



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de Turisme

Memòria del Treball de Fi de Grau

El Revenue Management en los hoteles vacacionales

Pedro Pascual Mestre

Grau de Turisme

Any acadèmic 2015-16

DNI de l'alumne: 41537613G

Treball tutelat per Abel Lucena Pimentel
Departament d'Economia de la Empresa

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Paraules clau del treball: revenue management, yield management, hoteles, vacacionales, ingresos.

ÍNDICE

1. Resumen.....	4
2. Introducción.....	5
3. Teoría del Revenue Management.....	6
3.1 Concepto de Revenue Management.....	6
3.2 Historia.....	6
3.3 ¿Yield Management o Revenue Management?.....	7
3.4 Requisitos para aplicar Revenue Management.....	7
3.5 Ciclo del Revenue Management.....	8
3.6 Indicadores de Revenue Management (KPI).....	9
3.7 Problemáticas del revenue management.....	11
3.8 Programas informáticos de RM.....	12
4. Diferencias entre el revenue management en urbanos y vacacionales.....	13
4.1 Enfoque diario vs enfoque semanal.....	13
4.2 Segmentos vs mercados.....	13
4.3 Canales dinámicos vs Tour operadores.....	13
5. Posibilidades de actuación en vacacionales.....	14
5.1 Revenue Management Táctico.....	14
5.1.1 Concepto de Revenue Management táctico.....	14
5.1.2 Forecasting de la demanda.....	14
5.1.3 Constrain / unconstrained demand.....	14
5.1.4 Gestión de las tarifas.....	14
5.1.5 Controles de estancia.....	16
5.1.6 Gestión de capacidades.....	16
5.1.7 Análisis del desplazamiento de la demanda.....	17
5.2 Revenue Management Estratégico.....	17
5.2.1 Concepto de Revenue Management Estratégico.....	17
5.2.2 Generación de la demanda.....	17

5.2.3 Estrategias de Marketing en Revenue Management.....	17
5.2.4 Pricing estratégico.....	19
5.2.5 Canales de distribución.....	19
5.3 Total Revenue.....	20
6. Seguimiento y análisis de las tarifas online de 2 hoteles (vacacionales).....	21
7. Conclusión.....	23
8. Bibliografía.....	24

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica nº1: Esquema del ciclo de RM, según lo aplicado en el departamento de RM de Barceló Hotels. Elaboración propia.....9

Gráfica nº2. Evolución de los precios de 2 resorts en Semana Santa. Elaboración propia.....21

1. Resumen

Este trabajo sobre el Revenue Management (Gestión de Ingresos) hace un repaso al concepto, y la historia de esta metodología. Para luego seguir con las características que se tiene que cumplir para poder aplicarse. La parte principal es un desarrollo de las posibilidades de aplicarlo en hoteles vacacionales, donde se divide en Revenue Management estratégico y Revenue Management táctico. Finalmente, se analizan dos ejemplos de aplicación del revenue management en las tarifas online de la web del hotel

Summary: this Project is about Revenue Management. Revises the concept and the history. Also explains the characteristics that a business has to had to be possible the application of this methodology. The main part develops the possibilities of its application in vacational hotels, dividing it in strategical and tactical. Finally, I analyze the revenue management application in the online pricing on the hotel website.

2. Introducción

El objetivo de este proyecto es ver las posibilidades de aplicación del revenue management en los hoteles vacacionales. A día de hoy la cultura y metodología del revenue management ya está mayoritariamente implantada en los hoteles urbanos, en los cuales ya no es rara la figura de una persona que solamente se dedica a gestionar el tema. Pero en cambio, en los hoteles vacacionales aún no se ha llegado a este nivel de implantación. Esto es debido principalmente en la gran importancia que tiene la tour operación en este tipo de hoteles. Hasta hace algunos años no era raro que muchos hoteles vendiesen la mayoría de sus camas a través de tour operadores, y como se firmaba un contrato con un precio fijo con una temporada de antelación no se podía gestionar la maximización de ingresos. En los últimos años la situación ha ido cambiando debido al auge de internet y la distribución online. Las OTAs (agencias de viajes online) han ido ganando cuota a los tour operadores lo cual ha permitido empezar a desarrollar procesos de revenue management como pueden ser los precios dinámicos.

Con lo cual he pensado que sería interesante ver qué posibilidades de aplicación hay en este tipo de hoteles y ver si podía encontrar ejemplos de ello. Así que en este proyecto se puede encontrar las posibles actuaciones en la materia y un análisis de su aplicación en 2 hoteles vacacionales.

3. Teoría del Revenue Management.

3.1 Concepto de Revenue Management

El Revenue Management (a partir de ahora RM) es una de las especialidades que más se ha desarrollado en los últimos años en el sector de la hostelería, acaparando gran parte de los puestos de trabajo demandados tanto por parte de las hoteleras como las distribuidoras (OTAs, bancos de camas...). A pesar de esto, muchos desconocen su significado, aplicaciones y posibles beneficios, además muchas veces se usa incorrectamente.

¿Pero qué es exactamente? El concepto de RM ha ido variando a medida que se ha desarrollado en las últimas décadas, pero se puede resumir en que es un proceso el objetivo del cual es vender un producto al cliente correcto y al precio correcto para maximizar los ingresos a través de unas estrategias y tácticas determinadas. Implica gestionar las fuentes de ingresos, las tarifas, los canales de distribución... Con lo cual se mezclan elementos de Gestión Financiera, Operaciones y Marketing.

En el libro más actual y más elaborado sobre el tema escrito en español (Talón, P; González, L; Segovia, M. 2012) lo definen como: una filosofía de gestión que afecta al proceso de toma de decisiones en el cual participa la mayor parte de la organización, para decidir en cuestiones como el precio, cliente e inventario. Se basa en el análisis de los datos disponibles a través de la tecnología el cual nos da un conocimiento del producto y del mercado que favorece hacer previsiones y segmentaciones con mayor acierto, con el cual podemos seleccionar los clientes que nos produzcan más ingresos.

3.2 Historia

El RM proviene de proviene del Yield Management (en español Gestión del Rendimiento) de la industria aérea americana a finales de los 70. (Cross, 1997) Cuando el sector aéreo empezó a desregularizarse las compañías aéreas pequeñas y medianas ganaron mucha cuota de mercado debido a los bajos costes y precios más reducidos, lo cual obligo a las grandes compañías a buscar estrategias para encontrar una solución y recuperar su liderazgo. Desde American Airlines establecieron la estrategia de diferenciar sus asientos con distintos precios para abarcar distintos segmentos y así poder hacer frente a la competencia. Esto sucedió porque descubrieron que el coste marginal de algunos asiento era próximo a cero con lo cual podían ofrecer tarifas más bajas para estos. Solo tenían que evitar dos problemas: que los clientes que estaban dispuestos a pagar más no compraran los baratos y saber el número de asientos que podían vender a precio menor. (Talluri y Van Ryzin, 2005)

Para calcular el tema de los asientos sobrantes influyo la implantación de los Sistemas Computerizados de Reservas (CRS) mediante los cuales se podía controlar el inventario, capacidad, las reservas, tarifas... Lo cual llevó a que las decisiones se tomaran sobre una base numérica y no por intuición.

Podemos concluir que el Yield Management (YM) surgió debido a la desregularización aérea que provocó que el mercado fuera más competitivo y la aparición de tecnología que facilitó el tratamiento de datos.

En la industria hotelera hizo su aparición a finales de los años 80 debido a estar un periodo donde había más capacidad que demanda y a los hoteleros les faltaba liquidez en sus negocios (Kimes, 1989). Marriot fue la primera cadena hotelera que empezó a utilizar el YM. En España su aparición fue más tardía, hasta finales de los 90 no lo empezaron a aplicar en hoteles urbanos de Madrid y Barcelona. Sin embargo, no fue hasta el 2004 cuando empezó a implantarse en la mayoría de hoteles urbanos (Figueroa, C; Talón, P; y Vacas, C. 2008)

3.3 ¿Yield Management o Revenue Management?

En cuanto al nombre que se le da a esta metodología, hay dos variantes, Yield Management y Revenue Management. El término de Yield hace referencia al rendimiento mientras el de Revenue refiere a ingresos, pero en cuanto a procedimientos y estrategias no hay diferencia. Hoy en día el término más utilizado es el de Revenue Management, especialmente en la industria hotelera. Pero sí que en la literatura en muchos casos aún se habla de Yield Management.

3.4 Requisitos para aplicar Revenue Management

Para que a una actividad se le puedan aplicar las estrategias y tácticas del Revenue Management debe cumplir una serie de condiciones: (Talón et al, 2012) y (Barcelo y Mind Project, 2010):

- Capacidad fija: no se puede adecuar la oferta a la demanda. Por ejemplo no es posible aumentar la cantidad de habitaciones (a corto plazo) en un hotel porque un día haya mayor demanda. La misma situación sucede en campos de golf, aviones...
- Inventario perecedero: la cantidad de producto que no vendas hoy no la podrás vender mañana. Si un hotel dispone de 100 habitaciones y hoy solo has vendido 80, para mañana no podrás vender 120.
- Demanda variable en el tiempo y predecible: si podemos establecer patrones de demanda nos resultará más fácil implementar estrategias y tácticas con las que maximizar los ingresos. Cuando haya alta demanda podremos enfocar la estrategia en el aumento del precio y cuando se disponga de baja demanda enfocarse en generar volumen de ventas.
- Reservas por anticipado: para aplicar el punto anterior es necesario que se puede adquirir el producto con antelación a su consumo, como por ejemplo a través de un sistema de reservas.
- Altos costes fijos, bajos costes variables: los productos en los cuales se puede aplicar el RM deben tener unos costes fijos altos y unos costes fijos bajos y así

al aumentar la producción bajará el coste medio. En un hotel el coste fijo es alto (coste del inmueble, personal...) pero el coste variable solo nos afectará si vendemos la habitación (si una habitación está vacía no hay que limpiarla, al no haber huéspedes no consumen comida del restaurante...)

- Posibilidad de segmentar la clientela: para poder aplicar el RM es necesario poder dividir a los clientes en diferentes tipologías de este modo se podrán aplicar diferentes estrategias a cada tipo aumentando las posibilidades de maximizar los ingresos.

3.5 Ciclo del Revenue Management

Para llevar a cabo el RM en un hotel (u otro negocio) de manera correcta tienen que seguirse unos pasos a los cuales se les puede llamar el Ciclo del RM.

Estos procesos podemos dividirlos en 3 pasos, como podemos ver en la gráfica nº1: primero tenemos los procesos estratégicos, luego los procesos tácticos y finalmente los procesos de reputación.

Los procesos estratégicos, como bien dice su nombre, son en los cuales se define la estrategia. Es el primer paso ya que los procesos siguientes servirán para apoyar y fomentar los objetivos que se definen en este paso. Podríamos decir que la estrategia es la macro y la táctica la micro del proceso general. El proceso estratégico se plantea con bastante antelación pero siempre con un máximo de margen que nos permita prever ciertos aspectos sobre los cuales queremos aplicar la estrategia. Por ejemplo no tiene sentido definir un procesos estratégico para dentro de 5 años ya que no sabemos si habrá hoteles nuevos cerca del nuestro, si habrán cambiado las tendencias de viaje, la economía global...Podemos dividir esta parte del ciclo en planificación y contratación. En la parte de planificación se establecen los objetivos de acuerdo con la máxima información que haya disponible en ese momento. Que vamos a ofrecer, a que mercados, segmentos y también muy importante a través de que canales. Cuando esto está decidido se procede a la contratación, con lo cual se buscan clientes que busquen lo que ofrecemos y se cierran acuerdos de precio y volumen.

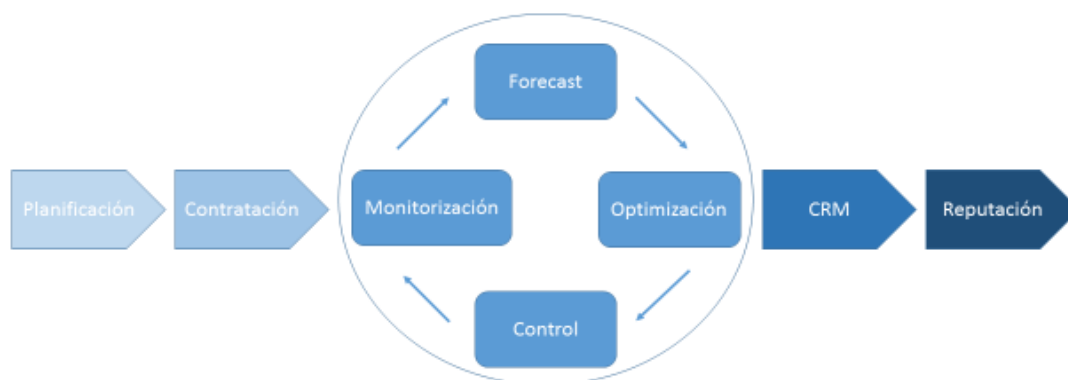
El siguiente paso del ciclo es el proceso táctico, se lleva a cabo en el corto plazo y se diferencia en 4 partes que se van retroalimentando entre sí. La monitorización, donde se van viendo los resultados que se van obteniendo. A través de los sistemas (PMS y bases de datos) se eligen los datos que interesan. Seguidamente viene el forecast, donde se hacen previsiones en base a los datos que tenemos. El próximo paso y el más importante es la optimización, con la información que tenemos y la previsión del futuro tomamos decisiones para conseguir llegar a los objetivos marcados en la fase de planificación. El último paso es el control, donde hacemos un seguimiento de las acciones que se han tomado en la fase anterior. Y el ciclo vuelve a empezar, para adaptarnos a los imprevistos que van surgiendo y conseguir llegar a lo planificado.

El último paso del ciclo son los procesos de reputación, allí vemos si las decisiones tácticas concuerdan con los planes estratégicos y si el plan es

sostenible a medio / largo plazo. En la parte de CRM gestionamos todo lo relacionado con los clientes y cerramos el ciclo situando el hotel sabiendo su reputación y si hemos conseguido lo planificado en la estrategia.

Ciclo del Revenue Management

Procesos Estratégicos -> Procesos Tácticos -> Procesos de Reputación



Gráfica nº1: Esquema del ciclo de RM, según lo aplicado en el departamento de RM de Barceló Hotels. Elaboración propia.

3.6 Indicadores de Revenue Management (KPI):

Para establecer estrategias de RM, controlarlas y analizar si han surgido efecto hay que establecer unas métricas de control. Para el negocio hotelero las principales son las que detallo a continuación:

-Ocupación: es el porcentaje entre habitaciones vendidas (ocupadas) y las habitaciones de las que dispone el hotel en un periodo determinado. Se puede calcular la ocupación para un día concreto, semana, mes, o el año. Se calcula de la siguiente manera:

$$\% \text{Ocupación} = (\text{hab. Vendidas} / \text{Hab. Disponibles}) * 100$$

También se puede calcular por estancias (las estancias son el número de huéspedes por día, p.e. 1 Room Night en una habitación con 2 ocupantes equivale a 2 estancias):

$$\% \text{Ocupación Est} = (\text{Est. Vendidas} / \text{Est. Disponibles}) * 100$$

-Revenue: en español, ingresos, es la cantidad total generada con la venta. Hay distintos tipos de ingresos:

Ingresos de habitación (Room Revenue) son los ingresos que solo tienen en cuenta el precio de la habitación,

Ingresos de habitación + pensión: suman los ingresos de habitación más los ingresos generados por la venta del desayuno o comidas.

Ingresos totales: a parte de los anteriores también tienen en cuenta el ingreso generado por conceptos extra como pueden ser el spa, wifi...

-ADR: El average daily rate o precio medio diario nos indica lo que está pagando el cliente al día por su estancia en el hotel. Se calcula:

$$\text{ADR} = \text{Ing H+P} / \text{RN}$$

También existe de calcular el ADR Est. que nos calcula el precio medio por estancia. Se calcula:

$$\text{ADR Est.} = \text{Ing H+P} / \text{Est.}$$

-ARR: El average room rate o precio medio por habitación es similar al ADR pero no tiene en cuenta el gasto en pensiones (comida y bebidas), entonces se calcula tal que así:

$$\text{ARR} = \text{Room Revenue} / \text{RN}$$

-GOP: gross operating profit o beneficio bruto operativo es el beneficio que se obtiene como resultado de la explotación del hotel sin tener en cuenta los impuestos y amortizaciones. Se calcula así:

$$\text{GOP} = \text{Ventas totales} - \text{Costes Operativos Totales (fijos + variables)}$$

-RevPAR: también llamado revenue per available room (ingresos por habitación disponible) es los ingresos que hemos generado entre el total de habitaciones de las que dispone el hotel. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{RevPAR} = \text{Ingresos alojamiento} / \text{número de habitaciones disponibles}$$

-TRevPAR: total revenue per available room o ingresos totales por habitación disponible, similar al RevPAR pero teniendo en cuenta todo. Se calcula:

$$\text{TRevPAR} = \text{Ingresos Totales} / \text{Hab. Disponibles}$$

-GOPPAR: o Gross operating profit per available room (beneficio bruto por habitación disponible) es el beneficio bruto partido entre la cantidad de habitaciones de las que dispone el hotel. Con este podemos evaluar la eficiencia en costes. Se calcula:

$$\text{GOPPAR} = \text{GOP} / \text{Hab. Disponibles}$$

Todas estas métricas no deben ser analizadas de manera independiente, sino en conjunto. Ya que por ejemplo puedes disponer de un alto ADR y un bajo RevPAR, lo cual significaría que estas vendiendo las habitaciones a un precio

alto pero debido tener ese precio estas vendiendo poca cantidad de habitaciones, lo cual afectará al total de los ingresos.

3.7 Problemáticas del revenue management:

Como vamos viendo, en el RM influyen muchos factores. Algunos de los cuales están bajo nuestro control, en cambio otros no dependen de nosotros pero si podemos preverlos. Con lo cual si no supervisamos estos factores nos pueden traer problemas para a la hora de establecer y llevar a cabo el RM y la propia operativa del hotel.

A continuación, comento los principales elementos que podemos controlar para que sea más “fácil” la aplicación del RM.

Paridades: al basarse gran parte del RM en gestionar los canales dinámicos (principalmente online) el tema de precios en las OTAs es fundamental. A día de hoy, el mercado y las OTAs más importantes exigen paridad total en los precios a los hoteles para ofrecer su producto. Con lo cual se convierte en una tarea imprescindible el controlar que se están aplicando los mismos precios a las diferentes OTAs. De no ser así seremos penalizados, perderemos visibilidad en la web y por lo tanto ventas.

Contratos tto: los contratos con los tour operadores son un impedimento para aplicar el RM. Al ser fijados con mucha antelación (superior a 1 año) no podemos prever con exactitud cómo será el escenario para el periodo que se firma. Además, en los contratos las variaciones de precio van por periodos de meses, no se pueden poner establecer diferentes tarifas dependiendo de días concretos. Por lo tanto dificulta una estrategia de precios dinámicos. Todo esto supone una dificultad para el RM

Rigor de la información pms: para llevar a cabo correctamente el proceso de RM lo primordial es disponer de una información fiel a la realidad. Es decir, si quieres tomar decisiones lo más acertadas posibles necesitas que la información en la que te basas sea verdadera. Con lo cual, el trasvase de información del PMS (Property Management System) al programa de RM o base de datos que se utilice debe ser perfecta. Que las reservas estén segmentadas correctamente, las tripletas de clientes introducidas correctamente, y el precio de cada reserva sea el correcto. Una información de baja calidad nos llevaría a tomar decisiones equivocadas.

Mala segmentación: la segmentación es un proceso fundamental para llevar a cabo el RM. Hay que tener claro a que segmento pertenece cada cliente, para que las acciones que se realicen se enfoquen al cliente adecuado. Una mala segmentación genera diversos problemas, el primer que las acciones no lleguen a quien queremos con lo cual perderíamos efectividad. Por otra parte una mala segmentación puede llevar al disgusto y a la futura perdida de un cliente por sentirse discriminado por el precio.

3.8 Programas informáticos de RM:

Gracias a las nuevas tecnologías existen diversas herramientas que hacen que la gestión del RM sea más fácil. De esta manera la mayoría de hoteles pueden desarrollar el RM en su establecimiento. Estos programas absorben la información del PMS y tratan la información para disponerla de forma entendible para los usuarios. De esta manera resulta mucho más fácil tomar decisiones para maximizar los beneficios. Además muchos de estos programas ya van integrados con un Channel Manager (gestor de canales) que nos permite controlar los precios en los canales dinámicos (p.e. OTAs) pudiendo tener controlada la paridad sin dificultades.

Algunos ejemplos de estos programas son: IDEAS, EZRMS, I-Rates...

Luego están las empresas que se dedican a la consultoría y asesoramiento de hoteles en cuestión de RM. Hay hoteles pequeños que no les sale a cuenta tener un Revenue Manager para ellos, con lo cual externalizan la función a estas empresas que se encarga de todo. Desde una auditoría para saber en qué situación se encuentra el hotel, pasando por una integración del sistema y finalizando en las actuaciones en materia de RM y seguimiento constante de la situación.

Forman parte de este sector empresas como: Xotels, Innwise, Aga

4. Diferencias entre el revenue management en urbanos y vacacionales

4.1 Enfoque diario vs enfoque semanal

En los hoteles urbanos es necesario prestar atención diariamente y seguir la evolución del pick up, por una parte debido a que muchas estancias son tan solo de una noche y por otra parte debido a la menor antelación con la que entran las reservas.

En cambio en un hotel vacacional las estancias suelen ser más largas (5, 7 o 9 días es lo típico) y la demanda tiene mayor antelación, con lo cual no es imprescindible llevar un seguimiento diario de la ocupación.

4.2 Segmentos vs mercados

En los hoteles urbanos la segmentación de clientes más usada es por segmentos (corporativo, congresos, turístico...) en cambio en un hotel vacacional la principal diferencia la marca el mercado de origen (España, Alemania, Reino Unido...). Esto es debido a que en los urbanos la mayoría de reservas vienen a través de canales dinámicos (web propia, OTAs). Estando en un mundo global y donde la paridad de precios está a la orden del día no tiene sentido discriminar a los huéspedes por su origen. En el caso de los vacacionales la mayoría de los huéspedes viene por motivo de ocio con lo cual no tiene mucho sentido que la segmentación principal sea por el motivo de la estancia. Pero al ser la mayoría de las reservas vendidas a través de la touroperación, es muy recomendable discriminar por mercado ya que cada t.t.o.o. hace sus paquetes, incluyendo el vuelo muchas veces, con lo cual hay diferencias de precios y producto en cada país emisor.

Con lo cual, a la hora de realizar acciones de RM (ya sea para aumentar o frenar la demanda) en los urbanos se llevarán a cabo acciones diferentes para cada segmento, en cambio, para los vacacionales se discriminará por mercado de origen. Esto no significa que se siempre tenga que ser así, si no que será la primera característica que tendremos en cuenta.

4.3 Canales dinámicos vs Tour operadores

OTAs hacen el papel de TTOO cada vez más, ya que van difuminando la brecha, las OTAs ya venden paquetes. Por lo tanto si los TTOO quieren permanecer en el mercado deberán ir adoptando un sistema de precios más dinámico, aunque sea por tramos.

5. Posibilidades de actuación en vacacionales

Según Barceló Hotels y Innwise (2011) podemos actuar en un enfoque táctico y un enfoque estratégico:

5.1 Revenue Management Táctico

5.1.1 Concepto de Revenue Management táctico

El RM táctico es el que está enfocado en las operaciones. Realmente se viene practicando desde hace tiempo de una manera u otra, ya bien teniendo distintos niveles de tarifas o haciendo forecasting. Englobado dentro del RM completo, diríamos que el RM táctico es el que da soporte a las metas y a las decisiones estratégicas. El revenue management táctico debe dar soporte al RM estratégico no perjudicarlo.

5.1.2 Forecasting de la demanda

El forecasting (previsión) es primordial para el RM, tanto a corto como a largo plazo. Con el podemos prever los escenarios que sucederán en el futuro (tanto a corto como a largo plazo). El forecasting se basa en estimar y analizar la demanda futura mediante distintas variables tales como datos históricos, información de promociones y estimaciones de marketing. Gracias al forecasting podemos tomar mejores decisiones sobre qué acciones comerciales realizar, que pricing establecer...Además podemos controlar los costes, planificar las finanzas del hotel y optimizar los recursos humanos.

5.1.3 Constrain / unconstrained demand

La demanda se considera no limitada o unconstrained cuando el hotel no tiene problemas para absorberla toda. Suele pasar en periodos de baja demanda. En estos casos no es necesario poner restricciones a las posibles reservas.

En cambio, cuando la demanda es mayor a la capacidad del hotel, hablamos de demanda limitada o constrained. Solo una parte de las solicitudes de reserva podrán ser aceptadas. Con lo cual podremos poner condiciones para aceptar las reservas y de este modo solo aceptar las que más nos convengan.

El patrón de reservas (booking pace o pace of build) es indicador de como se está llenando el hotel. Nos muestra el ritmo al cual están entrando las reservas y podemos compararlo con el año anterior. Insertar gráfica del booking curve

5.1.4 Gestión de las tarifas

El pricing o gestión de precios tiene dos enfoques, en el enfoque estratégico tiene como objetivo aumentar los ingresos a través de un correcto posicionamiento en el CompSet e incrementar la cuota de mercado. En cambio, en el enfoque táctico (a corto plazo) tiene como objetivo generar cash flow a

través del aumento de ingresos. Por ello, la gestión estratégica de precios debe estar alineada con la gestión táctica.

Para aplicar la gestión táctica lo principal es una estructura de precios escalonada. Como hemos comentado anteriormente hay distintos tipos de clientes que están dispuestos a pagar un precio diferente por la misma noche de hotel. Con una estructura multinivel podemos llegar a los distintos tipos y satisfacerles su demanda. El principio de esta estrategia es que el valor de un producto es el que el cliente está dispuesto a pagar por él.

Una estructura de precios puede ser sencilla o complicada, pero lo fundamental es que cada tarifa sea para un tipo de cliente distinto. No tiene sentido ofertar tarifas que no tengan un destinatario definido.

Tipos de Tarifas:

-Tarifa Rack: es la tarifa más alta de la que dispone un hotel. Es la que se suele ofrecer cuando un cliente pregunta directamente para alojarse.

-Tarifas Negociadas: son las que se ofrecen a las empresas y son mayores o menores dependiendo del volumen que produce ese cliente para el hotel. Son también llamadas tarifas corporativas.

-Tarifas Netas: son las tarifas que se negocian con cada touroperado con antelación normalmente superior a un año. Se da un cupo de habitaciones que el TTOO podrá adquirir a la tarifa acordada.

-Tarifas de Grupos: tarifas ofrecidas a grupos bajo demanda previa, las cuales se estudian particularmente para cada petición.

-BAR (Best Available Rate o Mejor Tarifa Disponible): es la mejor tarifa que aplica el hotel sin restricciones. Normalmente va fluctuando según las condiciones del mercado.

-Descuentos Tácticos: cuando un hotel se ve en la necesidad de generar ingresos en el corto plazo puede aplicar ajustes en las tarifas para incentivar la ocupación. Sirven para llenar habitaciones que de otro modo hubieran quedado vacías, atraer a clientes sensibles al precio o ganar cuota de mercado.

-Precios dinámicos o dynamic pricing: es gestionar el precio basándonos en la demanda, evaluando el precio que estará dispuesto a pagar el cliente. Si establecemos un precio muy alto podemos perder clientes y si establecemos un precio muy bajo podemos perder ingresos. Para establecer correctamente los precios es fundamental conocer la demanda futura, la situación actual del mercado y tu posicionamiento en el CompSet.

5.1.5 Controles de estancia.

Una de las principales opciones que tenemos para maximizar los ingresos es seleccionar las reservas con mayor rendimiento. Una herramienta que nos posibilita esto son los controles de estancia. Se basa en que cuanto mayor es la estancia mayor es el rendimiento que obtenemos. Para llevar a cabo esto, el hotel pondrá unas condiciones para aceptar las reservas, tales como:

-Estancia mínima (Minimum Length of Stay): requerir un mínimo de noches de estancia para aceptar la reserva. Esto es beneficioso sobretodo en hoteles vacacionales ya que si tenemos un pico de ocupación en un día concreto nos ayuda a descremarlo trasladando las reservas a días con ocupación menor que no tienen estancia mínima.

-Stay through: cuando hay huecos de ocupación en días concretos seguido de días de alta ocupación un stay through nos ayuda a rellenar esos huecos. Ya que se obliga al cliente a que si quiere alojarse en los días de alta demanda también tiene que hacerlo en el día de baja demanda. Aunque hay que tener en cuenta que si el hueco de ocupación es debido a la falta de conectividad aérea en ese día, el stay through no mejorará la situación sino que aún la empeorará más afectando al resto de días.

-Close to Arrival: o cerrar una fecha como día de llegada. No se aceptan reservas las cuales su fecha de entrada sea esta. Está más enfocada en la mejora de la gestión operacional del día elegido.

-Gestión de Releases: es la fecha límite para anular una reserva dada o confirmar un cupo. Con un reléase alto te aseguras tener tiempo extra para vender una habitación que ha sido cancelada.

-Gestión de Cupos: Un cupo es el número de habitaciones que se le asignan a un touroperador. Dependiendo del precio al que nos produce el cliente le daremos más o menos cupo.

-Cierre de venta: la última opción que tenemos para controlar una situación que no queremos que suceda es cerrar ventas. Se aplica si estamos en peligro de entrar en overbooking ya que no tenemos más disponibilidad. También se puede aplicar si no queremos que nos entren más reservas de un TTOO con tarifas demasiado bajas.

5.1.6 Gestión de capacidades.

Gestionar la capacidad es fundamental en el RM, de ello dependerá que maximicemos los ingresos o no.

Acciones que nos permiten gestionar la capacidad són:

-El overcontracting: dar más cupo a los TTOO del que dispone el hotel, porque prevemos que no todos van a vender todo el cupo que firman. Así nos aseguramos llenar

-Overselling: vendemos más habitaciones de las que debemos ya que prevemos que va a haber cancelaciones y huéspedes que no se van a presentar (no shows).

-Overbooking: situación que se intenta evitar el día de llegada ya que obliga a desplazar clientes a otros hoteles, con el coste que ello conlleva. Las causas del overbooking pueden ser: cierre de ventas tardío, daños en una habitación, error del personal, error del vendedor.

5.1.7 Análisis del desplazamiento de la demanda.

El desplazamiento es el reemplazo de un cliente por otro. Es un concepto que se aplica mucho en los grupos. A la hora de aceptar un grupo, sobre todo si es grande e incurre ya en demanda limitada, hay que calcular que clientes nos va a desplazar y luego decidir si queremos aceptar el grupo.

Calcularemos el valor de cada cliente sumando los ingresos que nos proporcionan tanto por la habitación como por pensión y extras y teniendo en cuenta la propensión a repetir su visita.

5.2 Revenue Management Estratégico

5.2.1 Concepto de Revenue Management Estratégico

Para maximizar los ingresos a largo plazo de una manera efectiva y coherente debemos planificar una estrategia a largo plazo, para eso nos serviremos del RM Estratégico. El RM estratégico nos guiará para establecer unas bases de desarrollo sostenible. El marketing va muy ligado a este proceso ya que entran en juego cuestiones como los canales de distribución, e empaquetado del producto y el cliente objetivo.

5.2.2 Generación de la demanda.

Para poder maximizar los ingresos bajo distintos escenarios es necesario ir más allá de gestionar la demanda existente, hay que ser capaces de cambiar y aumentar la demanda.

Para llegar a ese objetivo hay distintas formas: la diferenciación (distinguirnos de la competencia nos ayudará a captar más clientes en condiciones de mercado desfavorables), el branding, el marketing viral...

5.2.3 Estrategias de Marketing en Revenue Management

Como ya he comentado anteriormente el marketing está directamente relacionado con el RM.

La segmentación del mercado es la piedra angular para poder maximizar los ingresos ya que nos permite aplicar diferentes estrategias dependiendo del tipo de cliente al que nos dirigimos. Hay distintos tipos de segmentación:

-La segmentación geográfica: según el área geográfica a la que pertenece el cliente. Puede ser tan exacta como deseemos. Es la más utilizada en los hoteles vacacionales debido a la diferencia de precios que establecen los TTOO dependiendo del país.

-La segmentación demográfica: por edad, género, nivel de ingresos.

-La segmentación psicográfica: basada en el estilo de vida o clase social.

-La segmentación por motivo de la estancia: es la más usada en los hoteles urbanos. Clasifica a los clientes dependiendo si el motivo es por trabajo (individual empresa, grupo, empresa) por un congreso (grupo congresos en ciudad, grupo congresos en el hotel) turístico (individual o grupo), grupo de incentivos...

Los requisitos para segmentar son: que el segmento sea homogéneo, que los distintos segmentos se puedan diferenciar, que sean lo suficientemente grandes para que sea rentable su gestión.

Una característica fundamental que hay que tener en cuenta en los segmentos es su elasticidad o sensibilidad al precio. Consiste en un ratio que representa como afecta un cambio en el precio en la demanda.

Elasticidad = % cambio en la demanda / % cambio en el precio

La promoción: hay que venderse a cada segmento. En este proceso el Revenue Manager tiene mucho que aportar ya que conoce los segmentos, como les afecta el precio, a través de que canales reservan... Todo esto ayuda a enfocar los esfuerzos de promoción para que todo sea más eficaz.

-El CRM

El Customer Relationship Management o la gestión de las relaciones con los clientes es fundamental. Esto es debido a que para maximizar el beneficio de cada cliente hay que conocerlos en profundidad y en eso se basa el CRM. Este proceso nos ayuda a responder las preguntas básicas que deberíamos saber responder sobre nuestros clientes:

-¿quiénes son? ¿Que buscan? ¿Dónde lo buscan? ¿Cuándo lo buscan? ¿Por qué compran nuestro producto o el de la competencia? ¿Cómo podemos llegarles, mejorar, expandir?

Para ayudar a ordenar toda esta información existen los programas de CRM que vienen a ser grandes bases de datos integradas con los PMS del hotel. Sage, SAS, SAP y Salesforce son algunos de los más extendidos.

5.2.4 Pricing estratégico.

El pricing o gestión de precios se refiere al proceso de la decisión de los precios de nuestro producto. Y como hemos comentado anteriormente puede ser con un enfoque táctico o con un enfoque dinámico. El objetivo del estratégico es gestionar las tarifas en el largo plazo para mejorar el posicionamiento e incrementar los ingresos a la vez que aumenta la cuota de mercado.

Para que la estrategia tenga sentido el hotel debe de tener una calidad similar a la de sus competidores y trazar la estrategia según la información que recogemos del mercado.

Un hotel puede competir en precio, si su estrategia se basa en tener el mejor precio. Esto puede traerle varios problemas como que otro competidor establezca un precio inferior, haciéndonos perder la ventaja competitiva en la que se basaba nuestro producto. Otro problema derivado es que no suele ser sostenible en el tiempo y además no es muy rentable financieramente.

Para gestionar las tarifas, los hoteles pueden establecer distintas barreras para poder aplicar distintas tarifas y no vender todo el producto a un mismo precio. Estas barreras las podemos dividir entre físicas y no físicas:

Las Barreras de precio físicas: son las utilizadas para diferenciar similares proposiciones de valor. Como ejemplo tendríamos: tamaño de las habitaciones, las vistas, los amenities, televisor grande, acceso a zonas especiales...

Las barreras de precio no físicas son las que hacen que el cliente se segmente por el solo, según sus características. Hay de varios tipos:

Por tipo de cliente: si es habitual, si es de un programa de fidelización, jubilados, empleados...

Por la antelación de la reserva: early booking, last minute...

Por canal de reserva: web, agencias de viaje, tour operadores, gds

Por tipo de producto: económico, de lujo...

5.2.5 Canales de distribución

Los canales de distribución cada vez van creciendo más, en los últimos años a parte de internet, el móvil está creciendo a pasos agigantados. El término de canal de distribución refiere sitio físico o virtual que pone en contacto el productor con el cliente final. Básicamente se distinguen en dos grandes bloques: directos e indirectos. En los directos no hay intermediarios y el prestador del servicio entra en contacto directamente con el consumidor final, con lo cual tiene un mayor control sobre la imagen del producto y el precio y principalmente evita pagar comisiones. Por otra parte, los indirectos hay intermediarios que transfieren el producto o servicio al consumidor final, lo cual ahorra esfuerzos de marketing y distribución pero hace perder el control sobre la imagen del producto y el precio final y

además tiene un coste para el hotel ya que bien o tiene que pagar comisiones o se lo tiene que vender al distribuidor a un precio más bajo que el de venta final.

Ejemplos de canales de distribución son: agencias de viajes, tour operadores, OTAs (agencias de viajes online), call centers, GDS (sistemas de distribución globl), la web del hotel y adquiriendo el servicio directamente en el hotel.

5.3 Total Revenue

En los vacacionales a parte de los ingresos con el alojamiento y la pensión hay una porción importante que proviene de los extras. Aquí entra en funcionamiento el total revuene. Aunque el término parece hacer referencia a aplicar los conceptos de RM a otras áreas de ingresos del hotel, no es así del todo. El Total RM consiste en aprovechar la gestión del RM para maximizar todas las fuentes de ingresos, diseñando estrategias que nos permitan aumentar el revenue total del hotel aunque eso implique no optimizar algunas partes en concreto. Como ejemplo tenemos los hoteles casino, muchas veces se ofrecen habitaciones gratuitas a los clientes que saben que gastan grandes sumas de dinero en el casino. En principio podríamos pensar que estamos descuidando la optimización de los ingresos por habitación pero como dice el término "Total" el enfoque es aumentar los ingresos totales. Por lo tanto hay que pensar que si no le diésemos la habitación gratis a este cliente se podría ir a un hotel de la competencia y se gastaría el dinero en su casino en lugar del de nuestro hotel. Lo mismo es aplicable para alimentos y bebidas, salas de reuniones, spa, campos de golf...

Con lo cual en los vacacionales el enfoque tiene que ir hacia el Total Revenue ya que sobretodo los grandes complejos suelen disponer de muchas instalaciones extra con las que sacar partido, ya sean casinos, salones, actividades acuáticas, acuarios, campos de golf, un spa...

6. Seguimiento y análisis de las tarifas online de 2 hoteles (vacacionales).

Para ver si los hoteles utilizan uno de los principales pilares del RM, que es la gestión dinámica de precios he monitorizado los precios de 2 hoteles vacacionales de 5 estrellas situados en la Riviera Maya. He escogido el periodo de Semana Santa 2016 ya que es una época de alta demanda debido a que en dos de los principales mercados emisores de turistas hacia esa región disponen de vacaciones tanto escolares como laborales (Europa y Latam). Para ello he hecho un seguimiento de precios desde la web de cada uno de los 2 hoteles y he ido recogiendo los precios durante 10 semanas (1 vez por semana). Para poder hacer la comparación con la máxima fiabilidad posible he seguido estas condiciones:

- Tomar el precio de la web propia de cada hotel
- Tomar los precios de cada hotel al mismo momento
- He escogido dos hoteles de características similares (gran resort, 5 estrellas, frente al mar, Riviera Maya, con un precio similar, del mismo CompSet)
- Misma tipología de habitación (la doble estándar)
- Precio por habitación noche con ocupación de 2 adultos
- Semana Santa considerando del 21 de marzo al 27 de marzo.

Evolución de los precios de 2 Resorts Vacacionales de 5 estrellas de la Riviera Maya para la Semana Santa 2016

	Semanas de antelación									
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Hotel 1	390 €	450 €	432 €	432 €	418 €	410 €	410 €	400 €	395 €	385 €
Hotel 2	380 €	395 €	390 €	390 €	405 €	420 €	420 €	430 €	435 €	445 €

Gráfica nº2. Evolución de los precios de 2 resorts en Semana Santa. Elaboración propia

Como podemos apreciar, los dos hoteles han ido haciendo una gestión dinámica de precios. El precio ha ido variando a medida que se acercaba la fecha (semana 0) suponiendo que debido a las variaciones en la ocupación (al no tener los datos de ocupación no lo podemos confirmar. Con lo cual podemos decir que en los dos hoteles se aplican al menos prácticas del RM táctico. Ahora vamos a analizar las diferencias que hay entre los dos. Primero de todo puntualizar que la semana nº9 era la última en los dos hoteles en la que se aplicaba descuento por reserva anticipada, con lo cual tienen el precio más bajo que el resto de semanas (exceptuando la última semana del Hotel 1).

En el caso del Hotel 1, vemos que a partir de la semana 8 (después de haber terminado el dto. por reserva anticipada) sube el precio de manera drástica. Y a partir de esa semana lo van bajando gradualmente hasta la semana 0 que es cuando tienen un precio más bajo. Entonces, podemos suponer que con el precio que tienen en la semana 8 no están consiguiendo la ocupación prevista con lo

cual empiezan una estrategia para crear ocupación a través de una reducción de tarifa. Esta estrategia de tarifa se va volviendo cada vez más agresiva, habiendo una diferencia de 65€ entre el precio más alto (semana 8 = 450€) y el más bajo (semana 0 = 385€). Este tipo de estrategia no es la más adecuada porque en lugar de maximizar los ingresos hacemos lo contrario ya que las reservas van entrando cada vez a una tarifa inferior a la anterior con lo cual nos baja el ADR. Y otro gran problema, es que los puede provocar cancelaciones, ya que los clientes que han reservado con mayor antelación están encontrando ahora un precio más bajo lo cual llevará a su enfado y la posible cancelación y vuelta a reservar al nuevo precio más económico o hasta la pérdida del cliente en favor de la competencia.

En cambio en el Hotel 2, se ha seguido una estrategia totalmente diferente. Después de que finalizará el descuento por reserva anticipada, el precio de la habitación ha ido subiendo gradualmente, suponemos que debido al aumento progresivo de la ocupación tal como esperaban o posiblemente con un ritmo superior. Mediante esta estrategia consiguen que a medida que la ocupación crece también lo haga el ADR (precio medio) lo cual lleva a la maximización de los ingresos. Y además evita que los clientes cancelen para comprar más barato.

Con lo cual lo recomendable es seguir un proceso similar al Hotel 2 que hace que los procesos tácticos vayan en concordancia con los procesos estratégicos.

7. Conclusión

Como hemos visto el RM es una metodología que consiste en aprovechar la información que tenemos de nuestro negocio para maximizar los ingresos. Aunque podríamos decir que aún es una disciplina joven ya dispone de un buen grado de implantación en el ecosistema hotelero, sobre todo en los hoteles urbanos.

Debido a la innovación tecnológica y al auge de internet los nuevos canales de distribución, en los cuales es más fácil aplicar el RM, están tomando mayor fuerza respecto a los tradicionales. Y además si los canales tradicionales quieren evitar seguir perdiendo cuota de mercado deberán hacer cambios en sus métodos de contratación, virando hacia un sistema de precios al que se le pueda aplicar estrategias y tácticas de RM sin dificultad.

Pero como hemos visto en el análisis de los dos casos algunos hoteles aún no lo usan de forma correcta. Con lo cual queda un largo camino por recorrer.

8. Bibliografía

BARCELÓ HOTELS y INNWISE. (2011). Procesos clave – Tácticos y Estratégicos – de Revenue Management.

BARCELÓ HOTELS y INNWISE (2013). Manual de conceptos básicos de Revenue Management

BARCELÓ HOTELS y INNWISE (2013). Formación directores comerciales Barceló.

BARCELÓ HOTELS, INNWISE y PETIT PALACE HOTELS. (2015). Programa Superior de Revenue Management para Hoteleros.

BARCELÓ HOTELS y MINDPROJECT. (2012). Maximización del Revenue.

CROSS R. G. (1997). Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination. New York Broadway Books

INGOLD, A. y HUYTON, J.R. (2000) “Yield Management and the airline industry”

TALÓN, P.; GONZÁLEZ, L. y SEGOVIA, M. (2012). Yield Revenue Management en el sector hotelero. Estrategias e implantación. Delta publicaciones

TALLURI, K y VAN RYZIN, G. (2005). The teory and practice of the Revenue Management. Springer.