

EXPECTATIVAS DE LA UTILIZACION DEL YIELD MANAGEMENT EN LAS EMPRESAS TURISTICAS DE CASTILLA Y LEON

Ana M^a GONZALEZ FERNANDEZ

M^a Aránzazu SULE ALONSO

Departamento de Dirección y Economía de la Empresa

Universidad de León

La última década del Siglo XX, la década de la "calidad del servicio", es el campo de batalla estratégico elegido por las distintas empresas inmersas en el sector terciario. La conciencia de la importancia de la calidad de servicio se va extendiendo lenta pero inexorablemente, ganando cada día nuevos adeptos, porque ese servicio "añadido" va a ser el elemento competitivo decisivo de cualquier mercado que quiera contribuir a la satisfacción de los clientes. Así pues, nuestro consumidor al contratar un servicio va a exigir ciertos estándares en correlación con sus expectativas, es en este punto dónde las nuevas tecnologías tienen mucho que aportar.

En el contexto turístico se está configurando un mercado electrónico como respuesta a la necesidad de poseer y explotar convenientemente cualquier tipo de ventaja competitiva, bien sea ésta fruto de la posesión de una tecnología punta, o bien de otros factores como la correcta disposición del capital humano, la capacidad de lanzamiento de nuevos productos, el aprovechamiento de un determinado canal de distribución, etc., sin olvidarnos de la utilización de la tecnología de la información (TI) (Lozano, 1994).

Las reflexiones de toda empresa que pretenda incorporar nueva TI en su actividad reflexionará sobre:

- 1.- Cuál es el estado actual de dicha tecnología, qué se está ofreciendo en el mercado actualmente y cuáles pueden ser las principales líneas de evolución futura en relación a su campo de actividad.
- 2.- Cuáles son sus actividades de valor y cómo repercute en cada una de ellas la TI a fin de alcanzar una ejecución más eficiente de dichas actividades.

Bajo estos razonamientos, con este trabajo nos proponemos interrelacionar una aplicación concreta de la TI, creando un sistema que permita el intercambio electrónico de información entre empresas, con las actividades de un sector particular, el turístico, a fin de analizar cómo el Yield Management puede servir a las necesidades del sector turístico.

Durante muchos años, los managers han manipulado las tarifas hoteleras a través de descuentos y las reservas utilizando el overbooking, para maximizar los

resultados por ventas.

Actualmente, la tecnología de la información cuenta con medios más sofisticados para la reserva de plazas hoteleras y aumentar la capacidad de almacenamiento y manipulación de datos con el fin de optimizar al máximo la ocupación. Nos referimos a sistemas computerizados que, basados en los ordenadores, en las posibilidades de interconexión y registro de sus datos a través de las telecomunicaciones, conectan las diversas líneas aéreas, grandes cadenas hoteleras, las compañías de ferrocarriles y las marítimas, a sus canales de distribución, para tratar la ingente cantidad de documentos que involucra la reserva de un número elevado de productos turísticos (vuelos, horarios, tarifas, comisiones, anulaciones, cambios,...).

Estos sistemas computerizados han revolucionado la comercialización turística, entre ellos caben destacar: los CRS's, los GDS's, Galileo, Amadeus, Sabre, Apollo,...

Con lo cuál, observamos que las empresas turísticas se hallan en un cruce de caminos, al intuir que los sistemas de management clásicos relacionados con los métodos de marketing extremos, cada vez se adaptan menos al turismo, si además, a esto le añadimos que las leyes del mercado turístico hacen que las empresas estén sometidas a flujos irregulares como consecuencia de la estacionalidad de la demanda, todo ello, ha llevado a adoptar estos sistemas computerizados y a avanzar en su proceso de mejora hasta introducir el término de "Yield Management" en este contexto.

1. CONCEPTO DE YIELD MANAGEMENT

La traducción literal española de Yield Management es una aproximación a "gestión de rendimientos". Esta traducción no tiene en cuenta el objetivo perseguido por esta técnica, podría decirse que incluso la expresión anglosajona tampoco es exacta.

Se puede definir como un método para gestionar la capacidad con la finalidad de maximizar los ingresos globales de una empresa de servicios, ayudándola a vender cada unidad inventariada al cliente adecuado con el mejor precio y en el período estacional más apropiado. Siendo uno de los objetivos fundamentales contribuir en la toma de decisiones a la hora de distribuir las capacidades, de acuerdo con la demanda disponible y siempre maximizando el beneficio.

Las compañías aéreas americanas son consideradas la cuna del Yield Management. Después de la desregulación en los años 70, la competencia entre las distintas líneas aéreas aumentó considerablemente, empujando a estas compañías a intentar planificar de la forma más eficiente posible. El Yield Management fue uno de los medios desarrollados como camino a seguir para conseguir incrementar las ventajas competitivas.

Las compañías aéreas, la industria hotelera, así como otras industrias del sector servicios, tienen varias características en común que hacen de ellas los candidatos ideales del Yield Management. Tienen como restricciones: disponer de una capacidad limitada, contar con una demanda que debe ser segmentada en grupos diferenciados y fluctúa sustancialmente, poseer un inventario perecedero, unos productos que pueden

ser vendidos anticipadamente, unos costes de ventas marginales y de producción bajos, con lo cual una buena gestión de la capacidad implicaría un incremento de los costes que repercutiría en la obtención de mayores beneficios; ya que una vez que un avión ha sido comprado y un hotel construido, resulta difícil por no decir imposible ampliar su capacidad. Del mismo modo, todas aquellas empresas que pertenezcan a sectores que cumplan estos requisitos son usuarios potenciales de la metodología Yield, tal es el caso de: rent a car, empresas de transporte marítimo, ferroviario, etc.

Véamos más claramente la aportación específica del Yield Management, su forma de operar hace que existiendo dos precios de venta de un mismo producto, éste se venda en función de la estructura de la demanda, encontrando el mejor equilibrio entre las tasas de ocupación y el precio medio del producto (sin tener en cuenta ni la tasa de reemplazo, ni el rendimiento por unidad de producto) con la única finalidad de optimizar el ingreso global, es decir, no se trata de administrar un rendimiento o un precio medio por cliente, sino de maximizar el ingreso.

Esta técnica se podría enmarcar dentro del marketing de servicios, ya que el Yield Management enriquece las funciones clásicas del marketing, al gestionar el producto, la distribución, comunicación y precios, pero añadiendo un concepto nuevo como es la gestión de capacidades, antiguamente perteneciente a las funciones de producción y muy a menudo separada e incluso opuesta a los principios del marketing.

Se preocupa por conocer la demanda y su estructura, contratarla, prevenir sus reacciones y gestionar las capacidades disponibles en función de dicho conocimiento.

La estructura y el volumen de la demanda puede ser influenciada por ciertas acciones de marketing clásico teniendo como fin, buscar una segmentación de la clientela y estimularla en función de las necesidades, perfil socio-económico, grado de satisfacción que se espera obtener, ...

El Yield Management participa en este sentido dentro de una de las funciones de marketing, en la medida en que intentará actuar sobre el comportamiento de la demanda, pero dando mayor relevancia a la variable precio.

2. PRINCIPALES INSTRUMENTOS UTILIZADOS POR EL YIELD MANAGEMENT

Las técnicas empleadas por el Yield Management varían en sofisticación, pero generalmente las podemos clasificar en cuatro categorías: programación matemática, métodos económicos como los modelos de ingreso marginal, la curva-umbral y sistemas expertos. Debido a las limitaciones informáticas, los modelos de ingreso marginal y la curva-umbral parecen los métodos más populares. La programación lineal y los sistemas expertos pueden producir mejores resultados que los otros modelos anteriores actualmente en uso, pero el tiempo y las fuentes informáticas necesarias para resolver los problemas han disminuido su atractivo para los managers en la toma de decisiones (Kimes, 1989).

Las técnicas desarrolladas en una empresa no siempre pueden ser aplicadas a

otras industrias. Los sistemas de Yield Management necesitan localizar los problemas ocasionados por servicios multi-fásicos, como por ejemplo varias noches en un hotel. El efecto multiplicador de ítems (habitaciones, coches, plaza de avión) y su repercusión en otras partes del negocio deben ser tenidos en cuenta.

En cuanto a otro tipo de instrumentos menos técnicos, el principio de contingente es el propio corazón de esta técnica, gracias a él se protegen las cuotas a fin de maximizar el ingreso global.

Las prestaciones normales son vendidas a dos tipos de tarifas, el precio estandar (A) y el precio reducido (B), lo que está en juego es la determinación del contingente aplicable en (B).

El problema es el siguiente, se trata de definir el número óptimo de plazas que se deben de ofrecer al precio B, o lo que es lo mismo, el número óptimo de plazas que se deben proteger para la categoría tarifaria A.

El valor (V_b) de una plaza adicional para la categoría de tarifas de B es igual al ingreso proporcionado por esta clase (I_b), ponderado por la probabilidad de que una plaza adicional sea vendida en esta clase B, es decir, por la probabilidad (P_b) de que la demanda sea superior al número de plazas de contingente de la clase de tarifa B:

$$V_b = I_b \times P_b$$

De igual modo, puede definirse el valor (V_a) de una plaza adicional vendida en A por el ingreso proporcionado por la clase A, (I_a), así como por su probabilidad asociada (P_a).

$$V_a = I_a \times P_a$$

Aceptar o rechazar cada demanda de reserva para una clase tarifaria dada, deberá de tener en cuenta la comparación entre el valor real de esta reserva y los valores de otras clases tarifarias (Adaptado de Daudel, 1989).

El Overbooking

El overbooking es una práctica que consiste en poner a la venta una capacidad superior a la efectivamente disponible para contrarrestar los efectos de anulaciones o no-shows (clientes que no se presentan para consumir un servicio que anteriormente han reservado); limita el riesgo de encontrarse con plazas vacías y por lo tanto conlleva a la maximización de ingresos.

Como bien imaginamos esta práctica es susceptible de ocasionar problemas relacionados con la calidad de servicio para el cliente. Cuando un

hotel se arriesga a obtener ventas y beneficios adicionales puede ser incapaz de enfrentarse a todas las reservas. Pongamos por ejemplo, una estación de esquí, donde la demanda depende del tiempo, un hotel situado en este área utilizará si lo cree oportuno el overbooking para evitar habitaciones vacías en la época invernal. Si se da el caso, de que llegan más invitados de los que podrían ser acomodados, el hotel tendrá que disponer de alternativas para los clientes más tardíos y buscar otro tipo de compensaciones para que no se sientan engañados.

El Yield Management y los "principios Gloutons"

En realidad, la estructura del Yield Management es más sofisticada, en la medida en que su objetivo es maximizar el ingreso global. Para ello, dispone de otros métodos de optimización denominados "Principios Gloutons", los cuales pueden variar de unos servicios a otros, incluso dentro de un mismo servicio, de una empresa a otra en función de sus propias estructuras.

Para disponer de un mayor conocimiento sobre su filosofía podemos escoger como ejemplo la oferta de un servicio, al cual se le aplica una única clase tarifaria, si dicho servicio puede fraccionarse, en realidad tendremos varios tipos de clientes según consuman el servicio completo, o una fracción del mismo, por lo que existirán varias clases de tarifas.

El Yield Management deberá encontrar el mejor precio para dicho servicio, de carácter perecedero, teniendo en cuenta tanto los ingresos obtenidos por cada producto o subproducto, así como la previsión del comportamiento de los clientes.

Además, la situación podrá complicarse todo lo que se quiera, incorporando nuevas variables al producto o servicio, sumando a las ya existentes nuevas clases tarifarias.

El problema será cada vez más complejo, ya que los modelos de optimización del Yield Management deberán no solo arbitrar el valor de cada uno de los subproductos, sino también el valor relativo a cada una de las clases tarifarias. El sistema tendrá que optimizar entre todos los casos posibles.

Respecto a la gestión de una habitación de hotel, puede aplicarse también el Yield Management, ya que, es mejor reservar la habitación para un hombre de negocios poco sensible al precio, durante una estancia corta, que a un turista que reserva con mucha antelación con la finalidad de acordar una reducción del precio, para una estancia larga.

Para integrar todas las dimensiones, el tipo de modelo elaborado desde la óptica del Yield Management utiliza técnicas de búsqueda operacional basadas en probabilidades, estadísticas y programación lineal.

Los modelos de comportamiento de los clientes

Para construir modelos de optimización de ingresos globales, se procederá a estimar diferentes variables del comportamiento de los clientes, las principales son la demanda, el comportamiento de anulación y de no-shows o por el contrario los go-shows (clientes que demandan un servicio sin haberlo reservado previamente).

Los modelos de previsión serán elaborados con el fin de conseguir el mejor partido de los diferentes principios Gloutons que serán distintos según la sofisticación requerida y la disponibilidad de datos; su construcción variará según el sector considerado.

Modelos de previsión de la demanda

Los datos estadísticos disponibles normalmente se limitan a series históricas del número de reservas y tasas de ocupación efectivas, no suelen aportar datos sobre demanda rechazada, de gran valor para el analista, ya que, le permitiría disponer de previsiones de la demanda real, estimando el riesgo y el valor potencial de pérdidas.

Para gestionar las capacidades a lo largo de un periodo de tiempo, el analista deberá conocer el reparto de esta demanda real en el tiempo.

Los modelos tendrán, por lo tanto, que ser capaces de realizar una buena previsión para un periodo, además de poder modificar esta previsión en función de las reservas realmente registradas, para ello disponen de dos tipos de información:

- Una proyección basada sobre las observaciones pasadas de los cambios en función de las reservas efectivas.
- Observaciones futuras fragmentarias, es decir, utilizando los datos más recientes.

El tratamiento de estas informaciones permite construir un perfil proyectado según el incremento de reservas para el servicio considerado.

Prevision de anulaciones y no-shows

El desarrollo de modelos de optimización ha de tener en cuenta, indispensablemente las eventuales pero posibles anulaciones y no-shows.

Las causas por las que el cliente decide anular el consumo de cualquier tipo de servicios son varias, es importante conocerlas, así como los factores que

influyen en este tipo de comportamiento, ya que podrán anular todo o parte del servicio reservado, conllevando la anulación parcial a la reorganización del stock disponible.

El comportamiento de anulación varía igualmente en función de la estacionalidad, las previsiones de anulación se basan en modelos contruidos de la misma manera que los de la curva de previsión de la demanda.

Utilizan series estadísticas para obtener modelos de largo plazo y observaciones "futuras" permitiendo ponderar los modelos según la información disponible más reciente, permitiendo ajustar las tasas proyectadas de anulaciones futuras, a partir de la comparación de las previsiones con la realidad observada.

Obtención de datos y el círculo vicioso de los go-shows

Se denomina Go-show a todo cliente que se presenta para consumir un servicio no habiéndolo reservado. Una política podría ser no tenerlos en cuenta, sin embargo, el funcionamiento óptimo se consigue a partir de datos lo más fiables posible. Si quedan plazas disponibles después de ser satisfechas todas las reservadas, los go-shows serán entonces una fuente de ingresos y está fuera de cuestión que el Yield Management no los integre al sistema.

Supongamos que no se contabilizan los go-shows en un sector en el que son frecuentes; los hoteles, por ejemplo. Se caería en este caso en el llamado círculo vicioso de los go-shows, se aplicaría un débil nivel de overbooking puesto que serán los go-shows los que cubrirán las plazas vacías por las anulaciones y, no-shows.

Este débil overbooking anima implícitamente a los clientes a presentarse en go-show, así se contabilizan las plazas efectivas vacías pero no se obtiene la cifra de no-shows aparentes, es decir, la diferencia entre los no-shows reales y los go-shows vienen a compensar en parte dichos no-shows.

Como este método de contabilizar no permite conocer los no-shows reales, se utilizarán las cifras de no-shows aparentes, por el modelo de overbooking; esta cifra normalmente es inferior a los no-shows reales, por lo que el modelo continuará generando una débil tasa de overbooking animando de nuevo a un comportamiento de go-show. Estos círculos viciosos muestran la necesidad de definir métodos que permitan obtener datos posibles para construir modelos de precisión sobre comportamiento (Daudel, 1989).

3. DESARROLLO Y PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DEL YIELD MANAGEMENT

Diferenciamos claramente tres etapas:

1.- Reconocimiento por parte de la dirección de la empresa del interés de este sistema

Se trata de un proyecto de estrategia global puesto que el sistema no sólo afecta a la política de marketing en su conjunto, sino también al sistema de generar información comercial y financiera de la Sociedad. La empresa deberá realizar una fuerte inversión que se espera dará como resultado un incremento de sus beneficios y el reforzamiento de su posición competitiva.

Los pasos a seguir en esta etapa son los siguientes:

- 1.1. Análisis estratégico: definir las características estructurales de la empresa respecto a la competencia.
- 1.2. Análisis sistemático de los procedimientos existentes en términos de maximización de beneficios y de lucha contra la competencia. Se trata de analizar las fuerzas y debilidades de las políticas tarifarias, de las redes de distribución, de los segmentos en vigor para definir la oferta, etc. Etapa indispensable para identificar las rigideces que restan eficacia en la empresa.
- 1.3. Definir los planes contrastados que integran el Yield Management, con la finalidad de evaluar por simulación los beneficios que la empresa pueda obtener a través de este sistema.
- 1.4. La economía general del proyecto se estudiará en función de dos objetivos:
 - Determinar su importancia relativa en la estrategia de concesión de recursos de la empresa.
 - Asegurar su coherencia con relación a la estrategia financiera y a la rentabilidad de las inversiones.

2.- Desarrollo del sistema

Para disponer de un Sistema Yield Management hay dos opciones:

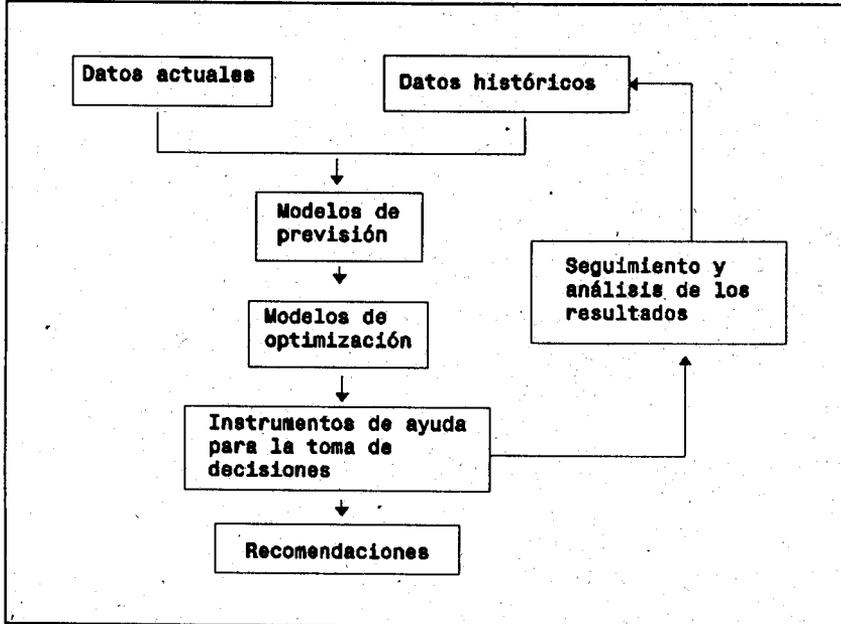
- Adquirir un sistema ya existente y adaptarlo al desarrollo particular de cada empresa.

- Desarrollo interno de un sistema específico.

El desarrollo del sistema parte de:

- 2.1. La concepción de la arquitectura general:
Definir todas las funciones del sistema así como los procedimientos que permitan gestionar los flujos de información. Identificar los factores esenciales de maximización de beneficios. Definir los datos que hay que recoger y almacenar para alimentar los modelos de previsión y optimización.
Análisis informático para identificar las estrategias de captación, almacenamiento y mantenimiento de las bases de datos constituidas.
Gestión de flujos de información entre el Yield Management y el sistema de Reservas/Distribución por una parte, y por otra, el de Yield Management y los analistas.
- 2.2. Desarrollo de prototipos:
Fase indispensable para validar las elecciones y las orientaciones definidas en el momento de la concepción del sistema.

3.- Un sistema integrado de Yield Management



Fuente: Adaptado de Daudel, S., Vialle, G. (1989).

La arquitectura simplificada del sistema Yield Management se observa en el gráfico anterior. El Yield Management recopila, los datos históricos que junto a los actuales contribuyen a diseñar unos modelos de previsión teniendo como fin su optimización. La siguiente fase sería utilizar ese conjunto de técnicas mencionadas anteriormente (programación lineal...) dando paso a la toma de decisiones por parte de los managers de las empresas. Mediante un sistema de retroalimentación se controlarían y analizarían los resultados y se obtendría un conjunto de recomendaciones finalizando el proceso con la obtención de los beneficios generados por el sistema.

4. ACCIONES A EMPRENDER EN EL SECTOR DE PYMES TURISTICAS PARA APLICAR EL YIELD MANAGEMENT, CON EXITO:

Según Jones y Hamilton las acciones que conducen a aplicar el Yield Management con éxito, en las Pymes turísticas son las siguientes:

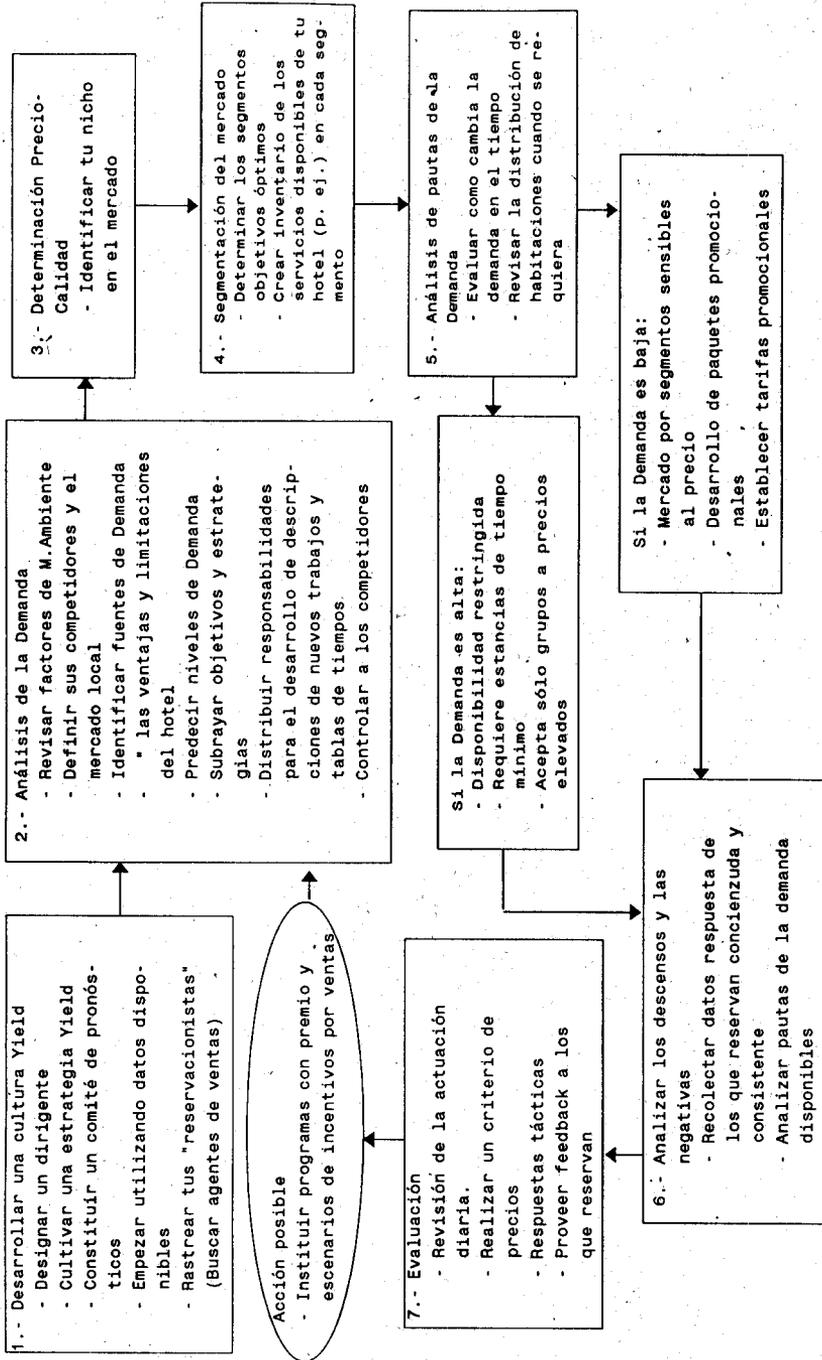
- 1.- Desarrollar una cultura Yield
- 2.- Analizar la demanda global
- 3.- Establecer las relaciones calidad-precio
- 4.- Crear más segmentos de mercado apropiados
- 5.- Analizar las pautas de la demanda
- 6.- Rastrear los descensos y las negativas
- 7.- Evaluar y revisar el sistema

La puesta en funcionamiento de este sistema se basa en unos elementos fundamentales:

- Una tarificación diferenciada relacionada con la sensibilidad a los precios y al apremio (periodos punta, vacacionales, tipología ...).
- Un sistema de mercados múltiples de distribución ad hoc dotado de una central de reservas muy sofisticado, teniendo en cuenta la diversidad de tarifas.
- La elaboración de una serie de estudios económicos y estadísticas actualizados, destinadas a perfeccionar el conocimiento del mercado: encuestas sobre sus motivaciones, hábitos, comportamientos, la duración de su estancia,...

Estos estudios servirán al departamento de previsión para elaborar balances provisionales a largo plazo con hipótesis de cifras de negocios conformes al volumen total de sus actividades, con el handicap de ser a menudo muy caras para las empresas.

APLICACION DEL YIELD MANAGEMENT EN EL SECTOR DE PYMES TURISTICA



Fuente: Adaptación a Jones P.; Hamilton, D., pág. 92 y elaboración propia (1992).

5. PRACTICAS ACTUALES Y POTENCIALIDADES DEL SISTEMA YIELD MANAGEMENT

Sector del transporte ferroviario

Hablar de este sector, nos obliga a referirnos fundamentalmente a la empresa española RENFE, por ser puntera en nuestro país.

Esta empresa ha trabajado desde 1990 para adaptar el Yield Management a la gestión de sus reservas, la cuál está dividida en distintas unidades de negocios: cercanías, regionales, largo recorrido y AVE.

La técnica que nos ocupa se ha intentado desarrollar fundamentalmente en la gestión de reservas del AVE, por ser la que mejor se adapta a los principios del Yield Management. Se ha mantenido la misma filosofía que define este sistema, pero por las características propias de este medio de transporte, los instrumentos utilizados varían mucho.

Después de analizar este sistema de gestión de reservas, se ha optado por seguir utilizando un sistema central electrónico de ventas cuyo harvard es un Siemens y el software ha sido desarrollado por dicha empresa.

En febrero de 1994, se ha implantado un nuevo sistema de tarificación basado en la clasificación de días del año en función del tráfico (bajo, medio y alto) y una subclasificación de trenes (valle, llano y punta), para que el viajero pueda optar por aquel que más se ajuste a sus preferencias.

Sector del transporte aéreo

Para ver la potencialidad del Yield Management en este sector, "alma mater" de esta técnica, hemos contactado con la compañía Iberia por ser la pionera de su implantación en España.

Su puesta en funcionamiento surgió a través de un proceso de mejora diario, tomando como referencia a las compañías aéreas americanas, pero amoldándolo a sus necesidades y estrategias empresariales.

Su utilización tiene como objetivo lograr la máxima ocupación para maximizar los ingresos, para ello se valen de distintas tarifas (preferente y turista) en función del tiempo del producto (en este caso, la plaza de avión), que se oferta alterado por la estacionalidad y por todas aquellas situaciones atípicas que surgen (horarios, coincidencia con otro medio de transporte, etc.).

Otros sectores

El Yield Management se está aplicando fuera de las fronteras españolas, en actividades empresariales como el alquiler de vehículos, hoteles y en otros sectores de servicios no relacionados de forma directa con el turismo. De lo que se sobreentiende que dentro de la Comunidad de Castilla y León, también los touroperadores y agencias de viajes han llevado a la praxis a esta técnica e incluso se da un desconocimiento de su existencia.

6. DESENMASCARAR LOS MITOS DEL YIELD MANAGEMENT

Es sorprendente como día a día nos enfrentamos a una continua evolución en todos los campos que rodean al ser humano. Ello tiene como consecuencia la muerte de antiguos sistemas utilizados y el resurgir de otros nuevos.

Los managers de las compañías de transporte, de las cadenas hoteleras..., siempre han intentado: ofertar un producto de calidad, siendo su negocio lo más lucrativo posible a largo plazo. El Yield Management les ofrece una aproximación sistemática para lograr ese objetivo, entregando un producto diferenciado y más beneficios; al utilizar información histórica y actual, en combinación con políticas de apoyo, procedimientos, modelos estadísticos, etc.

Cuando estos directivos comienzan a utilizar dicha técnica y se convierten en expertos, surgen oportunidades adicionales que inevitablemente se tienen que desarrollar. Entre los métodos que van más allá del Yield Management, caben mencionar:

- PARM (Perishable-asset revenue management)
- PABS (Profit analysis by segment)

ambos pretenden reemplazar determinados aspectos del Yield desmascarando diez mitos de este sistema de gestión, los cuales definimos en el siguiente cuadro.

MITO	
1	El Yield Management es un sistema informático
2	El YM lleva un control de los empleados de la empresa
3	El YM sólo se utiliza cuando la demanda excede a la oferta
4	El YM es un descuento sobre el precio
5	El YM es incompatible con un buen servicio al cliente
6	El YM es demasiado complejo
7	El YM no resuelve "mis problemas"
8	Los programas de YM incrementan los ingresos automáticamente
9	Los hoteles que usan YM no necesitan realizar ningún cambio en su organización
10	Los hoteles no pueden usar YM si los competidores no lo utilizan

Fuente: Lieberman W.H. (1983) y elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

1. El Yield Management está bastante avanzado en las compañías aéreas, pero queda mucho por hacer en otro tipo de industrias.
2. Mientras en España algunas empresas (ej. Iberia) lo empiezan a poner en práctica los empresarios americanos que llevan utilizándolo desde 1970 se encuentran en la fase de desmitificar el Yield Management introduciendo nuevas técnicas como el PABS y el PARM.
3. El Yield no es ni un sistema informático ni un grupo de técnicas matemáticas. Es una aproximación para aumentar los ingresos y mejorar el servicio dependiendo de la demanda de ese momento. Es una manera de proceder y un medio para llevar un negocio.
4. Tanto los touroperadores como las agencias de mayor magnitud de nuestro país, no conocen esta técnica, puede ser que utilicen alguno de sus métodos pero existe un desconocimiento total del Yield Management como un todo.
5. Extrapolando a las empresas turísticas de Castilla y León se observa también la falta de información relativa al Yield. Sería muy positivo que una vez conocido este método de gestión de capacidades, dichas empresas se plantearán incorporarlo después de analizar su situación actual, como expectativa que les reportará beneficios a largo plazo.

7. BIBLIOGRAFIA

- AVIGNON, C., Le Yield Management, Ins. Est. Tur. Sgt., 1994, págs. 1-4.
- BERRY, L.L. and PARASURAMAN, A., Marketing Services: Competing through quality, The Free Press, 1991, New York.
- DAUDEL, S. and VIALLE, G., Le Yield Management. La face encore cachée du Marketing des Services, InterÉditions, 1989, Paris.
- DUNN, K.D. and BROOKS, D.E., Profit analysis: Beyond Yield Management, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly (CHR), vol. 31, 1990, págs. 80-90.
- JONES, P., HAMILTON, D., Yield Management: Putting people in the big picture, The Cornell & Restaurant Administration Quarterly (CHR), vol. 33, 1992, págs. 89-95.
- KIMES, S.E., The Basics of Yield Management, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly (CHR), vol. 30, 1989, págs. 14-19.
- KIMES, S.E., Yield Management: A tool for capacity-constrained service firms, Journal of Operations Management (JOT), vol. 8, n^o 4, 1989, págs. 348-363.
- KIMES, S.E., Perceived fairness of yield management, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly (CHR), vol. 35, 1994, págs. 22-24.
- LEFEVER, M.M., The old stevens: Memoirs of Bob Quain, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly (CHR), vol. 34, 1993, págs. 44-52.
- LIEBERMAN, W.H., Debunking the myths of Yield Management, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly (CHR), vol. 34, 1993, págs. 34-41.
- LOZANO, J.C., SAFON, V. Prometeo: Configurando un mercado electrónico en el sector turístico. Esic Market, n^o 84, págs. 153-167.
- QUAIN, W.J., Analyzing Sales-Mix Profitability, The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly (CHR), vol. 33, 1992, págs. 56-62.
- WEATHERFORD, L.R. and BODILY, S.E., A taxonomy and research overview of perishable-asset revenue management: Yield Management, overbooking, and pricing. Operations Research (OPR), vol. 40, n^o 5, 1992, págs. 831-844.
- YESAWICH, P.C., The Marketplace: Value provides competitive edge, Lodging Hospitality (LHO), vol. 48, 1992, pág. 22.