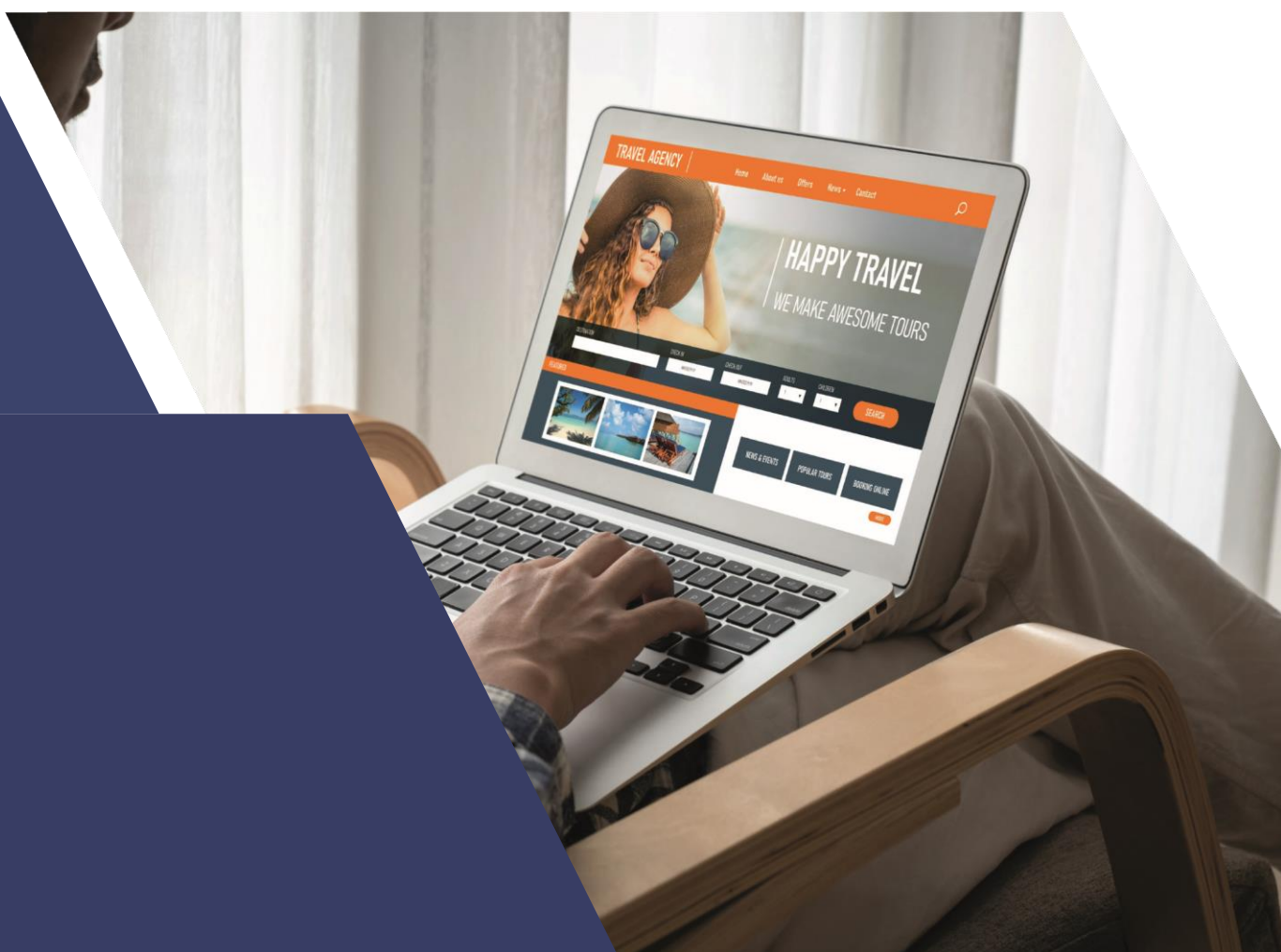


PDF de REVENUE MANAGEMENT



Introducción

El revenue management o gestión de ingresos fue diseñado originalmente en la industria de las aerolíneas generando una forma de trabajar en donde las compañías pudieran encontrar formas de anticipar las necesidades y demandas de sus clientes y aplicar precios dinámicos.

Una vez visto sus beneficios se consideró lógico aplicarlo a cualquier tipo de industria que involucrase clientes dispuestos a pagar diferentes precios por el mismo producto final, cuando solo hay una cierta cantidad de ese artículo y debe venderse durante un tiempo determinado, como una habitación de hotel, un apartamento turístico, una mesa de un restaurante o una sesión de cine.

En este artículo encontrarás una guía definitiva de esta técnica, sus principales características, tecnología asociada, el futuro y nuestras recomendaciones.

Contenido

1.	¿Qué es revenue management?	Page 04
2.	Principales Funciones y pilares	Page 05
3.	Indicadores e informes	Page 06
4.	Procesos y Estrategias	Page 07
5.	Herramientas y tecnología	Page 08
6.	Beneficios de su aplicación	Page 09
7.	Consejos	Page 10
8.	Salarios	Page 11
9.	El futuro y nuevos desafíos	Page 12
10.	¿Debo estudiar?	Page 14

1. ¿Qué es revenue management?

El revenue management implica el análisis de datos de rendimiento para predecir el comportamiento de los clientes por ejemplo en hoteles. Posteriormente, estos datos se utilizan para tomar decisiones respecto a las estrategias de precios y distribución, con el objetivo final de ofrecer la habitación adecuada a la persona adecuada con la anticipación y por el canal de venta adecuado. Cuando esto ocurra, será más probable que maximice sus ingresos y, a su vez, sus ganancias.

La información obtenida sobre cómo piensan y perciben el valor sus clientes se utilizará para hacer coincidir su oferta con su demanda. Esto ayudará a determinar cuándo es mejor conservar una habitación hasta que pueda lograr un precio más alto y cómo

reconocer una caída en la demanda, lo que indica el momento de aplicar tarifas con descuento.

Para conocer los orígenes de esta figura nos remontamos a finales de los años 70, donde el revenue manager comenzó como responsable de las reservas e inventarios en aerolíneas de EEUU. Con las mejoras en la gestión de la disponibilidad del inventario (asientos) y la aplicabilidad de rangos de precios (tarifas por clases y cabinas) se fue mejorando el alcance de este perfil.

Ya en la década de los 90 se comienzan a aplicar estas técnicas en otras empresas de servicios como hoteles, cruceros, alquiler de coches, apartamentos turísticos campings, casas rurales y hostales y poco a poco esta figura comenzó a ver tener un valor crítico en la generación de beneficios.



El revenue management en una empresa se ha desarrollado a partir del análisis de múltiples indicadores del rendimiento de los mercados, donde el revenue manager, quien con una habilidad especial en la toma de decisiones, busca maximizar la rentabilidad (ingresos menos costes) de servicios y productos.

Para ello debe realizar pronósticos adecuados de los hábitos de consumo y gasto de sus posibles clientes y la demanda que atraerá con su producto. Como indicadores deberá incorporar a estos pronósticos reservas pasadas y actuales, pronósticos del tiempo, tendencias y ratios del turismo y otras industrias.

En el siguiente video



vemos más detalles de esta figura relevante en el sector hotelero:

www.cesae.es | info@cesae.es | 912 977 166

2. Principales Funciones y Pilares

Pilares

Las funciones dependerán del tamaño de la empresa en cuanto a clientes, facturación, geografía y del sector o actividad económica al que se dedique.

Dentro de las funciones generales que deberá desempeñar un revenue manager están el realizar estudios, análisis, valoración, implementación y control de estrategias sobre cómo maximizar los beneficios, minimizar los costes, optimizar los productos y mejorar su posicionamiento.

Existen además cuatro funciones generales o pilares que tiene que cumplir un revenue manager independientemente del tipo de empresa al que pertenezca.

a) Segmentación de mercados

Es el primer paso crítico y necesario para optimizar el proceso de compra midiendo el gasto total. Se deben poner todos nuestros esfuerzos para conocer los diferentes patrones de comportamiento, así como en la contribución de cada segmento en todas las fuentes de ingresos y el costo de venta para obtener una visión y comprensión de quiénes son los clientes, qué segmento es más rentable y cuándo, y ofrecer dirección para desarrollar una combinación óptima del negocio.

La segmentación de clientes potenciales se basa en las motivaciones que han impulsado a los clientes a comprar o rechazar el producto y/o servicio conociendo las cualidades que hacen más atractivo el producto (habitaciones o entorno, por ejemplo) y por el cual han captado la atención, el deseo de adquirirlo.

Es indispensable conocer el valor de nuestro producto y saber que ese valor es el que ha movido a nuestra cliente. Este valor puede estar basado en diversos factores como fotos, recomendaciones,

valoraciones de otros clientes, distintivos de calidad o de sostenibilidad, entre otros.

b) Tecnología para la estrategia de precios (h3)

Para transformar los datos en información de valor para obtener mayor conocimiento del mercado, clientes, producto y competidores es relevante contar con una alta tecnología. Esta nos permitirá aplicar, controlar y mejorar la estrategia de precios que es el valor monetario por el cual el cliente potencial traduce su aspiración de obtener el valor que está buscando en nuestro producto.

Conocer el valor de nuestro producto para el cliente y lo que está dispuesto a pagar por ello, es clave, ya que existen factores aspiracionales relacionados con el precio. Por ejemplo, si el precio relevado podría significar prestigio y estatus, pero si el precio es bajo, podría suponer un producto “barato” o experiencia “low cost” con connotaciones negativas (rechazando el producto) o connotaciones positivas de una inmejorable relación calidad-precio que le impulse a adquirir el producto y/o servicio.

c) Pronóstico. Previsión de la Demanda

El manejo correcto de un pronóstico permite el ajuste de estrategias a largo plazo y el despliegue de tácticas a corto plazo. La capacidad de anticipar los patrones de demanda y los requisitos de preferencia nos facilitará el diseño y la disponibilidad de servicios y productos. En caso de no poseer una herramienta de revenue management system (RMS) es recomendable que el revenue manager conozca el calendario de eventos y festividades del lugar donde se encuentra la empresa y la duración de éstos. Con ello deberá realizar una aproximación sobre el volumen de ocupación que el hotel tendrá durante los días que dure el evento en cuestión.

d) Optimización del producto

El conocer el valor y experiencias que le ha reportado al cliente el uso o compra de un producto/servicio permitirá limitar o aumentar

la oferta del producto y ajustar de forma más consciente con el entorno los precios.

Se deben conocer cuáles han sido los factores más influyentes y atractivos, antes, durante y después de la adquisición del producto. En esta etapa el revenue manager deberá de estudiar la eficacia de cada uno de los canales de comunicación, distribución y promoción.

- **RevPAR, Revenue per Available room.** $(ADR \times \text{Ocupación})$ o $(\text{Ingresos habitaciones} / \text{Habitaciones totales disponibles})$. Son los ingresos por habitación disponible y es útil para medir la productividad del hotel y comparar las propiedades dentro de un mismo mercado. Es una visión más precisa del rendimiento del hotel dado que combina la tasa de ocupación y ADR en una solo ratio.
- **ADR, Average Daily Rate** $(\text{Ingresos por habitación} / \text{Habitaciones Vendidas})$. Es la tarifa media diaria y se utilizan como medida rápida del éxito de una propiedad. Pero, tomados individualmente, es una medida pobre del volumen de ventas que generan.
- **Ocupación** $(\text{Número de habitaciones ocupadas} / \text{Habitaciones totales disponibles})$. Es el llenado promedio de un hotel. Históricamente ha sido el indicador de referencia, pero puede conllevar a un error de interpretación en la producción de un hotel. Un 100% de llenado de un hotel indica que no es el óptimo por haber perdido posibilidades de mejora de ingresos y una demanda remanente no atendida.
- **GopPAR, Gross Operating Profit per Available room**
 $[(\text{Ingresos por alojamiento} - \text{Gastos de Explotación}) / \text{Habitaciones Disponibles}]$ o $[(\text{Ingresos por alojamiento} - (\text{Costes Fijos} + \text{Costes Variables})) / \text{Habitaciones Disponibles}]$. Es el beneficio bruto por habitación disponible en un hotel.
- **TrevPAR, Total Revenue per Available room** $(\text{Total Ingresos} / \text{Habitaciones totales disponibles})$. Hace referencia al total de ingresos considerando alojamientos, alimentos y bebidas o spa, entre otros, por habitación disponible.

- **Booking Window o Lead time** (Fecha check in – Fecha de reserva). Es el tiempo entre la reserva y la fecha de llegada del cliente y permite entender la anticipación de compra. Suele utilizarse frecuentemente en las políticas de cancelación para identificar a partir de qué momento se aplican las penalizaciones correspondientes.
- **LOS, Length of stay** (Fecha de check out – Fecha de Check in) o duración de la estancia.
- **MLOS, Minimum Length of stay o Estancia mínima.** Es un mecanismo de control de inventario para optimizar los patrones de estancia. De esta forma el hotel se asegura que las reservas en temporada alta no serán de solamente una noche. Con frecuencia se aplica los fines de semana, para tener una ocupación más uniforme y mejorar los ingresos del hotel.
- **OTB, On The Books.** Son las confirmaciones de reservas que dispone un hotel para cada día o por un determinado periodo.
- **CostPAR, Cost per Available Room** (costo total de las habitaciones disponible / total de habitaciones). Es el costo por habitación disponible, por lo tanto, incluye el costo variable por habitación y el costo fijo unitario (total de costos fijos asociados a las habitaciones del hotel a lo largo del año).
- **CPOR, Cost per Occupied Room** (costo total de las habitaciones ocupadas / total de habitaciones). Es el coste medio por habitación ocupada de un hotel. Este KPI se utiliza para medir y analizar el costo de operación para cada habitación.
- **BAR, Best Available Rate.** Se refiere al mejor precio disponible en un determinado momento. Por lo general se toma como referencia para el resto de las tarifas. Es siempre la tarifa más baja en el mercado, y para establecerla se toman en cuenta la estructura de gastos del hotel, la demanda y los precios de la competencia.
- **Break Even.** Es el punto de equilibrio o punto muerto de un establecimiento y debemos tener claros los costos fijos y variables. Permite conocer el volumen de ventas necesario y el precio de venta mínimo para obtener beneficios.

- **RevPASH, Revenue Per Available Seat Hour.** Es un indicador utilizado para monitorizar el ingreso por ventas de F&B en un periodo de tiempo.
- **RevPAM, Revenue Per Available Square Meter.** Ingresos por metro cuadrado disponible. Este KPI se utiliza en aquellos establecimientos hoteleros que disponen de espacios para reuniones, conferencias y banquetes. Sirve para medir la eficiencia de un departamento de ventas.
- **RevPATH, Revenue Per Available Treatment per Hour** [Ingresos generados por tratamientos / (número total de horas x salas de tratamiento)]. Es el Ingresos por tratamiento/hora que se aplica en Spa, por ejemplo.
- **Conversion Rate o Tasa de Conversión.** Es el número de clientes que reserva a través de la web del establecimiento dividido el número total de visitantes de la página.
- **EBITDA, Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization** o Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Es un indicador financiero que permite determinar la rentabilidad de una empresa o negocio con respecto a sus operaciones.
- **Cancelación** (Reservas canceladas / Total de Reservas). La ratio de cancelaciones, en crecimiento en los últimos años, se ha convertido en la gran preocupación de muchos hoteles. La nueva apuesta por la distribución online y la paquetización de habitaciones ha provocado un cambio considerable en las cancelaciones y por ende afecta directamente a la gestión de reservas.
- **No-Show** (Pax no presentados el día check in / Total pax del día check in). Este indicador nos permite articular una correcta estrategia de overbooking considerando costes de desplazamiento y costes de una tener una habitación vacía.
- **Overbooking.** El revenue management tiene como uno de sus principales objetivos optimizar las ventas. No es otra cosa que vender más habitaciones que la capacidad del hotel, es decir llenar el hotel teniendo en cuenta, por ejemplo, que haya cancelaciones.
- **Satisfacción cliente:** Es la media de las valoraciones en comentarios por canal o por encuestas internas. Se obtiene de la media de todas las

valoraciones recibidas con una escala de valoración de 1 a 10 regularmente.

- **MPI, Market Penetration Index.** Es la tasa de penetración de Mercado y se calcula como la ratio de ocupación versus la ocupación media del compset.
- **ARI, Average Rate Index.** Es el índice de precio medio y se mide como el precio medio versus el precio medio compset.
- **RGI, Revenue Generator Index.** Es el índice generador de revenue y se calcula como la cuota de revenue mercado versus el revenue del compset.
- **Cross-selling, Venta cruzada.** Consiste en la venta de productos y servicios que no forman parte de la oferta principal. Tiene por objetivo generar ingresos adicionales y aumentar el RevPAR.
- **Up-selling, Venta superior.** Consiste en la venta de productos y servicios que forman parte de la oferta principal, pero tiene un nivel de experiencia mayor y por ende un precio superior. Tanto el cross-selling, como el up-selling tienen como finalidad aumentar el RevPAR.
- **Forecasting:** Es una metodología que permite aproximarse al futuro mediante el uso de herramientas estadísticas y realizar una previsión.
- **Competitive Set.** Podemos llevar a cabo una investigación con nuestros propios datos y compararnos con la competencia en tarifas de venta, ocupación, tarifa media, RevPar y cuota de mercado.

Informes:

- **Informe Daily.** Permite analizar la situación del hotel de forma ágil y actualizada respecto a distintas variables como ocupación, estancias, ADR, RevPAR, TRevPAR u origen de compra.
- **Informe de Pick Up.** Informe que analiza la velocidad de llenado. Hace referencia al volumen de reservas conseguidas entre dos fechas determinadas por segmento de cliente y tipología de habitación. En temporada alta, buscaremos que el pick up sea lento y con un precio medio lo más alto posible. En cambio, en temporada baja, buscaremos volumen, un pick up rápido y con mayor antelación.
- **Booking Pace.** Sirve para conocer el ritmo de entrada de reservas analizando la evolución de ocupación y ventas por segmentos y productos.
- **Presupuesto actual y versus last year** (o año anterior). Permite ver la situación actual exacta y detectar a tiempo necesidades de cambio en la estrategia global.
- **Calendario de ocupación.** Muestra cómo se van ocupando las diversas tipologías de habitaciones comparando con el mismo día del año anterior y viendo su proyección al cierre del año anterior.
- **Informe de Ventas de HSE** (Holidays, and Special Events). Controlar las ventas en las fechas con eventos especiales o festividades. Este informe es importante para Semana Santa por ejemplo que tiene fechas distintas cada año.
- **Informe Ventas por Canal.** Compara el volumen de negocio de cada uno de los canales de venta y OTAs por fecha de estancia y reserva. Con ello ver el valor que aporta cada uno y realizar cierres preventivos por canal en fechas determinadas.
- **Forecast.** El pronóstico debe ser construido a principio de año y tener otro que vaya evolucionando con las condicionantes del mercado (Rolling forecast). Este forecast debe desarrollarse por día, tipo de habitación, tipo de alimentación, segmento y canal de venta. Con ello se pueden detectar a tiempo oportunidades de mejora.

- **Informe de reputación online y disparidades.** Permite tener una visión completa de lo que siente el cliente de nuestro producto y de los precios que aparecen en diversas OTAs y sus diferencias versus los precios pactados o nuestros precios del canal directo.
- **Informe de Shopper y CompSet.** Visualiza la competencia en tiempo real, qué reputación posee, sus precios, ADR, ocupación y compararlos además con el mercado a nivel de ciudad.
- **Informe de Cancelación y No-Shows.** Permite sensibilizar estas ratios tan importantes para establecer una correcta estrategia de overbooking.
- **Informes de Analítica Web y reservas directas.** Permite sensibilizar las campañas realizadas en los canales directos o redes sociales, como tipología de referencia (costo por click, e-mail, tráfico orgánico o referencial), fuente de origen (Google, Facebook, etc.), dispositivo utilizado, sesiones completadas en la web, páginas por sesión, segundos por sesión, entre otros.
- **Informe desplazamiento de Grupos.** Muestra el impacto en la estrategia de comercialización global, que tiene la aceptación de grupos en determinadas condiciones y fechas.

4. Procesos y Estrategias

El Revenue Management es un área crucial del hotel donde se deben tomar decisiones con una importante dosis de celeridad dado los tiempos de respuesta al mercado. Para que todos los equipos tengan sintonía con esta celeridad, deberían estar formados, motivados e incentivados en una cultura del revenue participando en las reuniones que tengan lugar con periodicidad.

Se requiere este enfoque para garantizar que todos los interesados tengan una visión común de lo que debe lograrse, por qué y de qué manera. Este enfoque es clave en la comunicación al ser parte del panorama general y motivará e incitará a la participación, creando un ambiente que potenciará oportunidades, transparencia y diversidad.

Las principales estrategias que debe impulsar un revenue manager hacia sus equipos son:

www.cesae.es | info@cesae.es | 912 977 166

a) Estrategia de precios

El concepto del precio, como hemos visto anteriormente, comunica a los potenciales clientes el valor de un producto o servicio. Hay que sensibilizar cuando un precio ventajoso mueve demanda nueva, estrategia low cost o bien un precio alto, permite maximizar el ingreso de las últimas habitaciones vendidas apalancando también estrategias de overbooking.

Estos precios deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a las condiciones siempre cambiantes del mercado y reaccionar consecuentemente con un ajuste de éstos.

Por ello que se deberían aplicar precios dinámicos basándose en la demanda de mercados, normalmente utilizada para cargar anticipadamente un precio más alto al crecer la demanda. Una habitación de hotel debería ser evaluada sobre la base de la oferta y la demanda (su precio de equilibrio), y en general, las tarifas deberían subir cuando la demanda supere a la oferta (aumentar el ADR) o bajar cuando la demanda sea débil (incrementar la ocupación). Pero como ya hemos visto, el objetivo no debe ser aumentar la tasa de ocupación, sino maximizar los ingresos que componen de dos variables: precios (ADR) y ocupación.

b) Estimación de la demanda (forecast)

Después de establecer el precio se puede estimar la demanda. Si los precios cambian, los forecast también lo harán. Si bajan precios en una determinada fecha es porque esperamos obtener una mayor demanda.

c) Manejo del inventario

Es crucial entender cómo retener o poner a disposición de los compradores la venta de habitaciones y servicios de acuerdo con la capacidad del establecimiento y para ello es relevante conocer la segmentación de los potenciales clientes. Podemos utilizarlo a la hora de evaluar reservas de grupos y la organización de eventos, congresos y bodas. Podemos incluso cerrar disponibilidad por algún canal específico esperando que el CompSet suba precios y buscar la demanda de última hora a una tarifa mayor.

d) Establecer las restricciones de permanencia

Se pueden establecer restricciones y controles de permanencia ajustando el potencial de ingresos en fechas peaks o de alta demanda y las fechas contiguas de bajo nivel de ocupación. Para ello se ajustan MLOS y CTA.

- MLOS (Estancia Mínima). Podemos exigir que la reserva se realice por una cantidad específica de noches consecutivas. Esto permite diseñar un esquema de ocupación relativamente parejo durante los periodos de alta demanda, concretamente, esta restricción ayuda a mantener el peak en un día a partir de la reducción de la ocupación en las fechas con bajo nivel de ocupación.

- CTA (Cerrado para Llegada). Esta restricción impide que los huéspedes lleguen en una fecha específica. El CTA se usa para limitar la cantidad de llegadas en una fecha dada (para reducir la carga en la mesa de recepción).

Estas restricciones solo se deben utilizar cuando el flujo de ventas estimado es el suficiente para lograr una ocupación alta sin la pérdida de los ingresos.

e) Gestión de los canales de distribución

El objetivo es maximizar el ingreso restringiendo ciertos canales de distribución con distintos márgenes de ganancia en diferentes momentos, pues las comisiones que se pagan deberían ser variables de acuerdo al valor que el intermediario agrega al proceso.

Los canales de distribución deben ser trabajados cuidadosamente para maximizar los resultados mientras la visibilidad del producto en estos canales no se afecta ya que muestran el producto “más allá” de nuestra web de venta directa. Para ello es importante tener una lista completa de todos los planes de tarifas con los márgenes correspondientes y los descuentos listos para usar, por ejemplo, cerrando los canales más costosos (y menos rentables) cuando la demanda y el ritmo de reserva sean altos.

f) Overbooking o Sobreventa

Es una técnica utilizada para maximizar el ingreso, compensando las cancelaciones y no-show. Si esperamos 2 pax de cancelaciones y 1 pax de no-show, la sobreventa debería ascender como mínimo a 3. Esta estrategia debe basarse en un completo análisis de datos históricos de cancelaciones, no-show por día de la semana, temporadas, canales y tener un control diario del booking pace.

Esto no termina aquí pues el overbooking requiere de una comunicación muy fluida con todas las áreas del hotel, en especial con el equipo de recepción quien debe tener todo claro a la hora de actuar frente a días donde se presenten al hotel más del 100% de reservas. **g) Administración de grupos**

Para tomar las decisiones correctas, en el momento de aceptar o rechazar una reserva de grupos, tenemos que realizar un ejercicio llamado “análisis de demanda desplazada”, comparando dos alternativas: calcular el potencial de generar ingresos (y extras en otros departamentos) a partir de una reserva de grupal y calcular el ingreso generado a partir de las ventas del mismo número de habitaciones en otros canales tradicionales.

Con ello, es posible que descubrir que, para mejorar la rentabilidad a veces es necesario limitar (o rechazar) una oportunidad de negocio grupal. **h)**

Evaluación de resultados

Es uno de los pasos más importantes para optimizar los ingresos. Evaluar los resultados de las decisiones ayuda a mejorar la calidad de las decisiones futuras y por ello es sumamente importante el trabajo en conjunto entre todos los departamentos. Los revenue manager deben aprender a modificar sus acciones futuras en respuesta directa a los resultados que han logrado, las acciones de los clientes, de la competencia y del entorno.

5. Herramientas y tecnología

Esta técnica requiere el manejo de muchos datos por lo que rodearse de tecnología hará que las decisiones sean más acertadas además de bajar los costes de operatividad y tiempo involucrado en informes o análisis. Las principales herramientas con que trabaja un revenue manager son:

Booking Engine, Motor de Reserva

Es un software que permite que los huéspedes reserven las habitaciones directamente en la web del hotel.

Este tipo de aplicaciones facilita a los establecimientos ofrecer sus servicios de forma online y a los usuarios a buscar y reservar alojamientos y paquetes desde cualquier lugar y sin intermediarios.

PMS, Property Management System.

Es el software que utilizan los hoteles para manejar gestionar la operativa de todos los departamentos.

Channel Manager

Es un sistema para hoteles que permite gestionar fácil y eficazmente todos los canales de distribución al mismo tiempo, controlando los precios y la disponibilidad del hotel en cada momento.

El hotel debe conectar cada portal de venta online (OTAs) al channel manager, de manera que cuando se modifiquen las tarifas, éstas se envíen automáticamente a todos los canales. Esta gestión centralizada permite un trabajo más eficiente ya que reduce los tiempos de actualización y los posibles errores.

RMS, Revenue Management System.

Es un software de gestión de venta de habitaciones que, a través de un sistema tecnológico computarizado toma los datos del PMS y algoritmos previamente definidos, para aconsejar al Revenue Manager sobre las decisiones que tomar. Estos sistemas permiten generar precios dinámicos.

CRS, Central Reservation Systems. Centrales de Reservas

Son compañías que ofrecen a los hoteles sus servicios de representación y reservas a cambio de cupos de habitaciones y comisiones sobre las reservas. Por lo general suelen contar con los servicios de GDS.

CRM, Customer Relationship Management. Sistema de Fidelización

Software que se utiliza como apoyo a la gestión de relaciones con los clientes, tanto para la venta como para el marketing ya que almacena datos de los huéspedes. El objetivo fundamental de todo CRM es aprovechar toda la información generada en el día a día para poder brindar un trato preferencial a cada huésped, una propuesta de valor.

Se puede aplicar desde lo más básico (como un e-mail saludando a un cliente por su cumpleaños), hasta algo más personalizado (como dejarle la prensa/revista que lee en su habitación). Además de ayudarnos a fidelizar al huésped, también es una herramienta útil para incrementar las ventas con up selling y cross selling.

Con el paso del tiempo la implementación de diversas tecnologías (**Big Data e Inteligencia Artificial**) ha facilitado aún más la toma de decisiones. Perfiles que manejan este tipo de tecnologías han revalorizado su alcance y rango salarial, que pueden alcanzar, con su poder de decisión y visión transversal, una posición relevante en el futuro de las empresas.

6. Beneficios de su aplicación

El revenue management se ha convertido en un área Vital de las empresas para así lograr la supervivencia.

Vital pues es el pulmón del hotel ya que respira el entorno, qué sienten los clientes, sabe de sus competidores y anticipa un entorno cambiante. Esa información diaria la asimila al interior del hotel para que este cerebro transforme de datos en información valiosa y conocimientos aplicado en estrategias específicas para mejorar los resultados siempre acordes al entorno.

Como el revenue manager tiene en su ADN la mejora constante, hará que todos los departamentos del hotel se impliquen en la optimización de la venta al ser un proceso transversal y por ende, colabora en la mejora de los procedimientos de trabajo, llegando a ser el corazón del hotel porque irradia pasión por mejorar los ingresos al igual que mejorar las experiencias de los clientes.



La gestión de ingresos es extremadamente importante para un hotel, ya que permite aprovechar al máximo el inventario de habitaciones y maximiza los ingresos que se pueden obtener. Y todo esto se hace tomando decisiones calculadas a partir de datos, en lugar de conjeturas. Dado que los hoteles tienen costos fijos, ya sea que sus habitaciones se vendan o no, pueden asegurarse de cubrir sus costos y fijar el mejor precio de sus servicios para permitirles ser rentables.

La gestión de ingresos también puede conducir a una mayor innovación al proporcionar datos sobre los servicios de los que el hotel podría beneficiarse y que quizás no hayan investigado previamente. Otras razones por las que el revenue management es importante son que puede mejorar la eficiencia del hotel, reducir los costes, mejorar la previsión de la demanda, ayudar a los responsables en la toma de decisiones a determinar el equilibrio adecuado del personal y dar al hotel una ventaja sobre la competencia.

La gestión de ingresos es un componente vital de la gestión en empresas de servicios y turismo y puede ayudar a los hoteles a ser más rentables mientras brindan a sus clientes el servicio y las comodidades que necesitan.

7. Consejos

Aquí te dejo una serie de consejos recopilados de todos los años de experiencia en diversos sectores económicos donde se aplican estrategias de revenue management.

Mayor venta directa. Nuestra web debe ser el canal más importante de ingresos pues la venta directa evita comisiones a OTAs y fideliza impactando en el ROI (Return on Investment) del marketing hotelero. Apoyados en un excelente producto, conseguiremos un cliente contento que con su efecto boca a boca es la mejor publicidad gratuita.

Sé riguroso en el Forecast. Gestionar un pronóstico con un buen nivel de exactitud, con una anticipación de 360 días acompañado de algoritmos de recomendación, evita acciones en pricing diarias que conllevan desajustes entre PMS, OTAs y desconcierto al mercado. Un buen pronóstico permite optimizar los ingresos además las operaciones del hotel ajustando personal y suministros. Esta anticipación se traduce en estrategias, así como en campañas de marketing, claramente separadas de corto-medio y largo plazo con sus respectivos indicadores o KPI y protocolos de acción que nos orientan hacia una gestión hotelera más ordenada.

Evitar habitaciones vacías debido a cancelaciones o no-show. El objetivo es tener mayor demanda que oferta física (overbooking), basados en un riguroso seguimiento de las curvas de cancelaciones y actuando sobre los canales de distribución. Es aconsejable generar acuerdos con hoteles cercanos, o bien, de las mismas características, estableciendo protocolos y políticas de compensación excelentes hacia el cliente.

Proteger la temporada alta con penalizaciones o mínimas estancias. Se deben proteger los días de alto llenado evitando underprotection (desplegar tarifas bajas permitiendo un llenado altísimo anticipado) y overprotection (aplicar tarifas altas que finalmente bajan semanas antes del período peak por no cumplir los pronósticos de llenado).

No ser rígido en las políticas de cancelación. Evitar excesivas diferencias tarifarias entre condiciones de con/sin cancelación.

Experiencias premium. Debemos ser obsesivos con la excelencia de experiencias y valor para del cliente, conociéndole e incorporando información valiosa al CRM (relacional) y CEM (experiencias) personalizando

mejores servicios e incrementar los ingresos con servicios extras o complementarios (up selling y cross selling).

Muchos datos sí, pero que aporten valor. En los datos necesitamos calidad frente a cantidad. El énfasis es clave en la calidad de la recopilación de datos, ya que la precisión de los pronósticos determinará las decisiones correctas sobre las estrategias a adoptar para todas las fuentes de ingresos. Cuanto más minuciosos y detallados sean los datos extraídos de toda la información recogida, más ajustada podrá ser la estrategia implantada por el revenue manager a la hora de hacer previsiones de venta acorde con la previsión de la demanda.

8. Salarios

Las cifras que se manejan dependen mucho del tamaño del hotel y/o cadena hotelera y de la ciudad donde esté ubicado. Además, afectan factores como el nivel de expertise, conocimientos transversales como marketing online, controlling, contabilidad y finanzas, programación, inteligencia artificial y años trabajando en la misma posición.

Para encontrar este dato me he basado en Glassdoor, sitio web donde los empleados evalúan a las empresas y comparten sus niveles salariales de forma anónima. El sueldo medio para un revenue manager de hoteles en España es:



9. El futuro y nuevos desafíos

Cada vez se abren nuevos horizontes para el revenue management de la mano de tecnologías disruptivas o cambios muy significativos en el

entorno y en la percepción de los turistas. Aquí mencionamos algunas de ellas:

Metaverso y NFT

Éstos permiten un gran abanico de posibilidades para el desarrollo del Revenue Management, pues van en línea con las características fundamentales del Revenue como son: ¿Capacidad fija?

Si. Alguna parte del metaverso podría quedar limitada en el espacio o acceso por ejemplo sin consideramos fiestas privadas o eventos especiales. Los NFT, por otro lado, siendo un método de pago o de mecanismos de entrada, tienen en su esencia el ser limitados, únicos y disponibles.

¿Productos perecederos? Si. Como vimos se da en eventos especiales y limitados al tiempo. Con una la incursión de la nueva economía digital se generan una serie de trabajos y servicios:

- Creación de contenido. Donde los usuarios pueden crear activos para usar en metaverso y estos activos pueden comprarse o intercambiarse.
- Talentos transaccionales. Intermediarios vendiendo sus NFT, sus contenidos o promocionando sus eventos especiales dentro y fuera del Metaverso.
- Explorando la plataforma. Guías de metaversos ayudando a descubrir nuevos conocimientos, información clave sobre la plataforma o alguna historia sobre algunos espacios específicos, siendo guía turístico virtual.
- Transporte. Si existiese un transporte público y privado, se podrían replicar exactamente los mismos principios de revenue management para optimizar espacios limitados.
- Turismo digital. Visitar virtualmente un museo, por ejemplo, o permitir que los usuarios/turistas construyan sus propias experiencias de viaje para que satisfagan una amplia gama de necesidades personales.

¿Demanda predecible y segmentada? Si. La demanda de eventos específicos por tiempo limitado podría depender principalmente de los organizadores. Existiría una relación entre estaciones del año en las que las personas están más conectadas a Internet que otras estaciones y esto se replicaría en el metaverso. Podrían generarse períodos, eventos y temporadas de manera diferente y aplicarse cierto tipo de pronóstico.

¿Altos costos fijos y bajo variables? No. Los costos son bastante limitados, si bien hay altos costos para la creación de contenido nuevo, pero no hay costos fijos ni costos variables.

Blockchain

Existe un alto potencial gracias a blockchain para mejorar los programas de fidelización hotelera.

- El intercambio de datos en el sistema blockchain podría dar a los hoteles un perfil mucho más completo de sus huéspedes. Los hoteles podrían usar todos los datos de viaje recopilados de las transacciones de las clientes realizadas con todas sus billeteras de criptomonedas ("wallet"), que podrían albergar varios programas de fidelidad diferentes y muchas compras de vuelos o coches de alquiler.
- Se podría valorar a los huéspedes en función de todos sus comportamientos de compra y su futura propensión a gastar. Es un dato invaluable para formular tarifas personalizadas pero puede brindar una experiencia de reserva personalizada.
- Inmediatez en los beneficios de compra. Es factible que los usuarios acumulen sus recompensas de inmediato, en lugar de esperar un tiempo después de sus estancias para que sus puntos aparezcan en su saldo. Esa inmediatez también podría permitir mejores promociones cruzadas con otros socios proveedores. Tan pronto como ocurra una estancia en un hotel o se tome un vuelo, el crédito por esa acción de cada programa de fidelidad iría al mismo libro mayor descentralizado. Esta es una característica de "contrato inteligente" típica de las transacciones de blockchain. Normalmente, alguien tanto del hotel como de la aerolínea tendría que conciliar manualmente las actividades en una base de datos administrativa, lo que a menudo demora días o semanas en reflejarse en ambas cuentas.

Turismo sostenible

Si bien el turismo puede amenazar el medio ambiente, la cultura y las economías locales, también puede brindar beneficios significativos. La clave es tratar de crear un modelo sostenible maximizando los aspectos positivos,

minimizando los negativos y asegurando que las necesidades de hoy no se antepongan a las necesidades de mañana.

Algunos de los beneficios específicos asociados con este enfoque del desarrollo turístico son:

- Atraer al viajero sostenible. Nuevo nivel de segmentación • La sostenibilidad crea valor agregado y producto diferenciador.
- Confíe en los viajeros para que sean responsables. Mayor engagement viajero-empresa (hotel)
- Crear diálogos y apoyo a la comunidad local. Relación más beneficiosa y respetuosa. El turismo se debe al entorno local. Mejores experiencias a huéspedes y trabajadores más comprometidos y orgullosos.
- Mejorar la infraestructura del destino. Mejor transporte, mayores turistas.
- Nueva oportunidad para negocios innovadores. Ofrecer nuevos valores a los turistas.

El desarrollo del turismo sostenible podría impulsar un mayor nivel de revenue sostenible que sería más sostenible en el tiempo por altos niveles de segmentación, fidelización y oportunidad de cross-selling.

10. ¿Debo estudiar?

Los beneficios de aplicar técnicas de revenue management hemos visto que son tanto a nivel económico como en la mejora de procesos y comunicación con el claro impacto en la reducción de costes. En definitiva, genera un mejoramiento a 360° del negocio. Ahora bien, el revenue management no es algo sencillo al ser una técnica que maneja muchos indicadores, datos, escenarios, técnicas, tecnologías e informes para tomar decisiones importantes y ágiles.

CESAE pone a disposición de estudiantes y profesionales una serie de Másteres y Cursos específicos de revenue management que permiten al alumno posicionarse al nivel de las exigencias que las empresas requieren frente a entornos cambiantes saturados algunas veces de tecnología y

tendencias apabullantes. Gracias a la ayuda de decanos y profesores con su gran expertise que allanan el camino trazando una línea clara, los profesionales del revenue management tendrán un futuro más prometedor.

¿Te ha servido este blog? ¿No estás de acuerdo con alguna apreciación? ¿Ves que el mundo del revenue sigue creciendo y te estás quedando atrás? Entonces compartamos impresiones, cuéntame tus dudas y sigamos tomándole el pulso a esta maravillosa forma de ver los negocios de forma aplicada y práctica. El revenue management un área y técnica Vital para las empresas.

- "Un marketing inadecuado puede dañar a una organización, una gestión de precios inadecuada puede dañar todo un mercado." Collin Jasper (Beaton Consulting)
- "La decisión más importante para una empresa es la fijación de precios. Si ésta cuenta con el poder de subirlos sin perder oportunidades de negocio frente a un competidor, es una empresa muy buena. Pero si debe 'rezar' antes de subir el precio un 10%, entonces es una empresa terrible." Warren Buffet (gran inversor mundial)

Carlos Avila Ormazabal – Revenue Manager

Tutor Especialista Experto Revenue Management, Big Data Analytics y Marketing Digital. en CESAE Business & Tourism School