreas comerciales principalmente en Estados Unidos.

La idea inicial con la que nació, consistía en crear una herramienta para maximizar los ingresos de las aerolíneas mediante el uso de un sistema de reservas que empleara tarifas dinámicas, es decir, que se pudieran modificar en tiempo real de acuerdo a la capacidad de la oferta (plazas disponibles) y a otras variables que pudieran afectar a la demanda.

En este primer sistema se ofrecían descuentos a los clientes que adquirían sus billetes con mayor antelación y bloqueaban un cierto número de plazas para que se vendieran en el último momento sin ningún tipo de descuento. Las ventas que se producían más tarde eran las más rentables desde el punto de vista de los ingresos ya que se trataba generalmente de clientes menos sensibles al precio y que necesitaban viajar en dicho vuelo de manera inaplazable.

El problema principal era determinar el número de plazas que deberían permanecer bloqueadas. No era suficiente con establecer un determinado porcentaje fijo de plazas para cada vuelo ya que la demanda presentaba un comportamiento variable afectado por diferentes elementos como: la propia ruta, el momento del año, el horario del vuelo, o el día de la semana, entre otros. El manejo de todas estas variables era complejo, y más aún cuando intervenían simultáneamente, por lo que se hacía necesario contar con un sistema de información que asignara de forma protocolarizada el número de plazas a vender con cada una de las tarifas predeterminadas en cada uno de los vuelos.

O'Rian (1986), Belobaba (1989 y 2002), Fockler (1991) y Boyd (1998) aportaron elementos importantes para el desarrollo de esta técnica, desde el punto de vista de su aplicación en el sector de líneas aéreas, que han permitido su posterior traslación a otras disciplinas.

Esta necesidad de procesar y gestionar esta información fue el origen del desarrollo de sistemas de información más sofisticados, lo que provocó que se creara un nuevo campo

de conocimiento que es lo que hoy en día conocemos por Yield Management. Esta recopilación científica de herramientas, estrategias y tácticas lo convirtieron en una disciplina independiente. El éxito de su uso en la industria aérea permitió que su influencia se extendiera a otros sectores, con características similares a ésta, donde se empezaron a aplicar los principios del Yield Management.

Tal y como refleja Kimes (1989), el Yield Management se empieza a utilizar en la industria hotelera, en Estados Unidos, a finales de los años 80. Fue decisiva la difusión de la experiencia de la cadena Marriott en 1991, que gracias a la aplicación del Yield Management, logró un aumento del beneficio de 30 millones de dólares (Lieberman, 1993).

Madrid y Barcelona fueron las pioneras en su utilización en España a principios de los años 90. Actualmente su uso es imprescindible para todos los hoteles, independientemente del tamaño, categoría o público objetivo al que vayan dirigidos<sup>3</sup>.

## **2. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL YIELD MANAGEMENT**

El término Yield Management como tal fue introducido por Kimes, autora de referencia de esta materia que definió esta nueva técnica como:

*“El proceso de asignación de la unidad de inventario adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado y al precio adecuado. Guía a la decisión de cómo asignar las unidades no diferenciadas a la capacidad limitada y a la demanda disponible de manera que se maximice el beneficio o los ingresos.”* (Kimes, 1989:15).

Smith, Leimkuhler y Darrow (1992) con su definición de esta técnica aumentaron la visibilidad del concepto del Yield Management, ya que simplificaban la previa de Kimes (1989), y la propia herramienta comenzaba a demostrar las bondades de su uso por su aplicación en las compañías aéreas:

*“Vender el asiento correcto, al cliente correcto y al precio correcto.”* (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992:14).

Donaghy, McMahon y McDowell (1995) aportan su visión del Yield Management definiéndolo como:

*“La técnica de maximización de ingresos que tiene como objetivo incrementar el rendimiento neto mediante la asignación determinada de la capacidad de habitaciones disponibles a segmentos de mercado definidos a un nivel de precios óptimo.”* (Donaghy, McMahon y McDowell, 1995:140).

Posteriormente, Jauncey, Mitchell, y Slamet (1995) revisaron las diferentes definiciones del término para obtener un concepto que aunara las diferentes visiones:

*“El Yield Management se ocupa de la maximización de los ingresos por habitación a través de la manipulación de los precios de las mismas de una manera estructurada de manera que se tenga en cuenta los patrones de demanda previsionales. Es un enfoque integral, continuo y sistemático para la maximización de los ingresos derivados de la venta de habitaciones.”* (Jauncey, Mitchell y Slamet, 1995:25).

Otra relevante aportación fue la de Cross (1997):

---

<sup>3</sup> Por ejemplo, Best Western, que implantó el Yield Management hace más de 15 años, ofrece esta herramienta a todos sus hoteles asociados, tal y como podemos ver en su página web corporativa. <http://www.bestwestern.developers.com/operations/member-support.html>. [Última consulta 19 de octubre de 2012].

*“La aplicación de tácticas disciplinadas que predigan el comportamiento de los consumidores a nivel micro-mercado de manera que se maximice la disponibilidad del producto y su precio con el fin de maximizar los ingresos.”* (Cross, 1997:33).

Jones (2000), por su parte, se centró en la propia aplicabilidad del Yield Management para su definición:

*“Un sistema diseñado para los propietarios de hoteles, con el objetivo de maximizar la rentabilidad por medio de la gestión de su propia experiencia en el sector que les permita identificar la rentabilidad de los diferentes segmentos de mercado, establecer el valor, fijar el nivel de precios para el mismo, y crear las reglas de descuento y desplazamiento que se deben aplicar en un proceso de reservas de nivel avanzado, y realizar un seguimiento y un control de la eficacia de estas normas y de su implementación.”* (Jones, 2000:87).

Aunque todas las definiciones anteriores han tenido su importancia, es destacable la aportación de Kimes (2004) en la que simplifica la compleja dimensión del Yield Management:

*“La aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios, para determinar la cantidad adecuada de capacidad a ofrecer al cliente adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado”.* (Kimes, 2004:5).

En la misma podemos identificar, en forma de aseveraciones, las variables fundamentales que van a caracterizar al Yield Management:

- Qué producto o productos se debe vender.
- A quién se debe vender.
- Utilizando una estrategia de precios que permita determinar por cuánto se debe vender.
- Dónde se debe vender.
- Cuándo se debe vender.
- Aplicando un sistema de información que permita responder con éxito a las preguntas formuladas.

Como se puede apreciar en el listado anterior, nos referimos implícitamente a la *optimización de la generación de ingresos*, ya que entendemos que es preciso hablar de una situación óptima en cuanto a las ventas del establecimiento, en lugar del concepto de *beneficio*, en el que ineludiblemente para su obtención deberíamos tener en cuenta los costes.

Talón, Figueroa y Vacas (2008) aportan su propia visión para conceptualizar al Yield Management, tomando como referencia las diferentes visiones que sobre su concepción tienen los principales autores de esta temática. Lo que para algunos es una forma de conceptualizar a una práctica empresarial (Smith, Leimkuhler y Darrow, 1992); o a una aplicación (Kimes, Chase, Choi, Lee y Ngongzi, 1998); o a una técnica (Lieberman, 1993; Donaghy, McMahon y McDowell, 1995); o a un sistema (Jones, 2000); para otros autores es una meta de vender correctamente (Kimes, 1989); al cliente correcto y en el momento y lugar adecuado (Kimes, Chase, Choi, Lee y Ngongzi, 1998); o bien, para otros es una función para la gestión del precio y del inventario (Kimes, 1989; Lieberman, 1993). Otros autores sostienen que es una metodología para analizar la demanda, la competencia y el producto o servicio, para poder definir la estructura de tarifas en base a la previsión de la ocupación (Jauncey, Mitchell y Slamet, 1995). Marchionna (2005) precisa aún más esta idea al identificarlo con una metodología apoyada en la información, la tecnología, la modelización matemática y el sentido común. Philips (2005) añade una nueva idea,

definiendo el Yield Management como una estrategia para establecer una estructura de precios para cada segmento, por un lado, mientras que por otro, también lo asimila al concepto de táctica para calcular y actualizar los límites de reservas y determinar qué reservas se aceptan y cuáles no. Un rasgo común a todos los enfoques mostrados en los autores anteriores es la perspectiva que Kimes (1989) remarca, como característica principal del Yield Management, centrada en la búsqueda del máximo beneficio tanto para la empresa como para el cliente.

**Tabla 1:** Conceptualización del Yield Management a través de la literatura estudiada.

| Autores                                 | Aportación principal                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kimes (1989)                            | Meta de vender correctamente.<br>Función para la gestión del precio y del inventario.<br>Búsqueda del máximo beneficio tanto para la empresa como para el cliente. |
| Smith, Leimkuhler y Darrow (1992)       | Conceptualización de una práctica empresarial.                                                                                                                     |
| Lieberman (1993)                        | Función para la gestión del precio y del inventario.<br>Conceptualización de una técnica empresarial.                                                              |
| Donaghy, McMahon y McDowell (1995)      | Conceptualización de una técnica empresarial.                                                                                                                      |
| Jauncey, Mitchell y Slamet (1995)       | Metodología para analizar la demanda, la competencia y el producto o servicio, para poder definir la estructura de tarifas en base a la previsión de la ocupación. |
| Cross (1997)                            | Aplicación de una táctica de predicción.                                                                                                                           |
| Kimes, Chase, Choi, Lee y Ngonzi (1998) | Conceptualización de una aplicación empresarial.<br>Meta de vender correctamente al cliente correcto y en el momento y lugar adecuado.                             |
| Jones (2000)                            | Conceptualización de sistema.                                                                                                                                      |
| Kimes (2004)                            | Aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios.                                                                                               |
| Marchionna (2005)                       | Metodología para el análisis de la demanda.                                                                                                                        |
| Philips (2005)                          | Metodología, estrategia y táctica.                                                                                                                                 |
| Talón, Figueroa y Vacas (2008).         | Filosofía de gestión.                                                                                                                                              |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Talón, Figueroa y Vacas (2008).

En la tabla 1 resumimos la visión que tienen los diferentes autores sobre el concepto del Yield Management según el enfoque conceptual de Talón, Figueroa y Vacas (2008), lo que les permite llegar a su propia definición de Yield Management:

*“Es una filosofía de gestión que ayuda principalmente a las empresas que tienen capacidad fija, en el proceso de toma de decisiones (estratégicas y operativas) relativas a precio e inventario. Esta filosofía está basada en el análisis de la información, apoyado en la ciencia, la tecnología y el sentido común, que aportan un conocimiento profundo del mercado y del producto, facilitando así una correcta previsión de la demanda y una adecuada segmentación de tarifas. De esta forma, a través de un eficaz control de reservas, y teniendo en cuenta el factor tiempo (antelación y duración) la empresa podrá maximizar el beneficio<sup>4</sup> (margen bruto o “Gross Profit”) al mismo tiempo que satisface las necesidades del cliente”.* (Talón, Figueroa y Vacas, 2008:5)

<sup>4</sup> Al hablar de beneficio se refieren al concepto de margen como la diferencia entre los ingresos y los costes variables de esas ventas.

La desventaja principal de esta definición con respecto a la de Kimes (2004) es que la autora norteamericana resume de una forma muy sencilla la extraordinaria complejidad que encierra la gestión del Yield Management. Entendemos que la definición de Talón, Figueroa y Vacas (2008) es correcta y completa, pero necesita 115 palabras para conceptualizar esta técnica, objetivo que Kimes (2004) completa con 33. Desde nuestro punto de vista, la capacidad para explicar de forma breve y sencilla un concepto tan complejo, justifica que nos inclinemos más por utilizar la definición de la autora americana.

Por tanto, en el Yield Management podemos encontrar un objetivo principal finalista de meta, que se materializa a través de la maximización de la rentabilidad medida desde la optimización del nivel de ingresos. Para lograr esta meta, se apoya en un conjunto de objetivos instrumentales que permiten la consecución del objetivo principal. Entre los mismos podemos distinguir:

- Observación de la información histórica.
- Análisis previsional de la demanda.
- Establecimientos de tarifas segmentadas.
- Seguimiento de las reservas.
- Implementación de un proceso de gestión de la información.

### **3. APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR HOTELERO**

Podemos encontrar muchos estudios que aplauden las bondades de la aplicación del Yield Management en las empresas hoteleras y que además cuantifican este efecto.

El caso Hilton analizado por Orkin (1988) del que se desprendía que la aplicación del Yield Management le había supuesto a la compañía aumentar 7,5 dólares el precio medio sin perder porcentajes de ocupación. El estudio de Rowe (1989), por su parte, estableciendo que la aplicación del Yield Management permitía aumentar el precio medio por noche de 5 a 10 dólares. Ya nos hemos referido a la investigación de Lieberman (1993) mostrando la experiencia de la cadena Marriott en 1991 que gracias a la aplicación del Yield Management logró un aumento del beneficio de 30 millones de dólares. Goymour y Donaghy (1995) mostraron cómo su uso suponía incrementar las tarifas entre el 3,5% y el 5% en los primeros once meses de aplicación. Jones (2000), por su parte, fijaba entre el 3% y el 7% el incremento de los ingresos por la aplicación del Yield Management mientras que el aumento del beneficio por su uso lo situaba en el 50%. Campa (2007) situaba el incremento de la facturación motivado por el uso de esta técnica entre el 2% y el 5%.

Pero a pesar de estas afirmaciones, resulta complicado medir el impacto económico real de la aplicación del Yield Management, ya que es difícil aislar el efecto de otros factores en el resultado final. Es necesario analizar largos periodos de tiempo (la cantidad menor representativa se podría situar en tres años) pre y post implantación de la técnica (Jones, 2000).

También es importante resaltar el enfoque escéptico de Jarvis, Lindh y Jones (1998) a la hora de valorar la verdadera implantación de esta técnica. Estos autores revelan que muchos hoteles creen haber implantado el Yield Management cuando no es así, aunque desde nuestro punto de vista, buscar la maximización de la rentabilidad medida desde la

optimización del nivel de ventas, ya implica una aplicación estratégica del Yield Management, aunque desde un punto de vista operativo las tácticas seguidas puedan no ser las más adecuadas para la consecución del objetivo.

Para medir el impacto económico de la aplicación del Yield Management en la explotación de una empresa hotelera, las autoras Talón, Figueroa y Vacas (2008) proponen los siguientes indicadores:

- Ocupación
- Precio medio
- Ingresos por habitación disponible (RevPar)<sup>5</sup>.
- Resultado operativo bruto por habitación disponible (GoPPar)<sup>6</sup>.

Tradicionalmente en la hotelería únicamente se analizaba la ocupación, en primer lugar, y en algunos casos, el precio medio, como fórmulas para medir el desempeño de las diferentes empresas hoteleras, pero la introducción del Yield Management como herramienta de gestión, o simplemente como filosofía de mejora, hace imprescindible que aparezcan nuevos indicadores para analizar el funcionamiento de las compañías hoteleras. Dos ejemplos de estas nuevas tipologías de indicadores son el *ingreso por habitación disponible (RevPar)* y el *resultado operativo bruto por habitación disponible (GoPPar)*.

Si tuviéramos que optar por un único indicador para medir el éxito en la gestión de las empresas hoteleras desde el punto de vista de los ingresos, elegiríamos el *RevPar* al ser una combinación de la ocupación y del precio medio, y no invalida ni al *GoPPar* ni a otros indicadores. Adicionalmente, se calcula de forma muy sencilla multiplicando estas dos variables, y además cumple con el objetivo que planteábamos para medir la aplicación del Yield Management, de buscar la maximización de la rentabilidad medida desde la optimización del nivel de ingresos.

Con un sencillo ejemplo podemos ver la importancia de su implantación. Supongamos tres hoteles, el hotel nº1, el hotel nº2 y el hotel nº3.

**Tabla 2:** Ejemplo comparativo de la aplicación del Yield Management.

|           | % Ocupación | Precio Medio | RevPar |
|-----------|-------------|--------------|--------|
| Hotel nº1 | 100%        | 90 €         | 90€    |
| Hotel nº2 | 85%         | 120 €        | 102€   |
| Hotel nº3 | 90%         | 100€         | 90€    |

**Fuente:** Elaboración propia.

En la tabla anterior vemos cómo el Hotel nº1 ha tenido mayor ocupación que el Hotel nº2 y que el Hotel nº3, pero, por el contrario, menor precio medio. Antes de la introducción

<sup>5</sup> El término en inglés sería *Revenue per Available Room*, concepto que encontramos en la bibliografía estudiada como *RevPar*, contracción de la expresión citada y cuya traducción en castellano sería ingreso por habitación disponible.

<sup>6</sup> De igual manera que en el caso del *RevPar*, en la bibliografía estudiada, este concepto se identifica como *GoPPar*, contracción de la expresión en inglés *Gross Operation Profit per Available Room*. Su traducción en castellano sería resultado operativo bruto por habitación disponible.

del Yield Management, éste sería el análisis que podríamos hacer de esta comparativa entre hoteles.

Con la aparición del Yield Management, el *RevPar* se convierte en la variable cuantitativa que permite comparar el éxito en la gestión (en términos de ingresos) entre diferentes hoteles. Siguiendo este criterio, en la tabla podemos ver cómo el *RevPar*, idéntico si comparamos al Hotel nº1 con el nº3, nos indica que el éxito en la gestión desde el punto de vista de los ingresos es igual en estos hoteles mientras que en el Hotel nº2 es un 13,33% superior<sup>7</sup>.

El otro indicador mencionado, el *GoPPar*, de aparición reciente, también se utiliza para la medición del éxito en la aplicación del Yield Management. Con este indicador se intenta complementar la información del *RevPar*, ya que no sólo se refiere a la rentabilidad desde el punto de vista de los ingresos, sino que tiene en cuenta los gastos operativos del establecimiento. Desde un punto de vista conceptual, la gestión de los establecimientos hoteleros orientada a una maximización del *GoPPar*, permite minimizar el principal riesgo que se le achaca al *RevPar*: Que la búsqueda exclusiva de su maximización, pueda derivar en decisiones erróneas desde el punto de vista de mejora del rendimiento, como disminuir el precio de venta en el último momento y así provocar una guerra de precios en algunos segmentos de mercado.

Hasta ahora simplificábamos la conceptualización del Yield Management como la técnica que nos permite vender la habitación *adecuada*, en el momento *adecuado*, al cliente *adecuado* y al precio *adecuado*. Hoy en día, con la atomización del sector turístico, podríamos incluir una nueva variable: a través del canal *adecuado*. Entendemos que en esta aparente simpleza se encuentra la dificultad de su utilización, ya que la complicación se encuentra en dar respuesta a esa necesidad de que sea *adecuada* para todas las variables.

Debemos tener en cuenta los incrementos o descensos en cuotas de mercado, patrones de comportamiento de demanda por segmento y cuentas clave, costes fijos y costes variables o datos sobre la situación de la competencia entre muchos otros. Asimismo, los costes de distribución y la gestión de los canales.

Por tanto, a la hora de gestionar de forma correcta el Yield Management, necesitamos estudiar las estrategias de precio, distribución, combinación entre ocupación y precio medio, y cómo afectan éstos, relacionados con sus estructuras de costes, a sus estrategias de comercialización y beneficios operativos.

El *RevPar* por sí solo, parece insuficiente para medir los potenciales reales de un hotel, y tendremos que analizar el *GoPPar* y ver qué decisiones pueden hacer incrementar este ratio. Con este indicador sí adquiriría un sentido pleno una definición de Yield Management que sí hablara de *beneficio* al buscar la maximización del margen en lugar de los ingresos. En esta línea encontramos la aportación de Campa (2007) para definir esta técnica:

*“La maximización del beneficio mediante la gestión eficiente de un activo perecedero a través de la determinación de su precio y del control de su inventario”.* (Campa, 2007:95).

Para mostrar la importancia que tiene hoy en día el *GoPPar* como variable para medir el éxito en la gestión de un hotel, resulta revelador el estudio *“HotStats 2011-UK & European Hotel Industry Report”* realizado en 2011 por *“TRI Hospitality Consulting”*,

---

<sup>7</sup> El *RevPar* es 12€ superior, lo que supone un 13,33% de incremento frente a los 90€ de los hoteles nº1 y nº3.

en el que se presentan los resultados de 2010 de los hoteles de algunas ciudades europeas<sup>8</sup>.

El informe “*HotStats*” (TRI Hospitality Consulting, 2011) nos muestra la importancia de los objetivos del propio Yield Management como meta finalista en los estudios de coyuntura que se publican sobre la evolución del sector hotelero.

Para cada ciudad muestra la siguiente información referente a su sector hotelero:

- El porcentaje de ocupación por habitaciones.
- La *Tarifa Promedio por Habitación*<sup>9</sup>, entendido como el precio medio de venta de las habitaciones de los hoteles.
- El RevPar por habitaciones.
- El RevPar derivado por la actividad de Alimentos y Bebidas de los establecimientos, denominado en el estudio F&B RevPar<sup>10</sup>.
- El RevPar total que resulta de la suma de todos los centros de beneficio<sup>11</sup>, que en el informe denominan *TrevPAR*<sup>12</sup>.
- El GoPPar.
- El porcentaje que supone el coste de personal sobre el total de ingresos del establecimiento.
- El porcentaje que supone el *Resultado Operativo Bruto* (el GOPPar ya explicado anteriormente) sobre el total de ingresos del establecimiento.

#### **4. CONTEXTUALIZACIÓN TEMPORAL DEL YIELD MANAGEMENT EN LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MARKETING HOTELERO**

Tras realizar una breve introducción del Yield Management como técnica y de su importancia específica instrumental en el sector hotelero, pasamos a continuación a estudiarlo desde la perspectiva de su presencia y evolución con respecto a las áreas de interés del Marketing específicamente orientado al sector hotelero durante los últimos cincuenta años.

Para ello partimos del estudio de Dev, Buschman y Bowen (2010), en el que los autores realizan un recorrido por las temáticas más importantes de Marketing desarrollados desde 1960 hasta el año 2010 agrupados por décadas.

Los autores parten de la premisa universal que, para el sector hotelero, su concepción del marketing no es diferente a la que tienen otras tipologías de empresas, compartiendo el

---

<sup>8</sup> En el citado informe, se reflejan los indicadores principales de los hoteles de las diferentes metrópolis del Reino Unido y de algunas capitales de otros países europeos: Ámsterdam, Barcelona, Berlín, Bruselas, Londres, París, Viena y Varsovia entre otras. Se elabora a partir de la base de datos que maneja la consultora, principalmente con establecimientos de 4 y 5 estrellas pertenecientes a cadenas hoteleras.

<sup>9</sup> El informe está escrito en inglés y lo que refleja expresamente es *Average Room Rate (ARR)*.

<sup>10</sup> *Food&Beverage RevPar*. Que podríamos traducir en castellano como los ingresos por habitación disponible de la actividad de restauración del establecimiento.

<sup>11</sup> O puntos de venta. Desde el propio alojamiento, pasando por los encuadrados en la actividad de restauración, así como otros de diversa índole y que dependerán de la tipología del establecimiento.

<sup>12</sup> Contracción de *Total Revenue per Available Room*. Descripción en inglés que podríamos traducir por Ingresos Totales por Habitación Disponible.

objetivo genérico de proporcionar valor a los potenciales clientes (en este caso huéspedes) y garantizar su satisfacción.

Para realizar este análisis retrospectivo los autores se basan en tres fuentes no relacionadas, lo que les permite extraer conclusiones fiables sobre los conceptos de Marketing más influyentes en cada periodo en el sector hotelero<sup>13</sup>.

Para el análisis cualitativo de las principales áreas de interés del Marketing hotelero entre los años 1960-2010, Dev, Buschman y Bowen (2010) se basan en los resultados de las encuestas enviadas a personas determinadas expertas en este campo de conocimiento, y en la opinión cualificada de la consultora “*PKF Hospitality Research*”, lo que les permite identificar las principales tendencias de investigación en cada década.

Dev, Buschman y Bowen (2010) resaltan que el aumento de la complejidad del mercado que se producía con el paso del tiempo, originaba que se incrementara la importancia de un aspecto determinado, que normalmente estaba relacionado con la técnica o el enfoque más importante del Marketing general.

En los años 60 el concepto que experimentó un mayor grado de estudio fue la promoción, de manera que se pudiera encarar la importante competencia que se generaba con la creación de importantes cadenas hoteleras internacionales. Es en esa década cuando McCarthy plantea su modelo de las 4 Ps del Marketing Mix. Desde el punto de vista del Marketing Hotelero, y según los autores, la publicación más relevante fue la de Coffman (1964) relativa a la promoción.

Una década después, en los 70, comienza la investigación de mercados y surgen nuevos productos orientados hacia el consumidor. Es importante la figura de Michael Leven, que establecía que para tener éxito, los hoteles debían ajustar constantemente sus productos a los gustos cambiantes de los consumidores, a las nuevas tecnologías, y a la competencia (Kotler, Bowen y Makens, 2009).

---

<sup>13</sup> En primer lugar, utilizan “*Google académico*” para realizar un análisis de las citas de los artículos aparecidos referentes al Marketing publicados en la prestigiosa revista “*The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*” durante el periodo de cincuenta años que comprende de 1960 a 2010, y así poder mostrar qué artículos han sido más relevantes en cada década. Según la información que aparece en su web, Google (2013), “... *Google académico permite buscar bibliografía especializada de una manera sencilla. Desde un solo sitio se puede realizar búsquedas en un gran número disciplinas y fuentes como, por ejemplo, estudios revisados por especialistas, tesis, libros, resúmenes y artículos de fuentes como editoriales académicas, sociedades profesionales, depósitos de impresiones preliminares, universidades y otras organizaciones académicas. Google Académico ayuda a encontrar el material más relevante dentro del mundo de la investigación académica...*”.

En segundo lugar, aportan la visión de una importante consultora “*PKF Hospitality Research*” para que muestren su visión sobre las tendencias de cada década. Por último, utilizan una encuesta informal dirigida a diferentes expertos de la industria y les piden su opinión sobre los estudios y trabajos más influyentes en cada década. Finalmente, recopilan las principales conclusiones obtenidas de las tres fuentes y extraen los resultados que vamos a mostrar a continuación.

Para el análisis de las citas con “*Google académico*” sobre los artículos relacionados con el marketing en los últimos cincuenta años aparecidos en “*The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*”, los autores utilizaron las siguientes palabras clave: publicidad, marca, competencia, clientes, CRM (siglas de “*Customer Relationship Management*”, que podemos traducir como “*Gestión de las Relaciones con el Cliente*”, y se relaciona con la subdisciplina denominada *Marketing Relacional*), CRS (siglas de “*Central Reservation System*”, que podemos traducir como “*Sistema de reservas centralizado*”), correo directo, distribución, comercio electrónico, internet, fidelidad, gestor de marketing, marketing, promoción, *publicity* (aparición gratuita en medios de comunicación), relaciones públicas, reservas, Revenue Management (término que se explicará en el siguiente capítulo pero que ya adelantamos que es otra manera de referirse a la técnica del Yield Management), ventas, web y Yield Management.

En los años 80, la importancia de las citas de la publicación “*The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*” aumentó de forma espectacular, básicamente debido a la trascendencia de la aparición del concepto del Yield Management de Kimes y a los artículos de Orkin (1988) y Relihan (1989) sobre este tema.

Además según la encuesta que realizaron en su trabajo, Dev, Buschman y Bowen (2010), apuntan que las personas de la industria hotelera más influyentes de los años ochenta no fueron gestores de Yield Management sino líderes visionarios que llevaron a sus empresas a nuevos territorios de desarrollo de marca y gestión de marca. Gerard Pelisson, Paul Dubrulle, Ian Schrager, Marriott Bill, Horst Schulze y Sharp Isadore fueron los nombres citados por los encuestados.

Como consecuencia de esto, en estos años se produjo un importante aumento del número de marcas hoteleras que operaban en el mercado.

En la década de los 90 el esfuerzo principal en el Marketing Hotelero se centró en lograr la satisfacción del cliente y su fidelización. Bill Marriott acuñó la frase de que costaba 10\$ conseguir que un cliente fuera a un hotel de la cadena Marriott de la que era propietario, pero sólo 1\$ que volviera, lo que remarcaba la importancia de destinar recursos para conseguir clientes fieles.

La implantación y utilización masiva de Internet marcó el devenir de los esfuerzos específicos del Marketing Hotelero en la década que comenzó en el año 2000, tanto desde el punto de vista de comunicación con los clientes como de la relación con el resto de los agentes del mercado.

Por último, los autores destacan la importancia que todavía tiene la gestión de Internet en la década que comenzó en 2010, pero le añaden el manejo y el control de las redes sociales, así como la administración de las opiniones de los propios clientes.

Para el análisis cuantitativo de las temáticas más importantes de Marketing desarrollados desde 1960 hasta el año 2010 agrupadas por décadas, Dev, Buschman y Bowen (2010) realizaron un estudio comparativo por años, según la relevancia de cada artículo de acuerdo con el periodo en el que se publicó, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

**Tabla 3:** Análisis comparativo sobre la relevancia de los principales artículos referentes al Marketing Hotelero.

| Contexto temporal | Título del artículo original                                                                                                     | Autor                           | Citas |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------|
| Década 1960-1969  |                                                                                                                                  |                                 |       |
| 1960              | Plan Your Public Relations Program: A Public Relations Counsel Outlines a Program of Successful Community Service for Hotel Men. | Bliss, R. L.                    | 1     |
| 1964              | The Full House: A Hotel/Motel Promotion Primer.                                                                                  | Coffman, C. D.                  | 1     |
| 1961              | Sales Policies for the 1960's.                                                                                                   | Grice, W. W.                    | 0     |
| 1961              | Package Plan Promotion.                                                                                                          | Dorf, D. C.                     | 0     |
| 1961              | Internal Promotion for Hotels.                                                                                                   | Grohmann, H. V.                 | 0     |
| 1967              | Closing the Marketing Gap.                                                                                                       | Morton, W.                      | 0     |
| 1967              | The Marketing Concept: A New Approach to Hotel Management: Alert Hosts in the Marketing Age.                                     | Bursk, E. C.                    | 0     |
| Década 1970-1979  |                                                                                                                                  |                                 |       |
| 1970              | Marketing the Meal Experience.                                                                                                   | Campbell-Smith, G.              | 16    |
| 1978              | Pre-opening Marketing Analysis for Hotels.                                                                                       | Peters, C.H.                    | 5     |
| 1978              | Post-opening Marketing Analysis for Hotels.                                                                                      | Yesawich, P. C.                 | 3     |
| 1977              | A Research Approach to Restaurant Marketing.                                                                                     | Swinyard, W. R.                 | 3     |
| 1979              | The Push-Button Questionnaire: A New Tool for Measuring Customer Satisfaction.                                                   | Cadotte, E. R.                  | 2     |
| 1979              | The Execution and Measurement of a Marketing Program.                                                                            | Yesawich, P. C.                 | 2     |
| 1971              | Marketing the Full House.                                                                                                        | Coffman, C.D.                   | 2     |
| 1977              | Advertising Research for the Food Service Industry.                                                                              | Ramond, C.                      | 1     |
| 1978              | The Psychology of Service and Sales in the Dining Room.                                                                          | Goodman, R. J.                  | 1     |
| 1979              | Marketing Today: A survey of the Marketing Function                                                                              | Cornell Hospitality Quarterly   | 0     |
| Década 1980-1989  |                                                                                                                                  |                                 |       |
| 1989              | The Basics of Yield Management.                                                                                                  | Kimes, S. E.                    | 121   |
| 1982              | Marketing Services by Managing the Environment.                                                                                  | Booms, B. H. y Bitner, M.J.     | 76    |
| 1989              | The Yield-Management Approach to Hotel Room Pricing.                                                                             | Relihan, W. J.                  | 67    |
| 1988              | Boosting Your Bottom Line with Yield Management.                                                                                 | Orkin, E. B.                    | 58    |
| 1988              | Answering the Eternal Question: What Does the Customer Want?.                                                                    | Atkinson, A.                    | 41    |
| 1988              | Ten Laws of Customer Satisfaction.                                                                                               | Knutson, B. J.                  | 25    |
| 1981              | A New Marketing Mix for the Hospitality Industry.                                                                                | Renaghan, L. M.                 | 21    |
| 1988              | The Hotels of Rome: Meeting the Marketing Challenge of Terrorism.                                                                | Hurley, J. A.                   | 16    |
| 1989              | Hospitality Marketing: The Internal Approach.                                                                                    | Lewis, R. C.                    | 10    |
| 1987              | Hospitality Marketing for the 90s: Effective Marketing Research.                                                                 | Yesawich, P. C.                 | 7     |
| Década 1990-1999  |                                                                                                                                  |                                 |       |
| 1998              | Loyalty: A Strategic Commitment.                                                                                                 | Bowen, J. T., and Shoemaker, S. | 231   |
| 1992              | A Strategy for Customer Satisfaction.                                                                                            | Barsky, J. D.                   | 140   |
| 1994              | Measuring Customer Satisfaction for Strategic Management.                                                                        | Dube, L.                        | 101   |
| 1994              | Perceived Fairness of Yield Management.                                                                                          | Kimes, S. E.                    | 96    |
| 1998              | The Internet as a Distribution Channel.                                                                                          | Connolly, D. J.                 | 91    |
| 1993              | Debunking the Myths of Yield Management.                                                                                         | Lieberman, W. H.                | 82    |
| 1996              | Hotel Management and Marketing on the Internet.                                                                                  | Murphy, J.                      | 79    |
| 1998              | Customer-Satisfaction Measurement: Performance Counts.                                                                           | Yuksel, A.                      | 59    |
| 1993              | Marketing Hotels: Using Global Distribution System.                                                                              | Emmer, R. M.                    | 23    |
| 1999              | Building Customer Loyalty: Guests' Perspectives on the Lodging Industry's Functional Best Practices.                             | Dube, L.                        | 21    |
| Década 2000-2009  |                                                                                                                                  |                                 |       |
| 2002              | The Future of Hotel Electronic Distribution.                                                                                     | O'Connor, P., and Frew, A. J.   | 72    |
| 2002              | Dimensions of Customer Loyalty.                                                                                                  | Baloglu, S.                     | 66    |
| 2002              | Evoking Emotion: Affective Keys to Hotel Loyalty.                                                                                | Barsky, J.D.                    | 61    |
| 2003              | The Bandwagon Effect: Swiss Hotels' Website and E-Mail Management.                                                               | Murphy, J.                      | 60    |
| 2002              | Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools.                                                                    | Arnett, D. B.                   | 57    |
| 2003              | Customer Relationship Management—A Driver for Change in the Structure of the U.S. Lodging Industry.                              | Piccoli, G.                     | 41    |
| 2000              | Managing Hotel Brand Equity: A Customer-Centric Framework for Assessing Performance.                                             | Prasad K., and Dev, C. S.       | 41    |
| 2000              | Creating Visible Customer Value: How Customers View Best-Practice Champions.                                                     | Dube, L.                        | 39    |
| 2000              | Hospitality-Management Competencies: Identifying Managers' Essential Skills.                                                     | Kay, C.                         | 39    |
| 2002              | Electronic Distribution Channels' Effect on Hotel Revenue Management.                                                            | Choi, S. and Kimes, S.E.        | 37    |
| 2000              | Marketing Challenges for the Next Decade.                                                                                        | Dev, C. S., and Olsen, M. D.    | 26    |

**Fuente:** Dev, Buschman y Bowen (2010:468).

Como se puede apreciar en la tabla 3, la importancia de los artículos, en cuanto a lo que las citas aparecidas se refiere, en cada década no es uniforme. En la década de los 60 el número de citas aparecidas es pequeño, aumenta ligeramente en la década de los 70, crece de forma importante en la década de los 80 y continúa subiendo a un ritmo alto hasta el presente<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Los motivos que dan los autores para este comportamiento tan dispar son variados. El primero, que “Google académico” da un mayor peso a los artículos más recientes tal y como afirma Shugan (2006). Otra explicación, que en los años 60, la revista no tenía el prestigio de hoy en día a nivel científico, por lo que los artículos de esa época no tienen la misma trascendencia en ese tipo de búsqueda. Otra razón, que en los años 60 se abrieron numerosos centros de investigación en el sector hotelero, tanto en nuevas universidades como en otras que se orientaron hacia este campo de conocimiento. Por último, con respecto al hecho de la

Para uniformizar la relevancia de los diferentes artículos eliminando el momento temporal de su publicación, hemos realizado una homogeneización de acuerdo con los factores apuntados por Dev, Buschman y Bowen (2010), según la cual tomaremos como base el número de citas de la década de los 90. Las citas de la década de los 60 las multiplicamos por cinco<sup>15</sup>. En el caso de la década de los 70, multiplicamos las citas por diez<sup>16</sup>. En el caso de los 80 multiplicamos por dos, al estar en un punto mucho más cercano a la base que hemos establecido en la década de los 90. Por último, en la década del año 2000<sup>17</sup>, multiplicamos por dos a partir del año 2002 al cambiar la periodicidad de la publicación, y a toda la década le aplicamos un factor de corrección del 10%<sup>18</sup>. Con estos ajustes llegamos a la información mostrada en la tabla 4. Con las ponderaciones hemos intentado crear un sistema que nos permita comparar de una forma cuantitativa, no exacta, pero sí medible, los conceptos más importantes desde 1960 en el Marketing hotelero. Como podemos observar, después de los ajustes, el peso sobre el total de las tres últimas décadas es muy similar, 29,40%; 30,70% y 27,92%, lo que parece razonable a la vista de lo apuntado por los autores del artículo.

Si situamos al Yield Management dentro de este contexto de análisis cuantitativo, vemos que el artículo “*The basics of Yield Management*” de Kimes (1989) es el artículo más relevante de Marketing hotelero desde 1960 con un 8,05% del total sobre el criterio de ponderación que establecen los autores y con el ajuste de homogeneización que hemos realizado.

Si analizamos todos los artículos de la tabla 4 y agrupamos el peso de los que abordan el Yield Management (o Revenue Management) de forma directa por su presencia en el título, llegaríamos a los resultados que mostramos en el tabla 5.

---

caída de las citas en la última década analizada, los autores remarcaban el hecho que en el año 2002 la publicación pasó de ser bimensual en los 90 a cuatrimestral a partir de entonces.

<sup>15</sup> Al entender según lo que explican Dev, Buschman y Bowen que los artículos eran demasiados generalistas.

<sup>16</sup> Al ser éstas valiosas, pero penalizadas en “*Google académico*” por su antigüedad.

<sup>17</sup> Queremos resaltar la extrañeza que nos ha producido que Dev, Buschman y Bowen en su trabajo no reflejen artículos posteriores a 2003 como relevantes en esta década. Hecho que podemos achacar a que el momento de publicación de su investigación (2010) haya podido ser muy posterior al momento en que la realizaron realmente.

<sup>18</sup> Para eliminar el efecto positivo en “*Google académico*” de la cercanía al momento del estudio de Dev, Buschman y Bowen (2010).

**Tabla 4:** Análisis comparativo homogeneizado sobre la relevancia de los principales artículos referentes al Marketing Hotelero.

| Contexto temporal     | Autor                           | Citas | Ponderado | Peso década | Peso total |
|-----------------------|---------------------------------|-------|-----------|-------------|------------|
| Década 1960-1969      |                                 |       |           |             |            |
| 1960                  | Bliss, R. L.                    | 1     | 5         | 50,00%      | 0,17%      |
| 1964                  | Coffman, C. D.                  | 1     | 5         | 50,00%      | 0,17%      |
| 1961                  | Grice, W. W.                    | 0     | 0         | 0,00%       | 0,00%      |
| 1961                  | Dorf, D. C.                     | 0     | 0         | 0,00%       | 0,00%      |
| 1961                  | Grohmann, H. V.                 | 0     | 0         | 0,00%       | 0,00%      |
| 1967                  | Morton, W.                      | 0     | 0         | 0,00%       | 0,00%      |
| 1967                  | Bursk, E. C.                    | 0     | 0         | 0,00%       | 0,00%      |
| Subtotal citas década |                                 | 2     | 10        | 100,00%     | 0,33%      |
| Década 1970-1979      |                                 |       |           |             |            |
| 1970                  | Campbell-Smith, G.              | 16    | 160       | 45,71%      | 5,32%      |
| 1978                  | Peters, C.H.                    | 5     | 50        | 14,29%      | 1,66%      |
| 1978                  | Yesawich, P. C.                 | 3     | 30        | 8,57%       | 1,00%      |
| 1977                  | Swinyard, W. R.                 | 3     | 30        | 8,57%       | 1,00%      |
| 1979                  | Cadotte, E. R.                  | 2     | 20        | 5,71%       | 0,67%      |
| 1979                  | Yesawich, P. C.                 | 2     | 20        | 5,71%       | 0,67%      |
| 1971                  | Coffman, C.D.                   | 2     | 20        | 5,71%       | 0,67%      |
| 1977                  | Ramond, C.                      | 1     | 10        | 2,86%       | 0,33%      |
| 1978                  | Goodman, R. J.                  | 1     | 10        | 2,86%       | 0,33%      |
| 1979                  | Cornell Hospitality Quarterly   | 0     | 0         | 0,00%       | 0,00%      |
| Subtotal citas década |                                 | 35    | 350       | 100,00%     | 11,64%     |
| Década 1980-1989      |                                 |       |           |             |            |
| 1989                  | Kimes, S. E.                    | 121   | 242       | 27,38%      | 8,05%      |
| 1982                  | Booms, B. H. y Bitner, M.J.     | 76    | 152       | 17,19%      | 5,05%      |
| 1989                  | Relihan, W. J.                  | 67    | 134       | 15,16%      | 4,46%      |
| 1988                  | Orkin, E. B.                    | 58    | 116       | 13,12%      | 3,86%      |
| 1988                  | Atkinson, A.                    | 41    | 82        | 9,28%       | 2,73%      |
| 1988                  | Knutson, B. J.                  | 25    | 50        | 5,66%       | 1,66%      |
| 1981                  | Renaghan, L. M.                 | 21    | 42        | 4,75%       | 1,40%      |
| 1988                  | Hurley, J. A.                   | 16    | 32        | 3,62%       | 1,06%      |
| 1989                  | Lewis, R. C.                    | 10    | 20        | 2,26%       | 0,67%      |
| 1987                  | Yesawich, P. C.                 | 7     | 14        | 1,58%       | 0,47%      |
| Subtotal citas década |                                 | 442   | 884       | 100,00%     | 29,40%     |
| Década 1990-1999      |                                 |       |           |             |            |
| 1998                  | Bowen, J. T., and Shoemaker, S. | 231   | 231       | 25,03%      | 7,68%      |
| 1992                  | Barsky, J. D.                   | 140   | 140       | 15,17%      | 4,66%      |
| 1994                  | Dube, L.                        | 101   | 101       | 10,94%      | 3,36%      |
| 1994                  | Kimes, S. E.                    | 96    | 96        | 10,40%      | 3,19%      |
| 1998                  | Connolly, D. J.                 | 91    | 91        | 9,86%       | 3,03%      |
| 1993                  | Lieberman, W. H.                | 82    | 82        | 8,88%       | 2,73%      |
| 1996                  | Murphy, J.                      | 79    | 79        | 8,56%       | 2,63%      |
| 1998                  | Yuksel, A.                      | 59    | 59        | 6,39%       | 1,96%      |
| 1993                  | Emmer, R. M.                    | 23    | 23        | 2,49%       | 0,76%      |
| 1999                  | Dube, L.                        | 21    | 21        | 2,28%       | 0,70%      |
| Subtotal citas década |                                 | 923   | 923       | 100,00%     | 30,70%     |
| Década 2000-2009      |                                 |       |           |             |            |
| 2002                  | O'Connor, P., and Frew, A. J.   | 72    | 129,6     | 13,36%      | 4,31%      |
| 2002                  | Baloglu, S.                     | 66    | 118,8     | 12,24%      | 3,95%      |
| 2002                  | Barsky, J.D.                    | 61    | 109,8     | 11,32%      | 3,65%      |
| 2003                  | Murphy, J.                      | 60    | 108       | 11,13%      | 3,59%      |
| 2002                  | Arnett, D. B.                   | 57    | 102,6     | 10,58%      | 3,41%      |
| 2003                  | Piccoli, G                      | 41    | 73,8      | 7,61%       | 2,45%      |
| 2000                  | Prasad K., and Dev, C. S.       | 41    | 36,9      | 7,61%       | 1,23%      |
| 2000                  | Dube, L.                        | 39    | 35,1      | 7,24%       | 1,17%      |
| 2000                  | Kay, C.                         | 39    | 35,1      | 7,24%       | 1,17%      |
| 2002                  | Choi, S. and Kimes, S.E.        | 37    | 66,6      | 6,86%       | 2,21%      |
| 2000                  | Dev, C. S., and Olsen, M. D.    | 26    | 23,4      | 4,82%       | 0,78%      |
| Subtotal citas década |                                 | 539   | 839,7     | 100,00%     | 27,92%     |
| TOTAL CITAS           |                                 | 1.941 | 3.007     |             | 100,00%    |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Dev, Buschman y Bowen (2010).

**Tabla 5:** Análisis comparativo homogeneizado sobre la relevancia de los principales artículos referentes al Yield Management dentro del conjunto de los que estudian el Marketing Hotelero.

| Año                                    | Título del artículo original                                          | Autor                    | Peso total    |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|
| 1989                                   | The Basics of Yield Management.                                       | Kimes, S. E.             | 8,05%         |
| 1989                                   | The Yield-Management Approach to Hotel Room Pricing.                  | Relihan, W. J.           | 4,46%         |
| 1988                                   | Boosting Your Bottom Line with Yield Management.                      | Orkin, E. B.             | 3,86%         |
| 1994                                   | Perceived Fairness of Yield Management.                               | Kimes, S. E.             | 3,19%         |
| 1993                                   | Debunking the Myths of Yield Management.                              | Lieberman, W. H.         | 2,73%         |
| 2002                                   | Electronic Distribution Channels' Effect on Hotel Revenue Management. | Choi, S. and Kimes, S.E. | 2,21%         |
| <b>Total temática Yield Management</b> |                                                                       |                          | <b>24,50%</b> |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Dev, Buschman y Bowen (2010).

A la vista de los mismos, y de acuerdo con las premisas previamente establecidas, observamos la importancia del Yield Management dentro del Marketing Hotelero, que sitúa en un 24,50% el peso de los artículos que abordan esta temática, en cuanto al sistema cuantitativo de análisis con base en las citas que fijan Dev, Buschman y Bowen (2010).

## 5. CONCLUSIONES

Tal y como hemos analizado previamente, la importancia que, hoy en día, tiene la técnica del Yield Management en el sector hotelero es innegable. Más aún si nos referimos a las nuevas herramientas diseñadas para su aplicación y que se pueden encontrar en el mercado. Una primera aproximación podría hacernos pensar que este desarrollo es fruto de las respuestas prácticas que se han ido dando en el sector hotelero a lo largo del tiempo. Es decir, que el avance en esta técnica se debe principalmente a la resolución, muchas veces improvisada, de los problemas del día a día de las compañías hoteleras. La realidad no puede ser más distinta, ya que la investigación científica sobre el Yield Management es numerosa y muy importante. Si analizamos las temáticas investigadas del Marketing hotelero durante el periodo 1960-2010 desde el punto de vista de su grado de relevancia (Dev, Buschman y Bowen, 2010) descubrimos que el Yield Management ha sido el área de estudio más importante del Marketing hotelero en ese periodo, con un 24,5% del total de los artículos publicados y referenciados más relevantes que podríamos encuadrar dentro de la subdisciplina hotelera del Marketing como ciencia.

Es especialmente importante dentro del Marketing hotelero el estudio de Kimes de 1989 “*The basics of Yield Management*” que estableció las bases de esta disciplina, y que, a pesar del tiempo transcurrido, sigue siendo una referencia de gran valor en las investigaciones sobre esta temática. Si analizamos las principales investigaciones científicas de Marketing hotelero publicadas en este periodo 1960-2010, descubrimos que “*The basics of Yield Management*” es una referencia en el 8,05% del total de estudios publicados, convirtiéndolo en el artículo más relevante dentro del Marketing hotelero durante estos 50 años.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Arnett, D.B. (2002): Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Atkinson, A. (1988): Answering the Eternal Question: What Does the Customer Want?. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 12-14.
- Baloglu, S. (2002): Dimensions of Customer Loyalty. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 47-59.
- Barsky, J.D. (1992): A Strategy for Customer Satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(5), 32-40.

- Barsky, J.D. (2003): Evoking Emotion: Affective Keys to Hotel Loyalty. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 39-46.
- Belobaba, P. (1989): Application of a probabilistic decision model to airline seat inventory control. *Operations Research*, 37, 183-197.
- Belobaba, P. (2002): Back to the future? Directions for Revenue Management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1(1), 87-89.
- Best Western (2012): "Member support team", en <http://www.bestwestern.developers.com/operations/member-support.html> [última consulta 19 de octubre de 2012].
- Bliss, R.L. (1989): Plan Your Public Relations Program: A Public Relations Counsel Outlines a Program of Successful Community Service for Hotel Men. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1(3), 29-31.
- Booms, B.H. y Bitner, M.J. (1982): Marketing Services by Managing the Environment. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 23(1), 35-40.
- Bowen, J. T. y Shoemaker, S. (1998): Loyalty: A Strategic Commitment. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(1), 12-25.
- Boyd, A. (1998): Airline alliance Revenue Management. *OR/MS Today*, 25.
- Bursk, E.C. (1967): The Marketing Concept: A New Approach to Hotel Management: Alert Hosts in the Marketing Age. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 7(4), 2-8.
- Cadotte, E.R. (1979): The Push-Button Questionnaire: A New Tool for Measuring Customer Satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 19(4), 70-79.
- Campa, F. (2007): *La contabilidad de gestión en la industria hotelera. Estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España*. Tesis Doctoral, Reus, Universidad Rovira i Virgili.
- Campbell-Smith, G. (1970): Marketing the Meal Experience. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 11(1), 73-102.
- Choi, S. y Kimes, S. E. (2002): Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 23-31.
- Coffman, C.D. (1964): *The full house: A hotel/motel promotion primer*. Ithaca, Cornell University Press.
- Coffman, C.D. (1971): Marketing the Full House. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 12(1), 20.
- Connolly, D.J. (1998): The Internet as a Distribution Channel. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(4), 42-54.
- Cornell Hospitality Quarterly (1979): Marketing Today: A survey of the Marketing Function. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 19(4), 39-45.
- Cross, R.G. (1997): Launching the revenue rocket: How Revenue Management can work for your business. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(2), 32-43.
- Dev, C.S.; Buschman, J.D. y Bowen, J.T. (2010): Hospitality Marketing: A retrospective analysis (1960-2010) and predictions (2010-2020). *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 51(4), 459-469.
- Dev, C.S. y Olsen, M.D. (2010): Marketing Challenges for the Next Decade. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 41-47.
- Donaghy, K.; McMahon, U. y McDowell, D. (1995): Yield Management: An overview. *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 139-150.
- Donaghy, K.; McMahon, U.; Yeoman, I. e Ingold, A. (1998): The realism of Yield Management. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4, 187-195.
- Dorf, D.C. (1961): Package Plan Promotion. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2(3), 51-54.
- Dube, L. (1994): Measuring Customer Satisfaction for Strategic Management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(1), 39-47.

- Dube, L. (1999): Building Customer Loyalty: Guests' Perspectives on the Lodging Industry's Functional Best Practices. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 78-88.
- Dube, L. (2000): Creating Visible Customer Value: How Customers View Best-Practice Champions. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 62-72.
- Emmer, R.M. (1993): Marketing Hotels: Using Global Distribution System.. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5), 94-104.
- Fockler, S. (1991): The US domestic airline industry. *Economist Intelligence Unit Travel and Tourism Analyst*, 3, 5-21.
- Goodman, R.J. (1978): The Psychology of Service and Sales in the Dining Room. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 18(4), 72-75.
- Google (2013): "Google académico", en <http://scholar.google.es/intl/es/scholar/about.html> [última consulta 7 de enero de 2013].
- Goymour, D. y Donaghy K. (1995): Reserving judgement. *Caterer and Hotelkeeper*, 26, 64-65.
- Grice, W.W. (1961): Sales Policies for the 1960's. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2(3), 35-38.
- Grohmann, H.V. (1961): Internal Promotion for Hotels. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2(3), 29-35.
- Hurley, J.A. (1988): The Hotels of Rome: Meeting the Marketing Challenge of Terrorism. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(1), 70-79.
- Jarvins, N.; Lindh, A. y Jones, P. (1998): An investigation of the key criteria affecting the adoption of Yield Management in UK hotels. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4, 207-216.
- Jauncey, S.; Mitchell, T. y Slamet, P. (1995): The meaning and management of Yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4), 23-26.
- Jones, P. (2000): Defining yield management and measuring its impact on hotel performance, en A. Ingold, I. Yeoman y U. McMahon *Yield Management: Strategies for the service industries*, Londres, Thomson, 85-97.
- Kay, C. (2000): Hospitality-Management Competencies: Identifying Managers' Essential Skills. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52-63.
- Kimes, S.E. (1989): The basics of Yield Management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.
- Kimes, S.E. (1994): Perceived fairness of Yield Management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(1), 22-24.
- Kimes, S.E. (2004): Restaurant Revenue Management. *CHR Reports*, 4(2), 5-34.
- Kimes, S.E.; Chase, R.B.; Choi, S.; Lee, P.Y. y Ngonzi, E.N. (1998): Restaurant Revenue Management, applying Yield Management to the restaurant industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 32-39.
- Knutson, B.J. (1988): Ten Laws of Customer Satisfaction. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(3), 14-17.
- Kotler, P.; Bowen, J.T. y Makens, J. (2009): *Marketing for hospitality and tourism*. Nueva Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Lewis, R.C. (1989): Hospitality Marketing: The Internal Approach. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 40-45.
- Lieberman, W.H. (1993): Debunking the myths of Yield Management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34 (1), 34-41.
- Marchionna, A. (2005): "Una visión estratégica sobre el Revenue Management", en <http://campus.ishyr.com.ar/index.cgi> [última consulta 2 de junio de 2011].
- Morton, W. (1967): Closing the Marketing Gap. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration*

*Quarterly*, 7 (4), 9-16.

- Murphy, J. (1996): Hotel Management and Marketing on the Internet. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(3), 70-82.
- Murphy, J. (2003): The Bandwagon Effect: Swiss Hotels' Website and E-Mail Management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 71-87.
- O'Connor, P. y Frew, A.J. (2002): The Future of Hotel Electronic Distribution. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 33-45.
- O'Rian, M. (1986): The effects of airline deregulation. *Irish Business and Administrative Research*, 8, 38-47.
- Orkin, E.B. (1988): Boosting your bottom line with Yield Management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(4), 52-56.
- Peters, C.H. (1978): Pre-opening Marketing Analysis for Hotels. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 19(1), 15-22.
- Philips, R.L. (2005): *Pricing and Revenue optimization*. Stanford, Stanford Business Books.
- Piccoli, G. (2003): Customer Relationship Management—A Driver for Change in the Structure of the U.S. Lodging Industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(4), 61-73.
- Prosad, K. y Dev, C.S. (2000): Managing Hotel Brand Equity: A Customer-Centric Framework for Assessing Performance. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 22-31.
- Ramond, C. (1977): Advertising Research for the Food Service Industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 18(3), 20-32.
- Ratetiger (2012): "RateTiger", en <http://www.ratetiger.com/spain/> [última consulta 9 de julio de 2012].
- Relihan, W.J. (1989): The Yield Management approach to hotel-room pricing. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(1), 40-45.
- Renaghan, L.M. (1981): A New Marketing Mix for the Hospitality Industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 22(2), 31-36.
- Rowe, M. (1989): Yield Management. *Lodging Hospitality*, febrero, 65-66.
- Shugan, S.M. (2006): Fifty years of Marketing science. *Marketing Science*, 25(6), 551-555.
- Smith, B.C., Leimkuhler, J.F. y Darrow, R.M. (1992): Yield Management at American Airlines. *Interfaces*, 22(1), 8-31.
- Swinyard, W.R. (1977): A Research Approach to Restaurant Marketing. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 17(4), 62-65.
- Talón, P.; Figueroa, C. y Vacas, C. (2008): Estrategias de Implantación del Yield Management: El caso de la Hotelería Madrileña, en J. PINDADO y G. PAYNE (2008) *Estableciendo puentes en una economía global*, Salamanca, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Tri Hospitality Consulting (2011): "Hotstats 2011-UK & European Hotel Industry Report", en [http://traveldailynews.gr/pdf/hotstats2011-uk\\_european\\_hotel\\_industry.pdf](http://traveldailynews.gr/pdf/hotstats2011-uk_european_hotel_industry.pdf) [última consulta 24 de octubre de 2012].
- Yesawich, P.C. (1978): Post-opening Marketing Analysis for Hotels. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 19(3), 70-81.
- Yesawich, P.C. (1979): The Execution and Measurement of a Marketing Program. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 20(1), 41-52.
- Yesawich, P.C. (1987): Hospitality Marketing for the 90s: Effective Marketing Research. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(1), 48-57.
- Yuksel, A. (1998): Customer-Satisfaction Measurement: Performance Counts. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6), 60-70.