
Análisis de la aplicación empírica del *yield management* en las hosterías de primera categoría de la provincia de Cotopaxi

Arelis Cristina Misse Mora¹

Cristian R. Molina Quinteros²

1. Resumen

El *Yield Management*, hace referencia a la gestión del rendimiento en la industria hotelera; empieza a utilizarse como herramientas de administración para las tarifas; es decir, es una estrategia que consiste en maximizar los ingresos que se logran a partir de la capacidad de planificación a largo plazo. En este sentido, la realidad que se ha podido observar en los establecimientos involucrados es que se manejan con historiales de reservas que en el futuro contribuyen a revisar sus ganancias anuales y que posteriormente son utilizados para el análisis de precios, los cuales conllevan a tomar decisiones respecto a mantenerlos o modificarlos. Es así que la presente investigación, pretende conocer su aplicación empírica con el fin de identificar los factores estratégicos de su éxito, la cual se realiza en las hosterías de primera categoría de la provincia de Cotopaxi, en donde se aplicó un instrumento semiestructurado dirigido tanto al administrador y al contador. Encontrando en los resultados un adecuado medidor de desempeño del entorno competitivo y dinámico, como efecto de la aplicación de sus técnicas de gestión, en base a la aplicación de indicadores que facilitan el análisis de su situación con respecto a la cuota de mercado.

2. PALABRAS CLAVE:

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO, INDUSTRIA HOTELERA, PRODUCTIVIDAD.

3. Abstract

Yield Management refers to the management of the hotel industry's performance; it begins to be used as a tool for rates management; it means, it is a strategy, which maximizes revenue obtained from the long-term planning capacity. In this way, the reality that is observed in the involved establishments is that they are driven with historical of reserves, which in the future contribute to review its annual earnings, and later for price analysis to make decisions for hold or change it. The present research pretends to know its empirical application with the purpose of identifying the strategic factors for a successfully application which will take place in the hostleries of first category from Cotopaxi province where it was applied a semi structural instrument addressed either the manager and the accountant. The results shown an adequate performance meter for competitive

¹ Egresada de la Carrera de Ingeniería en Administración Turística y Hotelera. Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE-Latacunga. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio. Carrera de Administración Turística y Hotelera. ESPE-Latacunga. Ecuador. P.O.BOX 171-5-231B Fax: +593(2) 2334 952. Latacunga. Ecuador

² Ing. Molina Quinteros, Cristian R. ORCID ID 0000-0003-4191-7504- Docente de la Carrera de Administración Turística y Hotelera. Tutora del trabajo de titulación Análisis de la aplicación empírica del *Yield Management* en las hosterías de primera categoría de la provincia de Cotopaxi. Latacunga. Ecuador

and dynamic environment as effect of application of its management techniques based in the indicators application, which makes easier the situation analysis respect to the market fees.

4. Key Words

PERFORMANCE MANAGEMENT, HOTEL INDUSTRY, PRODUCTIVITY.

5. Introducción

El *Yield Management* (YM), tiene origen en las aerolíneas en el año 1978, ya que en ese momento la ley de Estados Unidos conjuntamente con la Junta de Aviación Civil (CAB) liberaron el control de los precios para los pasajes aéreos, estos resultados revelaron el crecimiento del mercado potencial y por ende el aumento considerable de los consumidores, desarrollándose hasta el punto de ser capaces de anunciar tarifas económicas en un periodo extenso, así como la generación de promociones en forma individual, con total control y dinamismo que interconecta la información a todas las aerolíneas a nivel mundial en tiempo real.

Lo anteriormente expuesto, se dio gracias a la aplicación de técnicas basadas en algoritmos matemáticos que permiten el cálculo del costo de oportunidad y la capacidad de la estimación de la demanda, cada una con su correspondiente elasticidad, el cual facilita el cálculo de los descuentos necesarios para vender todo lo posible por encima del punto de equilibrio, maximizando de esta manera los ingresos Azegelio, Barreto y Zanchetti (2015).

Para la correcta realización de la investigación se identifican elementos que comparten las hosterías involucradas, como son: el registro manual o digital de las reservas, el interés por incentivar a su potencial mercado a conocer sus instalaciones, la revisión anual de sus precios con relación al aumento o disminución de sus clientes en los que se involucra el personal administrativo y toma decisiones con respecto a sus tarifas con el fin de adaptarse a la mayor cantidad de segmentos posibles tomando en consideración aspectos como su ubicación, servicios y promociones.

Es así que el presente análisis tiene como propósito medir las actividades que permiten monitorear la gestión de los ingresos, mediante indicadores expresados de manera cuantitativa que facilitan conocer cuál su situación en el último trimestre del año 2017 ante acciones aplicadas para su desempeño exitoso.

Para tal efecto, la investigación está diseñada para analizar las 29 hosterías de la provincia de Cotopaxi; aplicada a una muestra de 3 alojamientos, que a juicio del investigador son las más importantes ya que son las que están en primera categoría según lo revela el Consolidado Nacional 2017 proporcionado por el Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR), y en las cuales se

realizaron visitas a las instalaciones de cada establecimiento en donde conjuntamente con la administración y contabilidad se pudieron recoger los datos necesarios para el éxito de la indagación, utilizando técnicas de recopilación de datos como lo es la aplicación de un cuestionario semiestructurado.

Finalmente se manifiesta que las hosterías de primera categoría, son empresas hoteleras que están organizadas por órganos reguladores que se encargan de realizar los respectivos análisis de su situación actual frente a los precios fijados, en reuniones que por lo general se realizan a finales de año, en donde se evalúa el impacto de las tarifas en los clientes y conforme a sus resultados toman decisiones con respecto a mantener o elevar los costos, que para su evaluación en forma conjunta se ha realizado un estudio comparativo como resultado de sus acciones en el periodo establecido aplicando indicadores de *Yield Management* que facilitan conocer la situación de cada establecimiento de forma conjunta con respecto a su cuota de mercado.

6. Planteamiento del problema

Sus orígenes datan desde los años 60 en American airlines e IBM los cuales en respuesta a la aprobación en la ley para la desregularización de las tarifas en los boletos aéreos implantaron un sistema de distribución global (GDS) que hasta la actualidad perdura -Sabre-, el cual de manera automática genera precios aplicables a las reservas que se realizan con mayor antelación; técnica que permitió ahorrar en tres años más de un billón de euros, con este antecedente en la misma década se empezó a aplicar esta estrategia pero en las cadenas hoteleras en la reserva de habitaciones, hasta el punto en que el YM también conocido en el área hotelera como revenue management se convirtiera en la base sobre la cual se debe rentabilizar un hotel (Lacambra, 2018).

Su importancia radica especialmente en Europa, en donde las temporadas están definidas y marcadas por la intervención académica y especializada en cuanto se refiere a la utilización de estas técnicas que se aplican por la variabilidad de la demanda, debido a factores como, el clima, eventos, entre otros aspectos han hecho que los administradores deban flexibilizar su oferta para atender a sus clientes en cualquier momento, para lo cual se debe hacer el análisis cuidadoso de diferentes aspectos involucrados el proceso de recolección de datos y su respectiva consolidación para la interpretación de los mismos y así poder realizar el pronóstico de ocupación que permite tomar decisiones que se ejecutarán de acuerdo a la realidad de cada establecimiento hotelero (IngenioLab, 2018).

En cuanto se refiere a Latinoamérica existen empresas dedicadas a ayudar a los hoteles con la maximización de sus ingresos, como es el caso de myrevenue “optimiza tus ingresos”; pues han

identificado esta necesidad en los hoteles independientes así como también en las cadenas hoteleras, resultados que se obtienen mediante consultorías y auditorías de implementación con base al revenue management, a fin de permitirse la externalización del servicio formando personal capacitado denominados como revenue managers, con el objeto de encargarse de aplicar y potencializar las estrategias del YM (Cárdenas, 2018).

En consecuencia, se indica que en América latina a diferencia de Europa no cuentan con departamentos que se dediquen a realizar las predicciones de los precios según la temporada en la que se desee vender, entendiéndose entonces como una técnica que está empezando a difundirse por personas interesadas en optimizar los ingresos de los establecimientos hoteleros por medio de estrategias del YM que son de clase mundial y aplicables a cada negocio que pretenda realizar la entrega de un servicio.

Por otra parte, Ecuador tiene como aspecto positivo ser un país que invierte en el turismo, por motivo de que se denomina un motor de la economía que aporta significativamente con valores financieros al Producto Interno Bruto (PIB) nacional (Vera, 2018), por lo tanto es imprescindible la correcta aplicación del YM.

Si bien es cierto, existen establecimientos hoteleros que aplican las estrategias del YM de manera empírica, pero no se ejecuta desde el punto de vista académico, por consiguiente se realizan estudios relacionados con el diagnóstico de ocupación e ingresos en base a la maximización de utilidades (Toapanta, 2015).

Los hoteles grandes manifiestan que los análisis operativos se realizan por plataformas virtuales pero son insuficientes para emitir diagnósticos de calidad, y en consecuencia no se toma en cuenta otras variables importantes para el desarrollo de las predicciones de los costos, sin embargo, se utilizan alianzas que permiten aumentar las ventas realizando promociones que les permitan llegar al límite de su capacidad instalada.

Según el Consolidado Nacional del año 2017, en la provincia de Cotopaxi, y en las hosterías de primera categoría, los establecimientos si llegan al límite de su capacidad instalada, de la misma manera cuentan con historiales de reservas que se realizan en medios digitales o manuales, datos que posteriormente contribuyen a revisar las ganancias anuales, y además son utilizados para el análisis de precios, los cuales están siendo evaluados por los altos cargos de sus órganos reguladores (gerente, ventas, economía y administradores).

El conjunto de estas evidencias aporta a la toma de decisiones, es decir mantenerlos o modificarlos considerando diversos aspectos como: costos de producción y precios referenciales de la competencia, los cuales se establecen dependiendo la estacionalidad, el tipo de cliente y los servicios que se esté ofertando.

Otra forma de contribuir a la aplicación empírica del YM, es la se emplea cuando se generan ofertas que invitan a los clientes a visitar las hosterías, lo cual se logra mediante la publicidad en medios digitales como páginas web, redes sociales que dan a conocer sus servicios, asimismo tienen con alianzas estratégicas con agencias de viajes y ofertas en tarjetas de crédito.

Es en razón a lo expresado que se establece que las hosterías involucradas en el presente trabajo de investigación aplican herramientas que mediante asesoramiento académico mejorado, toman el nombre de Yield Management o Revenue Management, diferenciados por el hecho de que el Yield expresa datos cualitativos como lo son el beneficio o rendimiento económico, pero el Revenue hace referencia a datos cualitativos relacionados con las utilidades, pero cualquiera de estos dos términos se relacionan con la gestión de los ingresos orientados a maximizar la rentabilidad monetaria de los establecimientos ajustados a la oferta y demanda en tiempo real, es decir como una herramienta de inteligencia procesable para hoteleros.

7. Objetivos de la Investigación.

Objetivo General:

- Analizar la aplicación empírica del *Yield Management* en las hosterías de primera categoría de la provincia de Cotopaxi; a fin de identificar los factores estratégicos para un desempeño exitoso en estas hosterías.

Objetivos Específicos.

- Fundamentar las teorías inherentes al *Yield Management* en la hotelería contemporánea.
- Diagnosticar el comportamiento de los factores que intervienen en la aplicación empírica del *Yield Management* en las hosterías de primera categoría de la provincia de Cotopaxi.
- Analizar los componentes que inciden en la asignación de precios en la venta de habitaciones en las hosterías de primera categoría provincia de Cotopaxi con el fin de hacerlas más competitivas.

8. Fundamentación Teórica

Principales argumentos del *Yield Management*

En el libro de Marketing Turístico se presenta la siguiente explicación: “Es un sistema de gestión que consiste en aplicar tarifas diferentes según las características y comportamientos de la demanda con el objetivo de maximizar los ingresos y, por tanto, los beneficios” Ojeda y Mármol (2012, p. 78).

Asimismo, se expresa que es una técnica de ventas basada en el análisis de las diferentes variables que afectan a la decisión de compra de un cliente que conjuntamente con una correcta gestión puede maximizar las ventas y que hacer que éstas sean lo más rentables posibles utilizando el canal más adecuado (Hereter, 2015).

También se expone que el *Yield Management*, “consiste en un método que ayuda a vender el producto correcto al cliente apropiado, en el momento y al precio adecuado, permitiendo de esta manera maximizar ingresos” (Martínez 2014, p. 34).

Bajo este contexto, cabe resaltar que el YM es entonces un conjunto de técnicas, que mediante el análisis de las diferentes variables que inciden en el precio del bien, y que además que están sujetas a cambios constantes, se pueden gestionar de manera que se adapten al mayor número de segmentos posibles con la finalidad de maximizar los ingresos, al realizar la venta por los canales adecuados, al cliente correcto en el tiempo oportuno y al precio justo.

Elementos del *Yield Management*

Habitualmente el YM se maneja principalmente bajo tres variables que permiten tener mejor control, las cuales son:

1. **Precio.-** valor de carácter monetario, de peculiaridad modificable y variable ligado a ajustarse a los momentos de mayor o menor demanda.
2. **Yield (Rendimiento).-** pretende realizar una clasificación de los diferentes tipos de clientes para otorgarles la mayor cantidad de ventajas, y en algunos casos dependiendo la situación desventajas.
3. **Marketing.-** refiere al medio que se utiliza para poder llegar a captar la mayor atención posible, por parte del segmento que se requiera (ICG Software, 2018).

Yield o Revenue Management

La diferencia entre *Yield* y *Revenue* es que el primer concepto está relacionado con la gestión del rendimiento o rentabilidad y el segundo se vincula a la gestión de ingresos (Vitta, 2018).

Expresan en este sentido Ojeda y Mármol (2016) que el *Yield* es un sistema de gestión que consiste en aplicar tarifas variables, que estén relacionadas directamente con la demanda, con el propósito de que por medio de los beneficios otorgados mejoren sus utilidades, pero que el *Revenue* es el nombre que se le otorga para las aplicaciones hoteleras. Pero que estos términos hacen referencia sistemas de gestión, que dependen del análisis de datos para poder realizar predicciones de la demanda.

En este sentido entonces, se puede manifestar que la diferencia que existe entre estos dos términos es que el *Yield* expresa datos relacionados con el beneficio o el rendimiento, pero que el *Revenue* se manifiesta en términos cuantitativos que permiten conocer los ingresos, ambos direccionados a maximizar

El Yield Management y la Hotelería

En este apartado es necesario recordar que ciertamente las aerolíneas fueron las pioneras en desarrollar las técnicas de optimización de recursos, estas también se han transferido a distintos tipos de negocio, siendo así que para los años 90 se hizo aplicable para aquellos negocios cuya oferta sea la de productos perecibles, sin embargo en la presente investigación se abordaran a continuación argumentos que conciernen al *Yield Management* hotelero Herrero (2017).

Es una estrategia que consiste en adaptarse al mayor número de segmentos posibles de tal manera que se proporcione a cada cliente lo que necesita, obteniendo de tal manera la mayor rentabilidad a largo plazo (Chicheri, 2017).

Considerándose como una estrategia que permite la gestión complementaria entre la capacidad y la demanda para la organización de servicios.

Estrategia hotelera

Al hacerse énfasis en la hotelería, se establece como -Vender la habitación correcta, al cliente correcto, en el momento preciso, para la fecha correcta-.

Para efecto del postulado se deben tomar en cuenta los siguientes factores como: rentabilidad por habitación, costos, ventas y el mercado.

Con la finalidad de conocer el punto de equilibrio y lograr de esta manera que el hotel sobreviva mediante el análisis del mercado y los datos históricos de ocupación del hotel por temporada, así es como se realiza una previsión de la demanda que dará por resultado una estrategia la cual contemple: precios, ofertas, y mejoramiento de los servicios.

Respondiendo a la interrogante que permitirá un modo de operar para los hoteleros: ¿Qué precio están dispuestos a pagar?, cuya respuesta se da cuando se toman acciones que conlleven a conocer el comportamiento de los clientes para incrementar los ingresos del hotel, de tal forma que se venda cuando debe de ser Edu Hoteles (2015).

Beneficios del *Yield Management*

Provee la implementación de técnicas de gestión del rendimiento, conocer el mercado conlleva al mejoramiento de los ingresos económicos los mismos que permiten continuar con el buen funcionamiento del establecimiento de manera individual o comparada con otra de características similares, es así que puede mejorarlo de la siguiente manera:

1. Incrementa la ocupación.- lo cual se logra con previsiones de la demanda y una correcta asignación de precios.
2. Aumenta las tarifas ADR.- mediante el control de la disponibilidad, el de los precios coordinados con la temporalidad.
3. Incrementa los ingresos.- a través del mejoramiento de los canales de distribución.
4. Implicar a todo el personal.- se produce como parte del YM, en razón de que se lo puede aplicar como una filosofía empresarial orientada al mejoramiento de los servicios.
5. Mejora los procedimientos del trabajo.- involucra y facilita la comunicación entre todos los departamentos (Lacambra, 2015).

9. Análisis y discusión de resultados

En el presente trabajo de investigación se realiza el análisis de la aplicación empírica del *Yield Management*, en el cual están involucradas 29 hosterías correspondientes a la provincia de Cotopaxi; sin embargo, a juicio del investigador se ha considerado trabajar con tres hosterías, siendo estas las de mayor representatividad de la provincia en virtud a que son primera categoría según el MINTUR.

Así se puede mencionar las siguientes:

- a) Hostería San Agustín de Callo, ubicada en el cantón Latacunga, sector Lasso,
- b) Hacienda la Ciénega ubicada en el cantón Latacunga y sector Tanicuchi,

c) Hostería San José de Sigchos ubicada en el cantón Sigchos.

Además, es importante describir el proceso técnico-metodológico por el cual se llegó a obtener los resultados. Dicho proceso se lo expone a continuación: a) Método deductivo–inductivo en razón de que los resultados se originan del estudio endógeno de la realidad de las hosterías intervenidas, ya que para obtener las derivaciones que originaron las causas y efectos del problema se aplicaron entrevistas a los administradores. b) Bibliográfica documental para la construcción teórica del objeto de investigación que posteriormente contribuyó a la reflexión sistemática sobre la realidad de cada una de las hosterías, que para su efecto se aplicó un cuestionario semiestructurado que permitió conocer la situación en el último trimestre del año 2017, en cuanto se refiere a la aplicación empírica del *Yield Management*, y su realidad con relación a la de su competencia, logrando así el análisis metódico que permitió obtener resultados que podrían ser utilizados en un posterior examen científico en el periodo que el investigador considere apropiado. c) Descriptiva, ya que a partir de la aplicación de la muestra en la que se ha considerado a los establecimientos de primera categoría se ha generado un análisis cuantitativo que proporcione información de las ventas de habitaciones y facturación, que se utilizaron para la triangulación de datos a fin de describir la naturaleza del segmento seleccionado.

Por otra parte los indicadores que se emplean con los datos obtenidos son los siguientes:

a) Tasa de ocupación.- da a conocer la concordancia que existe entre la ocupación y disponibilidad: $TO = \text{total habitaciones ocupadas} / \text{total de habitaciones disponibles}$ ó $TO_{sc} = (\text{total habitaciones ocupadas} - \text{habitaciones } \textit{complimentary}) / \text{total habitaciones disponibles}$;

b) Tarifa promedio.- muestra el total de los ingresos de un tiempo determinado: $TP = \text{Total de facturación} / \text{habitaciones vendidas}$, por la venta de las habitaciones;

c) Coeficiente del *Revenue*: llamado RSE (*Rooms Sale Efficiency*) representa el ingreso real y optimista de los establecimientos involucrados. Es igual a: $\text{ingreso medio} \times \text{número de habitaciones ocupadas} = \text{ingreso real}$; $\text{Tarifa rack} \times \text{total de habitaciones} = \text{ingreso potencial}$; $RSE = \text{ingreso real} / \text{ingreso potencial} \times 100\%$;

d) Ocupación del *comp-set*.- permite realizar el análisis de carácter cuantitativo, en base a la ocupación de una hostería con relación a otra. $\text{Comp-set} = \text{total de las habitaciones vendidas (todas las hosterías)} / \text{habitaciones potenciales del periodo (todas las hosterías)} \times 100\%$;

e) Rendimiento en el Mercado: muestra el rendimiento de las hosterías frente a su competencia. $\text{Hostería (a/b/c)} = \text{total habitaciones vendidas} / \text{total del comp.set de habitaciones vendidas} \times 100\%$;

f) Cuota de Participación en el Mercado: muestra la relación entre una hostería y otra para determinar su participación justa. Diferencia: cuota actual – cuota justa;

g) MPI (*Market penetration index*).- permite observar cual es la posición de cada hostería en el mercado, el cual resulta del cociente entre la tasa de ocupación de la hostería y la tasa de ocupación promedio de los competidores;

h) Revpar (*Revenue per available room*).-representa los ingresos por habitación disponible. $REVPAR = \text{Tarifa Promedio} * \text{porcentaje de ocupación}$;

i) RGI (*Revenue generation index*).- expone la posición de los ingresos entre las hosterías. $RGI = \frac{\text{Revpar promedio del competitive set}}{\text{Total de facturación / total de habitaciones disponibles}}$;

j) UIP (*Unified index o g positioning*).- da a conocer cuál de las hosterías tiene mejor posición con respecto a la ocupación y los ingresos en un tiempo establecido. $UIP = \frac{MPI + RGI}{2}$.

1. Resultados

Tabla 1.

Tasa de ocupación

Hosterías	Habitaciones		Room Nights		Ranking De Ocupación
	Disponibles en el Periodo (92 Días)		(Habitaciones Vendidas)	TO	
San Agustín de Callo	10	920	260	28,%	1
San José de Sigchos	18	1656	181	11,%	3
La Ciénega	22	2024	350	17,22%	2
COMPT –SEP	50		791	56,%	

Se puede evidenciar que el análisis fundamental de la hotelería refleja la relación entre la ocupación y la disponibilidad, mismas que se ven afectadas minuto a minuto, sin embargo no son previsiones.

En este caso de estudio, la Hostería San Agustín de Callo lidera el Ranking de ocupación en sus instalaciones es decir que se encuentra mejor posicionada con el 28% lo que indica que 2 o 3 habitaciones de las 10 estuvieron disponibles para su respectiva venta en el último trimestre del año 2017.

Tabla 2.

Tarifa promedio

Hosterías	San Agustín de Callo	Hostería San José de Sigchos	La Ciénega
Promedio de Ocupación	28%	11%	17%
Habitaciones vendidas	260	181	350
Habitaciones complementarias	20	20	25
Octubre 2017	\$ 28.864,00	\$ 5.940,60	\$ 23.278,24
Noviembre 2017	\$ 35.589,56	\$ 6.889,88	\$ 38.681,89
Diciembre 2017	\$ 33.285,35	\$ 5.851,60	\$ 20.175,55
Facturación	\$ 97.738,91	\$ 18.682,08	\$ 82.135,68
Tarifa Promedio	\$ 375,92	\$ 103,22	\$ 234,67
Tarifa Promedio (hab. complementarias)	\$ 407,25	\$ 116,04	\$ 510,16

Es importante resaltar que una habitación complementaria es aquella que se ha concedido por cortesía, marketing, falencias en el servicio, entre otros motivos; por esta razón se consideran en este cálculo, para poder determinar que mientras menos falencias existan aumentará de cierta manera los ingresos de cada hostería, tomando en cuenta que este tipo de habitación es vendida con un descuento especial para los guías y el conductor; lo que evidencia que las tres hosterías involucradas trabajan constantemente con un intermediario que para este caso son las agencias de viajes, permita aumentar la venta de las habitaciones, por lo que en se muestran dos tarifas, sin embargo se ha considerado para el análisis la tarifa promedio que muestra que La Hostería San Agustín de Callo, muestra la mayor cantidad de ingresos frente a su competencia y considerando que las habitaciones a venderse son 10, es decir superior en casi el 50% de las habitaciones disponibles de las demás, resultados que se evidencian en el total de su facturación, y tomando en consideración que el número de habitaciones complementarias en los tres meses finales es el mismo que San José de Sigchos pero solo con el 5% menos que La Ciénega.

Tabla 3.

El coeficiente del revenue

Hostería	Habitaciones	Tarifa Rack	Promedio De Ocupación	Ingreso Real	Habitaciones	Ingreso Potencial
San Agustín de Callo	Superior	\$ 452,00	3	\$ 1.356,00	10	\$ 4.520,00
	Estándar	\$ 395,00		\$ 1.185,00		\$ 3.950,00
TOTAL				\$ 2.541,00		\$ 8.470,00
				RSE		30%
San José de Sigchos	Simple	\$ 70,00	4	\$ 280,00	18	\$ 1.260,00

	Matrimonial	\$ 87,00		\$ 348,00		\$ 1.566,00
	Doble	\$ 105,40		\$ 421,60		\$ 1.897,20
	Triple	\$ 131,76		\$ 527,04		\$ 2.371,68
	Cuádruple	\$ 168,36		\$ 673,44		\$ 3.030,48
	Suite	\$ 146,40		\$ 585,60		\$ 2.635,20
	TOTAL			\$ 2.835,68		\$ 12.760,56
			RSE			22%
La Ciénega	Simple	\$ 79,00		\$ 632,00		\$ 1.738,00
	Doble	\$ 111,00		\$ 888,00		\$ 2.442,00
	Triple	\$ 132,00	8	\$ 1.056,00	22	\$ 2.904,00
	Suite Familiar	\$ 172,00		\$ 1.376,00		\$ 3.784,00
	Suite Lujo	\$ 219,00		\$ 1.752,00		\$ 4.818,00
	TOTAL			\$ 5.704,00		\$ 15.686,00
			RSE			36%

Este ratio se utiliza para evaluar la eficiencia en la venta de las habitaciones, es decir que la Hacienda la Ciénega se encuentra en el 36% de sus ventas ideales, debido a que podría hacer modificaciones en su performance de ventas hasta tratar de lograr completar con el 64% restante, seguido de San Agustín de Callo con el 30% y San José de Sigchos con el 22%, las cuales se ven afectadas por la falta de modificaciones en las políticas de comercialización y tarifas rack sin embargo es importante tomar en consideración que estos cambios podrían afectar a su tasa de ocupación al emplear una estrategia mal direccionada al mercado potencial.

En este sentido también cabe resaltar que la principal fuente de ocupación de las habitaciones de las 3 hosterías proviene de sus alianzas estratégicas con las agencias de viajes que hacen posible la afluencia de los huéspedes y visitantes ya que los establecimientos brindan servicios complementarios que se venden por separado del alojamiento y deja a elección del cliente hospedarse o no sin embargo la permanencia en las hosterías se vende, generando fuentes extras de maximización de recursos y como un común denominador el servicio del restaurante que es el que genera el aproximadamente el 30% de los ingresos del establecimiento.

Tabla 4.

Rendimiento en el mercado

Hostería	Nº De Hab. Disponibles	Potencial Individual (92 días)	Potencial del Mercado	Potencial Del Mercado (Cuota Justa)
San Agustín de Callo	10	920		20%
San José de Sigchos	18	1656	50	36%
La Ciénega	22	2024		44%
Total		4600		100%
Tasa De Ocupación Del Comp-Set		17%		

El conjunto de hosterías de primera categoría de la provincia de Cotopaxi, durante el último trimestre del año 2017 lograron vender el 17% del total de su potencial, así mismo el cual puede evidenciar que la hostería que posee la mejor potencialización en el mercado a nivel Cotopaxi es La Ciénega con el 44%, esto debido a que su cercanía con la ciudad capital es decir Latacunga, le otorga una ligera ventaja frente a la competencia y también porque sus instalaciones se encuentran a 16km del Parque Nacional Cotopaxi que es uno de los destinos más visitados en el Ecuador, seguido de San José de Sigchos con el 36% obtenido después de distintas maneras de captar nuevos segmentos de mercado e incursionando en el turismo vivencial, así como también cabe mencionar que cuenta con un agente de comercialización que se encarga de dar a conocer a la hostería e incluirla en rutas turísticas conjuntamente con Gobierno Descentralizado del cantón Sigchos; y finalmente San Agustín de Callo con el 20%, sin embargo hay que considerar que su capacidad instalada es de que la capacidad habitaciones y aun así se encuentra solo con un promedio del 8% por debajo, es decir que su performance está dirigido de manera correcta lo que no es una desventaja considerable, finalmente se debe aclarar que cada establecimiento y la ubicación son factores en el caso de estudio que permiten a cada una de las hosterías ser reconocidas como las mejores de acuerdo al sector en el que se encuentran y siendo la opción número uno al momento de seleccionar el alojamiento cercano al desarrollo de sus actividades.

Tabla 5.

MPI (market penetration index)

Hostería	Cuota Del Comp-Set	Hab. Vendidas	To Del Compt-Set	Rendimiento Del Compt-Set	Relación Cuota Del Compt-Set & Rendimiento	To Individual	MPI
----------	--------------------	---------------	------------------	---------------------------	--	---------------	-----

San Agustín de Callo	20%	260		33%	13%	28%	1,643
San José de Sigchos	36%	181	17%	23%	-13%	11%	0,636
La Ciénega	44%	350		44%	0%	17%	1,006
Comp-Set	100%	791		100%			

El índice de penetración en el mercado en las hosterías involucradas, para San Agustín de Callo y La Ciénega que es de superior a 1, indica que se ha obtenido una ocupación por encima de la cuota de mercado, es decir que tienen más afluencia de visitantes y huéspedes, ya que su ubicación les da mayores probabilidades de ser visitadas por los atractivos turísticos de los que se rodean, mientras que para San José de Sigchos los resultados muestran que su ocupación está por debajo de lo eficiente, datos que por el periodo de análisis no reflejan el significativo avance que ha tenido ya por medio de sus estrategias de comercialización en medios de difusión y agentes de viaje la convierte en una de las hosterías que más se esfuerza por aumentar su tasa de ocupación, sin embargo resulta interesante asimismo mencionar que competitivamente los establecimientos se encuentran en un nivel aceptable considerando que la ubicación de cada establecimiento hace que no representen entre si una competencia directa.

Tabla 6.

RGI (revenue generating index)

Hostería	Tarifa Promedio	To	Rev Par	RGI
San Agustín de Callo	\$ 375,92	28%	\$ 105,26	0,867
San José de Sigchos	\$ 103,22	11%	\$ 11,35	0,094
La Ciénega	\$ 234,67	17%	\$ 39,89	0,329
Comp-Set	\$ 713,81	56%	\$ 121,35	

Para el correcto desarrollo de la tabla 8 se ha generado un indicador llamado REVPAR, considerado uno de los más importantes del *Yield*, ya que muestra la capacidad que posee un establecimiento para generar ingresos a partir de su capacidad fija; en el cual resalta San Agustín de Callo obteniendo el mayor índice de ingresos en comparación al de su competencia, ya que como se ha mencionado su tasa de ocupación es la más alta al igual que el precio en la venta de sus habitaciones y sin dejar de lado las actividades complementarias que brinda fuera del alojamiento.

El índice de generación de ingresos en las hosterías evidencia que a ninguna sobre pasa de uno lo que quiere decir que el nivel de los ingresos está por debajo de la cuota del mercado o lo que significa que no se está obteniendo los ingresos justos por habitaciones, relacionados con el potencial de

ventas en el último trimestre del 2017, pero si a estas cifras se adjuntan los ingresos generados por el restaurante, la realización de eventos, se reflejaría como resultado que se obtiene una cuota justa o mayor en base al mercado al que se encuentra orientado en su ubicación correspondiente.

Tabla 7.

UIP (Unified Index of Positioning)

Hostería	MPI	RGI	UIP
San Agustín de Callo	1,64	0,867	2,077
San José de Sigchos	0,636	0,094	0,682
La Ciénega	1,006	0,329	1,170

El correcto cálculo del índice unificado del posicionamiento, se logra a partir de los indicadores antes detallados es decir del MPI y del RGI ya que esta media aritmética permite determinar cuál de las hosterías de encuentra mejor posicionada en el mercado, resultados que evidencian que San Agustín de Callo y La Ciénega, respectivamente han obtenido ingresos mayores a los de su competidor es decir que han logrado realizar una mejor –mezcla de mercado- o lo que el *Yield Management* manifiesta expresa como la capacidad de adaptarse a la mayor cantidad de segmentos posibles, por otro lado la hostería San José de Sigchos que no ha logrado aún obtener los ingresos justos por habitaciones disponibles, debido a que la mayor cantidad de sus visitantes y huéspedes se componen por familias.

10. Conclusión

El estudio de la aplicación empírica del *Yield Management* en las hosterías de primera categoría de Cotopaxi, determina la existencia de características referentes al YM que contribuyen a la potencializar su capacidad de mejora, dentro de las cuales es necesario mencionar: capacidad relativamente fija, posibilidad de segmentar el mercado, inventario perecedero, posibilidad de vender habitaciones anticipadamente, demanda variable en el tiempo, y demanda predecible. Es decir, que en los alojamientos turísticos se emplean estrategias alineadas al objeto de estudio, sin embargo no son aprovechadas al 100% dado que en base a los resultados obtenidos los administradores no están familiarizados con el término YM, sin embargo les interesa conocer más acerca de estas herramientas para aprovecharlas de mejor manera, obteniendo así la mayor cantidad de réditos económicos, mejorando su capacidad de adaptabilidad en el mercado, para lo cual el presente análisis es un referente en el desarrollo de futuras investigaciones.

La hostería San Agustín de Callo conforme al presente estudio es la mejor posicionada de acuerdo a la aplicación de los indicadores del *Yield Management* y la ubican como un establecimiento que

obtiene altos índices de rendimiento con respecto a su cuota de mercado, está representada por el 0,87% con respecto a la generación de ingresos posicionándola como la mejor y como resultado del análisis cuidadoso del comportamiento de sus clientes lo que le se produce por el mayor número de recámaras vendidos a pesar de ser el establecimiento con el menor número de habitaciones. Seguida de la Hacienda La Ciénega que aprovecha el contenido histórico de sus instalaciones para venderse de preferencia al público extranjero, el manejo de grupos, así como también de su cercanía al Parque Nacional Cotopaxi que es un destino turístico de gran reconocimiento a nivel mundial, obteniendo el 44% del rendimiento en el mercado, y finalmente la Hostería San José de Sigchos, que es parte de una empresa de gran dimensión dirigida por la familia Grandes, la cual ha ejecutado un emprendimiento de chochos deshidratados, así como también la elaboración de vinos; aspecto que es de gran relevancia mencionar en razón de que con la promoción de estos innovadores productos se van dando a conocer en el mercado e incluyen en la visita a sus instalaciones donde se puede vivir de cerca estas actividades, promoviendo así el alojamiento y contribuyendo de manera positiva en el incremento del turismo para Sigchos, ya que esta hostería es mejor en el cantón.

De manera conjunta y de acuerdo a los resultados de la investigación se puede establecer que las todas las hosterías cuentan con una administración muy bien organizada y que cada una posee características que la hacen muy interesante de visitar, es importante mencionar que cada una se encuentra considerablemente distanciada de la otra lo que hace que no sean competencias directas entre las mismas, y las posicionan como las mejores de su sector contribuyendo de manera positiva al crecimiento del turismo y el incremento de los réditos económicos proporcionados por la hotelería para la provincia de Cotopaxi y del Ecuador.

11. Referencias

- Azeglio, A., Barreto, A., y Zanchetti, W. (2015). Yield management en hotelería: estrategias para la gestión de ingresos en la pymes de alojamiento turístico. Recuperado de. (2018, 20 de septiembre). <https://ebookcentral.proquest.com> Hereter, G. (2015). *Revenue Management para Hoteles*. EISENBRAUNS.
- Chicheri, J. (08 de 10 de 2017). *eRevenue Masters*. Recuperado de. (2018, 27 de septiembre). Guía Completa) Revenue Management: ¿Cómo Hacer una previsión / forecast en 2017?: https://erevenuemasters.com/blog/guia-completa-revenue-management-como-hacer-prevision-forecast/?fbclid=IwAR10qJJU4k6GM_IP3efbLi0nxNbAadpbIjCuoOV-ZhfmQ1P3nincGSE1KA
- Hereter, G. (2015). *Revenue Management para Hoteles*. EISENBRAUNS.
- Máster en Dirección de Hoteles Universidad Alicante. (2016). [MASTER CLASS] Revenue Management y Distribución Hotelera | Chema Herrero Bedsrevenue [Vídeo]. Disponible en. (2018, 27, de octubre).
- <https://www.youtube.com/watch?v=Y--CXna9lms>

- Edu Hoteles. (2015). Revenue Management [Vídeo]. Disponible en. (2018, 03 de diciembre).
- <https://www.youtube.com/watch?v=-zzv9zXdKnE>
- ICG Software. (23 de 03 de 2018). *Qué es el Revenue Management*. Recuperado de. (2018, 11 de diciembre). <http://www.corpicg.ec/que-es-revenue-management-2/>
- Lacabra, A. (2015 de 04 de 21). *CASAE BUSINESS & TOURISM SCHOOL*. Recuperado de. (2018, 13 de diciembre). Vincci Hoteles: <https://www.cesae.es/blog/que-es-revenue-management-indicadores-beneficios-y-como-aplicarlo>
- Martínez, E. A. (2014). *La percepción de Justicia del Precio ante Revenue Management en el sector Hotelero*. Madrid: Universitaria Ramón Areces.
- Ojeda y Mármol. (2012). *Marketing Turístico*. Madrid: Paraninfo, SA.
- Ojeda y Mármol. (2016). *MARketing Turístico. Guía de información y asistencias turísticas. Agencias de viajes y gestios de eventos. Gestión de alojamientos turísticos*. Madrid: 2da Paraninfo.
- Vitta, A. d. (2015-2018). *Les Hoteliers*. Recuperado de. (2018, 17 de diciembre). <https://www.leshoteliers.com/yield-revenue-management>