

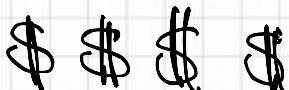
# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## I -Principios básicos del Revenue Management

Revenue Management es una estrategia empresarial centrada en maximizar los ingresos de una organización mediante el análisis y la gestión eficiente de la demanda, el precio, el inventario y la disponibilidad de los productos o servicios. Se basa en el uso de datos, estadísticas y herramientas tecnológicas para predecir el comportamiento del cliente y ajustar dinámicamente las tarifas y la disponibilidad con el fin de optimizar la rentabilidad.

Claves :

- Demanda
- Precio
- Inventario
- Disponibilidad



«El proceso de vender el producto correcto, al correcto tipo de cliente, en el momento correcto y al precio correcto, con el objetivo de maximizar el Revenue

o yield». Sheery Kimes

Evolucionando a:



- Producto correcto: Gestionar el inventario para ofrecer la mejor opción según la demanda.
- Cliente correcto: Identificar y segmentar clientes según su valor y necesidades.
- Momento correcto: Ajustar ofertas y precios según el timing y la demanda.
- Precio correcto: Establecer tarifas dinámicas para maximizar ingresos sin perder competitividad.
- Objetivo: Optimizar ingresos y rentabilidad por cada unidad disponible.

Revenue Management es una filosofía de trabajo/vida que aglutina un conjunto de técnicas, recursos humanos y tecnología que tienen como objetivo la maximización del resultado económico de la empresa mediante la optimización de venta de nuestro inventario/producto, persiguiendo en todo momento la satisfacción de compradores y vendedores en el proceso. Diego De Ponga

- Maximización de resultados: El Revenue Management debe enfocarse en maximizar beneficios, no solo ingresos, evolucionando hacia un modelo de Profit Management.
- Filosofía de vida/trabajo: Es una forma de ver y operar en el negocio, al nivel de otras culturas clave como servicio y personas, integrándose en el ADN de la empresa.
- Sin exclusividad del Revenue Manager: La filosofía del Revenue Management es responsabilidad de todos los departamentos, combinando ingresos y control de gastos.
- Procesos, recursos humanos y tecnología: Estos tres elementos son esenciales para implementar una cultura de Revenue Management sostenible.
- Satisfacción comprador-vendedor: El equilibrio entre compra y venta asegura relaciones duraderas y evita rechazos del mercado, como sucedió en la industria aérea. En hospitality, ambos deben ganar para garantizar el éxito a largo plazo.

Clave en todo esto .... El equilibrio entre comprador y vendedor



## Características:

- Capacidad fija: **Inventario limitado** que no puede ampliarse a corto plazo, requiere optimización para maximizar ingresos.
- Demanda variable: **Fluctúa según temporada, días o eventos**, exigiendo estrategias adaptadas a picos y bajas. **Esto es clave**
- **Inventario perecedero**: Productos **no vendidos se pierden** y no pueden recuperarse.
- Venta anticipada: Facilita **planificación** y mejora la previsión de ingresos mediante reservas previas.
- Segmentación: Dividir clientes en **grupos homogéneos** permite personalizar precios y promociones.
- Precios variables: Ajustar tarifas según demanda y mercado **mejora la rentabilidad**.
- Costes fijos altos: Superar el punto de **equilibrio** incrementa significativamente la rentabilidad.
- Previsión de demanda: La **predictibilidad** de la demanda es esencial para decisiones estratégicas.
- Diferentes WTP: Ofrecer precios según **valor percibido** maximiza ingresos y satisface a los clientes.

## Beneficios del Revenue Management:

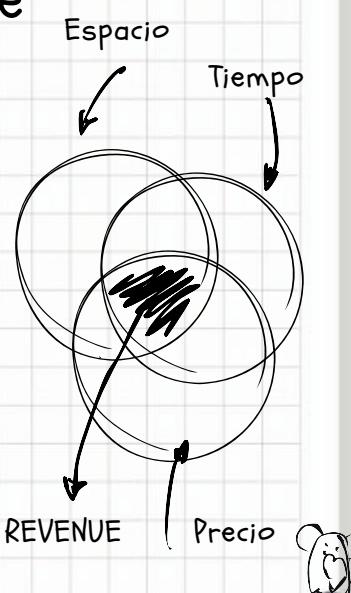
## ADN REVENUE → Éxito

- Cambio en la cultura: El Revenue Management alinea a toda la organización **hacia la rentabilidad**, fomentando prácticas como up selling (mejoras de categoría) y cross selling (productos complementarios).
- Mejora el up selling y cross selling: Optimiza ventas al establecer objetivos claros, como mejorar habitaciones o añadir servicios como acceso al SPA.
- Conocimiento de la competencia: Permite **analizar** precios, estrategias y cambios del mercado para mantenerse competitivo.
- Nuevos paquetes: Fomenta la creación de **productos combinados** que aumenten los ingresos y la experiencia del cliente.
- Conocimiento del cliente: Facilita la comprensión de **patrones de compra** y preferencias para segmentar mejor y personalizar estrategias.
- Uso de tecnología: Impulsa la implementación de **sistemas avanzados** para optimizar procesos y decisiones.
- Optimización de canales: Busca continuamente **mejorar la rentabilidad** en los canales de distribución.
- Satisfacción del cliente: Estrategias basadas en **precios óptimos** y personalización mejoran la experiencia y fidelización.

## Las Tres Palancas del Revenue

$$\text{Revenue} = \text{Precio} \times \text{Espacio} \times \text{Tiempo}$$

- **Manage Space**: El espacio es el recurso clave de nuestros negocios; cada metro cuadrado debe **generar valor**. Maximizar su uso implica adaptarlo a segmentos específicos y aprovechar todas las oportunidades de venta. Recuerda que el espacio no vendido hoy no se recupera mañana, por lo que planificar y optimizar su uso es esencial.
- **Manage Time**: El tiempo define cuántas veces puedes vender un producto. Gestionar la **duración** de su uso, ya sea fija o variable, permite maximizar la rentabilidad. Innovaciones como la venta por horas o la rotación de mesas en restaurantes destacan la importancia de aprovechar cada momento disponible.
- **Manage Price**: El precio, siempre variable, **es crucial** para captar la máxima demanda. Ajustarlo según las condiciones del mercado es clave para optimizar ingresos. En hospitality, la flexibilidad en precios es una ventaja única que no debe desaprovecharse.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## 2 -Implementación del Revenue Management y RR. HH.

### La cultura del Revenue Management en la empresa:

La cultura del Revenue Management es esencial para maximizar la rentabilidad en una organización. Aunque conceptos como la cultura del cliente y del servicio están consolidados en la industria, el Revenue Management todavía está en proceso de adopción en muchas empresas. Mientras que la cultura del cliente prioriza al consumidor como el centro del negocio, y la del servicio se enfoca en superar sus expectativas, la cultura del Revenue va un paso más allá al integrar la rentabilidad como una prioridad estratégica. No se trata solo de técnicas o herramientas, sino de una forma de pensar que debe permear toda la organización, desde la alta dirección hasta los puestos base.

Integrar el Revenue Management como parte del ADN empresarial es clave para maximizar la rentabilidad y alinear a toda la organización con este objetivo. Esta cultura debe estar al nivel de la del cliente y el servicio, y requiere un enfoque global desde dirección hasta los puestos base.

«Culture eats strategy for breakfast».

- La rentabilidad como eje central, no solo técnicas o herramientas.
- Orientación total de la empresa hacia la maximización del beneficio.
- Implementación desde la alta dirección para asegurar su efectividad.

- **Liderazgo:** Contar con personas capacitadas técnica y estratégicamente para liderar el cambio.
- **Formación:** Proveer conocimientos y herramientas a todo el equipo.
- **Concienciación:** Promover internamente la importancia y los beneficios del Revenue Management.
- **Visibilidad de objetivos:** Definir y compartir KPIs claros que guíen las estrategias.
- **Visibilidad externa:** Participar en eventos del sector para destacar logros y avances.

### Claves:

Adoptar la cultura del Revenue Management no sucede de la noche a la mañana. Este cambio cultural requiere liderazgo, compromiso y tiempo para que se consolide de manera efectiva. La clave está en construir una base sólida de conocimiento y promover su importancia en toda la organización. Cada miembro debe entender cómo sus acciones contribuyen a la rentabilidad global y cómo el Revenue Management impacta directamente en los resultados del negocio. Además, es fundamental alinear los esfuerzos internos con objetivos claros, medibles y visibles para todos, mientras se fomenta el intercambio de conocimientos y aprendizajes en el sector.

### Riesgos:

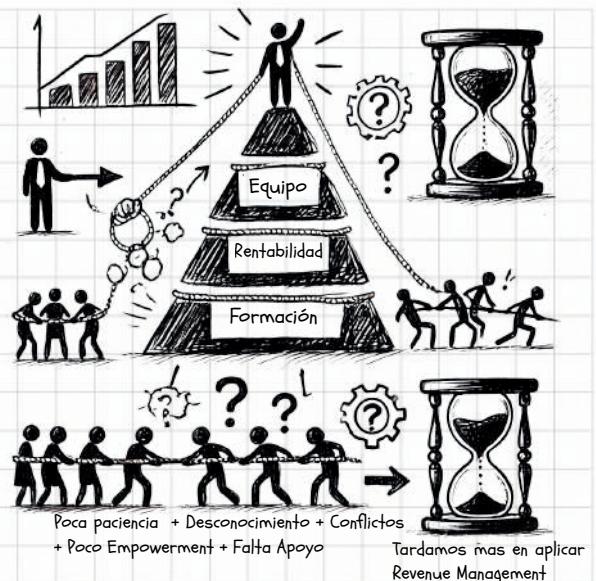
La implementación del Revenue Management enfrenta riesgos que pueden comprometer su éxito si no se gestionan adecuadamente. Sin el apoyo total de la alta dirección, este enfoque difícilmente logrará arraigarse en la cultura empresarial. Además, el desconocimiento sobre el área, la falta de empowerment interno o los conflictos con otros departamentos pueden generar resistencias que frenen su adopción. Por otro lado, la presión por obtener resultados rápidos puede conducir a decisiones apresuradas, ignorando que se trata de un proceso a largo plazo que necesita tiempo para madurar y mostrar su verdadero impacto. Anticipar y gestionar estos riesgos es esencial para asegurar el éxito del proyecto.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

- **Falta de apoyo de la dirección:** La implementación debe ser liderada de arriba abajo.
- **Empowerment limitado:** La persona responsable necesita respaldo para tomar decisiones difíciles.
- **Conflictos internos:** Posibles tensiones con otros departamentos o rechazo al cambio.
- **Desconocimiento del área:** La falta de familiaridad genera reticencia entre el equipo.
- **Falta de paciencia:** Es un proceso a largo plazo, no se puede implementar y medir resultados de forma inmediata.

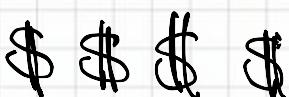
Trabajar la paciencia - No hay varita mágica



## Principales beneficios

El Revenue Management ofrece una transformación profunda en la manera de gestionar un negocio, permitiendo maximizar la rentabilidad y optimizar recursos. Aunque muchas empresas aún lo perciben como un gasto, su implementación debe entenderse como una inversión estratégica que impacta directamente en los beneficios y en la competitividad del negocio. Aquí algunos de los beneficios más relevantes:

- Incremento de beneficios: Aumenta ingresos a través de precios óptimos, mayor ocupación y reducción de costos, como distribución y operación.
- Mejora del up selling y cross selling: Facilita la venta de upgrades y productos adicionales mediante precios optimizados y mayor visibilidad de las opciones.
- Mejora del cash flow: Favorece el uso de tarifas prepagadas y segmentos con pagos inmediatos, mejorando la liquidez del negocio.



"El cash flow es el flujo de efectivo disponible generado por un negocio, fundamental para medir su capacidad de cumplir con obligaciones financieras y operativas."

- Conocimiento de la competencia: Un análisis continuo de estrategias de mercado y competidores permite ajustar tácticas y mantenerse competitivo.
- Estrategias de retención: Ofrece precios más justos que fidelizan clientes y fortalecen la relación a largo plazo.
- Mayor conocimiento del negocio: Profundiza en datos de mercados, clientes y productos, proporcionando una visión más estratégica.
- Optimización de costes: Reduce costos operativos y de distribución gracias a la planificación anticipada mediante el forecast.
- Digitalización: Impulsa el uso de tecnología avanzada para gestionar información y tomar decisiones más efectivas.

## Principales problemas

Aunque el Revenue Management aporta grandes beneficios, su implementación no está exenta de retos. Estas barreras pueden complicar o ralentizar el proceso, pero anticiparlas y gestionarlas correctamente asegura una transición exitosa hacia una cultura centrada en la rentabilidad. Algunos de los problemas más comunes incluyen

- **Falta de tecnología**
- PMS inadecuado
- Confidencialidad excesiva
- Resistencia al cambio
- **Impaciencia**

VIP!!

Diego De Ponga



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## 3 -El Revenue Manager, perspectiva histórica y su posición en el equipo

El Revenue Manager es el profesional responsable de ejecutar estrategias de Revenue Management para optimizar la rentabilidad de una empresa o establecimiento. Su labor incluye el manejo de herramientas y el diseño de procesos para mejorar la gestión del inventario y la fijación de precios. Su papel es clave en el aumento de la rentabilidad y es una figura relativamente nueva en la industria.

El Revenue Manager nació en el sector aéreo, que fue la primera industria en desarrollar y profesionalizar el Revenue Management. En el sector hotelero, esta posición surgió en el back office de los hoteles, donde el jefe de recepción, al encargarse de la facturación, comenzó a asumir tareas de pricing y gestión de ingresos. Su evolución ha pasado por varias fases, aunque no todas las compañías han seguido el mismo proceso.



### Time Line

- **Tarea secundaria:** Surge a finales de los 90 con el crecimiento de las OTAs. Inicialmente, era una tarea del jefe de recepción o un recepcionista con perfil técnico, quienes actualizaban precios e inventarios sin formación específica.
- **Nacimiento del puesto:** La creciente complejidad de la distribución llevó a que una persona se dedicara casi en exclusiva a estas tareas, consolidando el rol del Revenue Manager.
- **De la táctica al pricing:** La posición evoluciona con un enfoque más táctico, optimizando precios y disponibilidad según la demanda y la competencia.
- **Enfoque en reporting:** Se formalizan reportes de Revenue, lo que impulsa la profesionalización del perfil con conocimientos en economía y análisis de datos.
- **Introducción del forecasting y estrategia:** Con la llegada de perfiles más técnicos, se implementan previsiones de demanda (forecasting), lo que da mayor relevancia estratégica al Revenue Manager dentro de la organización.
- **Expansión corporativa:** Se crean estructuras corporativas con Revenue Managers regionales y el CRO (Chief Revenue Officer) como la figura de mayor rango en esta área.
- **Total Revenue Management:** La gestión de ingresos se amplía más allá del alojamiento, incluyendo otros ingresos del hotel (salones, upselling, cross-selling, F&B) y optimizando la rentabilidad total mediante el control de costes.

¿Es buena la externalización del Revenue Management?

- Depende de las necesidades del establecimiento. Puede ser útil en casos como:
- Hoteles que inician con Revenue Management, evitando una gran inversión en tecnología y personal.
- Hoteles pequeños, donde no es viable contratar un Revenue Manager a tiempo completo.
- Soporte adicional, ya que las empresas externas pueden aportar mejoras en procesos y tecnología.

Ubicación del Revenue Manager  
Por empleador:

- Interno
- Externo

Por lugar de trabajo:

- Centralizado
- Hotel-based:
- Híbrido



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Ubicación del Revenue Manager en el organigrama

Depende de la madurez de la empresa en Revenue Management.

Puede estar en:

### Hotel-based (ubicado en el hotel):

- 1.Bajo el jefe de recepción (nivel inicial, sin equipo ni comité ejecutivo).
- 2.Bajo el director de alojamiento (mayor autonomía, puede gestionar reservas).
- 3.Bajo el director del hotel (nivel estratégico, parte del comité ejecutivo).
- 4.Bajo la dirección comercial (enfocado en estrategias de ventas y reservas).
- 5.Reportando al corporativo/hub (para cadenas con procesos centralizados).

### Centralizado (en oficinas corporativas):

- 1.Rango de subárea: Integrado en otra área (ventas, reservas).
- 2.Rango de área: Departamento propio dentro de Ventas, con director de Revenue.
- 3.Rango de departamento: Total independencia, con un CRO (Chief Revenue Officer) o VP de Revenue Management en el comité ejecutivo.

## Estructura del Área o Departamento de Revenue Management

La estructura varía según el tamaño y madurez de la empresa en Revenue Management, pero suele incluir:

### 1.Dirección

- o CRO / VP Revenue / Director de Revenue Corporativo → Máximo responsable del área a nivel corporativo.
- o Área/Región Revenue Manager → Supervisa a Revenue Managers de varias propiedades o marcas.
- o Clúster Revenue Manager → Gestiona varios hoteles o una marca específica.

### 2.Operaciones

- o Revenue Manager → Responsable del rendimiento de un hotel en particular.
- o Analista de Revenue Management → Realiza informes y análisis de datos para la toma de decisiones.
- o Asistente Revenue Manager → Apoya con tareas operativas y repetitivas.

### 3.Gestión específica

- o Inventory Manager → Maneja la disponibilidad y carga de habitaciones en el Channel Manager.
- o Forecast Manager → Encargado del forecasting y su ciclo de actualización.
- o Channel Manager Specialist → Especialista en parametrización y carga de precios en el sistema.

### 4.Soporte y formación

- o Responsable de proyectos/formador → Apoya en tecnología y proyectos del área.



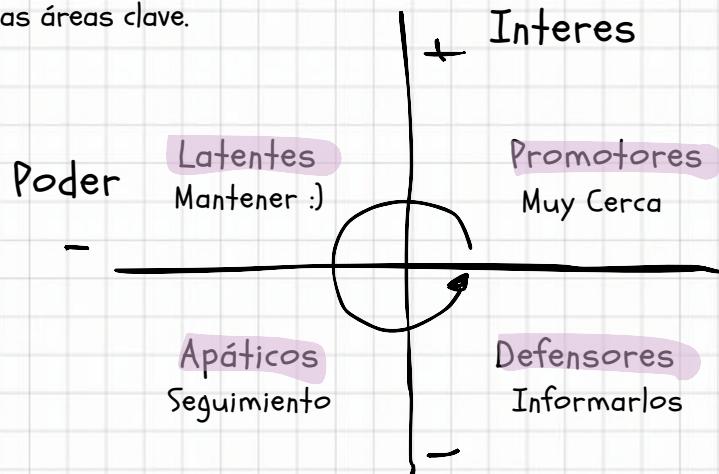
# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Resumen: Business Review

Los Business Review son reuniones periódicas con la dirección del hotel para analizar resultados y estrategias de Revenue Management. Pueden ser semanales, quincenales, mensuales o anuales y suelen incluir a directivos, Revenue Managers, Ventas, Marketing y otras áreas clave.

## Temas clave:

1. Resultados actuales.
2. Estado de los objetivos.
3. Situación de la competencia.
4. Acciones realizadas y su impacto.
5. Estrategias en curso.
6. Puntos críticos.
7. Forecast.



## Relación con los Stakeholders

Los stakeholders son las personas o entidades con un interés significativo en la empresa, ya sea por su impacto en las decisiones estratégicas o por su influencia en los resultados financieros y operativos. La relación con ellos es clave para el éxito del negocio, ya que su nivel de poder e interés determinará cuánto influyen en las decisiones y cómo deben ser gestionados.

## Tipos de Stakeholders

Los stakeholders pueden clasificarse según su nivel de influencia (poder para tomar decisiones) y su interés en la empresa. Según esta combinación, se dividen en cuatro tipos:

### 1. Promotores (Alta influencia - Alto interés):

- Son los actores clave dentro de la empresa, aquellos que tienen el poder de tomar decisiones estratégicas y están profundamente interesados en el éxito del negocio.
- Ejemplo: El dueño de la empresa, el CEO o un fondo de inversión con participación activa.
- Su opinión es determinante, por lo que deben recibir atención prioritaria y estar involucrados en las decisiones importantes.

### 2. Defensores (Baja influencia - Alto interés):

- Tienen un alto interés en el desempeño del negocio, pero poco poder de decisión directa.
- Ejemplo: Bancos, empleados, algunos proveedores clave.
- Aunque no pueden influir directamente en la toma de decisiones, su respaldo es importante, por lo que es fundamental mantenerlos informados y alineados con los objetivos de la empresa.

### 3. Latentes (Alta influencia - Bajo interés):

- Son stakeholders con poder de decisión, pero que no están directamente involucrados en el día a día del negocio.
- Ejemplo: Un inversor pasivo o un socio que solo se interesa por los resultados financieros.
- El objetivo es mantenerlos satisfechos con los resultados para evitar que interfieran en la gestión.

### 4. Apáticos o Indiferentes (Baja influencia - Bajo interés):

- No tienen un impacto significativo en la empresa y su interés en el negocio es mínimo.
- No requieren demasiada atención, salvo que su influencia o interés cambie con el tiempo.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

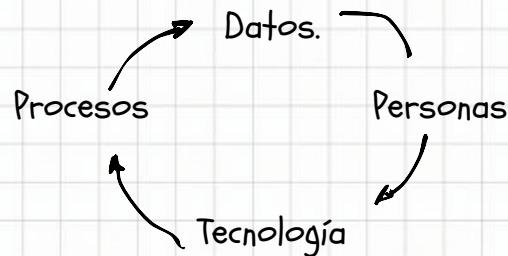
## 4 - Las bases del Revenue Management

Las cuatro bases fundamentales para desarrollar una estrategia efectiva de Revenue Management son: datos, personas, tecnología y procesos. Estas bases son cruciales para asegurar el éxito y la rentabilidad en cualquier establecimiento. A diferencia de otros enfoques que utilizan conceptos como ciclos o palancas, estas cuatro áreas son vistas como pilares esenciales que sustentan cualquier estrategia de Revenue Management.

Es importante señalar que no es necesario desarrollar todas estas bases simultáneamente ni con el mismo nivel de profundidad. Cada una puede ser implementada en momentos distintos y con diferentes niveles de desarrollo, pero cuanto más avanzadas estén estas áreas, más fácil será llevar a cabo una estrategia de Revenue Management de manera eficiente y rentable.

### Las 4 bases del Revenue Management

- Datos.
- Personas.
- Procesos.
- Tecnología.



#### I. DATOS

En Revenue Management, los datos son esenciales para tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias efectivas. Sin datos fiables y en tiempo real, los resultados se basan solo en la intuición, lo que limita la capacidad de tomar decisiones adecuadas. Para crear una cultura del dato, es crucial tratarlo como un activo del negocio y garantizar que toda la estrategia empresarial esté fundamentada en datos. La cantidad de datos debe ser suficiente para tomar decisiones, pero más importante aún es la calidad, ya que los datos erróneos o irrelevantes pueden obstaculizar el proceso. Además, la integración de datos en una plataforma centralizada facilita la toma de decisiones, y es fundamental contar con la tecnología adecuada para almacenar y extraer estos datos de manera efectiva.

#### Datos:

- Los datos son esenciales para decisiones informadas en Revenue Management.
- Es crucial tener datos de calidad, suficientes para tomar decisiones sin abrumar.
- Los datos deben integrarse en una plataforma centralizada.
- La tecnología debe permitir almacenar y extraer datos eficazmente.
- El ciclo de datos abarca desde la recolección hasta la toma de decisiones, con énfasis en la calidad.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## 2. PERSONAS

Las personas son un pilar fundamental en cualquier proceso de Revenue Management, ya que sin un equipo bien formado y dimensionado, incluso la mejor tecnología y los datos más precisos no serán efectivos. El Revenue Manager tiene un papel clave, ya que sus decisiones impactan directamente en el rendimiento del establecimiento. El equipo debe estar correctamente dimensionado para poder tomar el mayor número de decisiones posibles, lo que optimiza los resultados del establecimiento. El dimensionamiento varía según aspectos como el número de establecimientos, el tipo de hotel y la distribución, y en entornos multi-property, un solo Revenue Manager puede gestionar varios hoteles gracias a la centralización de tareas.

Una Propiedad Individual	
Nº Hab	Posiciones
<100hab	Jefe de Recepción o Externalizar/Cluster
100-800 hab	1 Revenue Manager
>800 hab	1 Revenue Manager + 1 Asistente

Cluster - Urbano	
Nº Hab	Posiciones
1-3 Hoteles	1 Revenue Manager
3-4 Hoteles	1 Revenue Manager + 1 Asistente
> 5 Hoteles	1 Revenue Manager + 1 Analista

Cluster - Vacacional	
Nº Hab	Posiciones
< 800 hab	1 Revenue Manager
800-1.000 hab	1 Revenue Manager + 1 Asistente
>1.000 hab	1 Revenue Manager + 1 Analista

### Personas

- El equipo de Revenue Management es clave para tomar decisiones eficaces.
- El equipo debe estar correctamente dimensionado según el tipo de establecimiento.
- La formación continua es fundamental, a través de cursos, formación interna, proveedores y congresos.
- Planificar un calendario y presupuesto de formación es esencial.

## 3. TECNOLOGIA

El enfoque tecnológico en Revenue Management debe centrarse en elegir herramientas que faciliten, no dificulten, el trabajo del Revenue Manager. El uso de demasiadas tecnologías puede retrasar los procesos y complicar la toma de decisiones. En lugar de caer en la trampa de seguir tendencias tecnológicas, es esencial elegir herramientas que realmente aporten valor. La clave está en seleccionar tecnología de alta calidad, invertir en su mejora y garantizar que todas las herramientas utilizadas estén perfectamente integradas. Un ecosistema tecnológico bien diseñado permite a los sistemas trabajar juntos, reduciendo el número de herramientas y optimizando el tiempo. La integración de estos sistemas mediante APIs potentes es esencial para lograr una comunicación eficiente entre las herramientas y maximizar los resultados.

### Tres claves para la tecnología:

- Escoge siempre lo mejor, aunque sea caro.
- Invierte en mejorar el producto junto con el proveedor.
- Genera un ecosistema integrable.

### Un ecosistema tecnológico incluye:

- Herramientas de gestión,
  - PMS
  - CRS
- Reporting,
  - BI tools,
- Forecasting
  - RMS
- Benchmarking
- Distribución
  - Booking Engine
  - Channel Manager
- Travel Intelligence
- Online Reputation

*Recuerda*

"La tecnología no debe ser un obstáculo, sino un facilitador que permita al Revenue Manager tomar decisiones rápidas y efectivas."



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

- Herramientas de gestión
  - PMS: Sistema para gestionar reservas y operaciones diarias.
  - CRS: Plataforma para centralizar reservas de múltiples propiedades.
- Reporting
  - BI tools: Herramientas para analizar datos y apoyar decisiones.
- Pricing y Forecasting
  - RMS: Sistema para optimizar precios y maximizar ingresos.
- Benchmarking: Herramienta para comparar el rendimiento con competidores.
- Distribución
  - Booking Engine: Motor para realizar reservas en línea.
  - Channel Manager: Herramienta para gestionar disponibilidad y tarifas en canales.
- Travel Intelligence: Análisis de tendencias y comportamientos de viajes.
- Online Reputation: Gestión de reseñas y reputación en línea.

## 4. PROCESOS

Los procesos son la última capa esencial para completar el ecosistema de Revenue Management. Aunque tener buenos datos, un equipo profesional y una tecnología adecuada son fundamentales, sin procesos claros y estandarizados, todo puede volverse caótico. Esto reduce la calidad de las decisiones tomadas y, por ende, afecta los ingresos potenciales. Los procesos establecen una guía clara de cómo realizar tareas, asegurando que todo el equipo sepa cómo proceder, lo que mejora la eficiencia, reduce errores y facilita la integración de nuevos miembros en el equipo.

Para desarrollar procedimientos efectivos, es importante incluir ciertos elementos clave en su estructura. Esto incluye un encabezado con la información básica del procedimiento, el objetivo que se busca alcanzar, el alcance al que va dirigido, los pasos detallados a seguir, definiciones para aclarar conceptos complicados, la documentación relacionada y los datos de firma para identificar a las personas responsables de la creación, revisión y aprobación del procedimiento.



### Partes clave de un proceso:

- Encabezado: Información básica (logotipo, nombre, código, versión, etc.).
- Objeto: El objetivo del procedimiento.
- Alcance: A quién va dirigido.
- Descripción: Pasos detallados del proceso.
- Definiciones: Clarificación de conceptos complicados.
- Documentación: Otros documentos relacionados.
- Datos de firma: Personas responsables de redactar, revisar y aprobar el procedimiento.

"Sin procesos claros, incluso el mejor equipo de Revenue Management puede caer en el caos."



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## S - Perfil y formación en el Revenue Management

### El Perfil del Revenue Manager

El Revenue Manager de hoy debe tener una visión 360°, es decir, una comprensión completa del negocio que no solo se enfoque en los ingresos, sino también en su impacto en la rentabilidad total del establecimiento. Más allá del análisis de datos, debe desarrollar habilidades clave para destacar en la industria:

Facilidad con los números



1. **Facilidad con los números:** Debe sentirse cómodo con los datos y entender las historias que estos cuentan.
2. **Storytelling:** No basta con analizar, hay que saber comunicar y convencer a otros sobre la estrategia.
3. **Manejo de relaciones:** La conexión con otros equipos y la capacidad de vender ideas es esencial.
4. **Nativo digital:** La tecnología es parte del día a día del Revenue Manager, por lo que debe manejar herramientas digitales con soltura.
5. **Liderazgo:** No puede ser solo un analista pasivo; debe ser un perfil proactivo y disruptivo, capaz de impulsar cambios y estrategias.

"El verdadero Revenue Manager renacentista es aquel que no se limita a los números, sino que combina análisis, comunicación, relaciones y liderazgo para maximizar la rentabilidad del negocio."

Diego De Ponga

### Objetivos, Tareas y Competencias del Revenue Manager

#### Competencias

##### 1. Competencias base:

- Comunicación: Capacidad de explicar estrategias y convencer al equipo.
- Análisis: Manejo de datos, KPI y proyecciones.

##### 2. Competencias técnicas:

- Dominio de Excel y matemáticas aplicadas.
- Uso de herramientas de Revenue y análisis de datos.

##### 3. Competencias transversales:

- Organización y gestión del tiempo.
- Autonomía e iniciativa para la toma de decisiones.
- Negociación: Más allá de los números, saber llegar a acuerdos estratégicos.

#### Tareas del Revenue Manager:

- Analizar el pick up y la evolución de la demanda.
- Monitorear precios de competidores y gestionar estrategias de precios.
- Evaluar la ocupación y tomar medidas correctoras.
- Cotizar grupos y controlar la distribución.
- Realizar previsiones de ventas y generar informes clave.
- Controlar overbooking, ventas por tipología de habitación y la entrada de reservas.
- Diseñar tarifas, presupuestos y guías de contratación.
- Gestionar el calendario de eventos y actualizar inventarios en el channel manager.

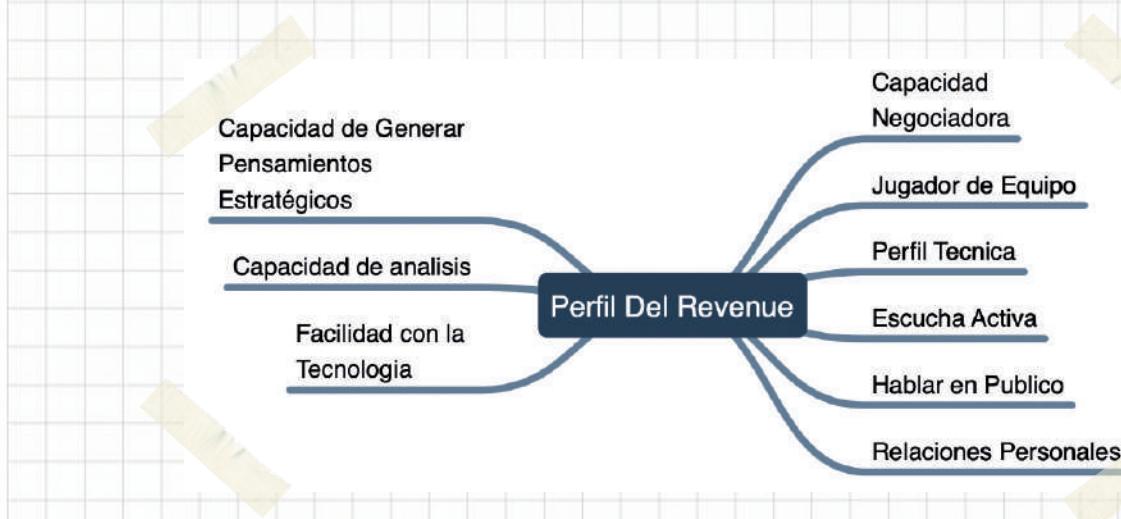


# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Objetivos del Revenue Manager

El Revenue Manager debe centrarse en:

- Fomentar la cultura del Revenue Management (RM) en la organización, educando al equipo sobre su impacto.
- Maximizar la rentabilidad, priorizando la optimización de ingresos sobre su simple maximización.
- Gestionar los canales de distribución para potenciar los más rentables.
- Analizar diariamente las ventas y realizar reportes periódicos.
- Monitorizar la competencia, incluyendo precios y estrategias.
- Seguir eventos relevantes que puedan afectar la demanda.
- Revisar estrategias de ofertas y promociones para evaluar su efectividad.
- Ser responsable del forecasting, asegurando estimaciones precisas de ventas.



¿Cómo retener el talento en el departamento de Revenue?

El liderazgo debe basarse en un equilibrio win-win entre la empresa y los empleados, donde ambos se beneficien y alcancen su propia versión de felicidad. Para retener talento, es fundamental:

- Crear un entorno de trabajo feliz, ya que la industria de la hospitalidad se basa en brindar felicidad a los clientes.
- No confundir felicidad con permisividad, sino combinar flexibilidad con exigencia de resultados.
- Fomentar el desarrollo profesional a través de la formación, invirtiendo tiempo y recursos en mejorar las competencias del equipo.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## JOB DESCRIPTION

Resumen: En Port Hotels buscamos un Revenue Manager para liderar la estrategia de precios, optimizar la distribución y maximizar la rentabilidad del hotel. Será responsable del análisis de demanda, forecasting y gestión de canales para garantizar una óptima ocupación y rentabilidad.

Aquí para buscar trabajo en Port Hotels

Port Hotels

### Revenue Manager

Presencial · Jornada completa ·

Aptitudes: Gestión de reservas, Gestión de ingresos y 8 más

Ve una comparación con otros 100 solicitantes. [Reactivar Premium](#)

 Solicitud sencilla

Guardar

## Rol y Ubicación

- Cargo: Revenue Manager Director
- Ubicación: Hotel 5\* en Madrid
- Reporta a: Hotel General Manager
- Misión: Maximizar la rentabilidad del hotel mediante la optimización de precios y distribución

## Educación y Competencias Clave

- Formación: Dirección Hotelera, ADE, Económicas o similar.
- Habilidades técnicas: Manejo avanzado de Excel, Word y herramientas de Revenue como Shopper, RMS, STR y Channel Manager.
- Competencias: Autonomía, proactividad, comunicación efectiva, negociación y compromiso.

## Tareas del Puesto

### Análisis y Operativa

- Seguimiento de la ocupación por tipo de habitación.
- Gestión y ajuste de tarifas.
- Control de datos históricos y actuales, comparativas con períodos anteriores.
- Supervisión de la ejecución del presupuesto.
- Creación de curvas de entrada de reservas y ocupación.
- Coordinación con el director del hotel en reuniones estratégicas.
- Definición y control de la estrategia de distribución y paros de ventas.
- Gestión y supervisión del overbooking.

### CompSet (Competencia)

- Definir y analizar el CompSet junto con el director del hotel.
- Seguimiento de precios y estrategias de la competencia.
- Monitoreo de eventos clave de la ciudad que puedan afectar la demanda.

### Pricing (Estrategia de Precios)

- Implementación de cambios de tarifas en el sistema de Revenue.
- Análisis de diferencias entre tarifas actuales y presupuestadas.
- Control de suplementos por tipología de habitación.
- Creación y evaluación de promociones y ofertas especiales.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## ¿Desaparecerá el Revenue Manager?

Sí... pero no. Aunque la automatización y la inteligencia artificial están asumiendo muchas tareas operativas del Revenue Management, el puesto seguirá existiendo si evoluciona hacia un enfoque más estratégico y rentable.

## El impacto de la tecnología

- Tareas rutinarias como la introducción de reservas, carga de tarifas y forecasting ya están automatizadas.
- Algunos sistemas de Revenue Management operan de forma autónoma en la estrategia de pricing.
- La tecnología debe verse como una aliada que optimiza la toma de decisiones, no como una amenaza.

## La evolución hacia el Profit Manager

- Los Revenue Managers que solo se enfocan en ingresos y precios diarios están en riesgo de desaparecer.
- La nueva generación, los Profit Managers, deben centrarse en la rentabilidad total, no solo en la optimización de ingresos.
- La táctica (ajustes de tarifas, gestión de inventario) será manejada por algoritmos, mientras que el Revenue Manager establecerá reglas estratégicas y supervisará desviaciones.

## El factor humano: la clave de la supervivencia

- La fuerza comercial no puede ser reemplazada por máquinas porque las relaciones humanas son insustituibles.
- Para mantenerse relevante, el Revenue Manager debe construir relaciones comerciales sólidas y agregar valor más allá de los datos.
- No todo se trata de matemáticas; la intuición y la visión a largo plazo son fundamentales para decisiones estratégicas.

El Revenue Manager del futuro será un estratega que combine datos, tecnología y visión a largo plazo, con un enfoque más humano en la toma de decisiones. Si se limita a la táctica, su puesto desaparecerá; si evoluciona, se convertirá en una pieza clave del negocio.

## Mejor formación en español para Revenue Management

No hay una formación "perfecta", sino aquella que mejor se adapta a las necesidades y objetivos del profesional. Se recomienda optar por programas de calidad, donde se imparten conocimientos actualizados y aplicables.

Algunas opciones destacadas incluyen:

A que esperas!!!! :)

- Revenue Pro - Tursicool (programa intensivo de 3 meses mentorizado) - aquí Diego es Mentor y profe
- Programa Superior Revenue - Forst - aquí Diego es Profe
- Experto en Revenue Management y Big Data - Universidad Rey Juan Carlos
- Programa Advance Revenue Management - Formación de gran nivel



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## 6 - Ciclo del Revenue Management

El ciclo del Revenue Management está compuesto por una serie de fases interconectadas que se repiten de forma continua, creando un círculo virtuoso de optimización. Aunque existen diversas maneras de explicarlo y cada empresa puede adaptarlo a sus necesidades, hay ciertos pasos fundamentales que forman parte del proceso en cualquier tipo de establecimiento.

- Obtención de datos.
- Interpretación de los datos y forecasting.
- Desarrollo de la estrategia.
- Implementación y Seguimiento de resultados



### A) OBTENCION DE DATOS

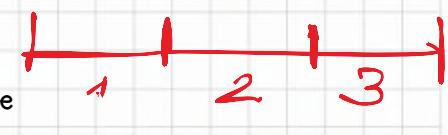
Los datos son la base del Revenue Management, ya que permiten analizar el comportamiento del negocio y los clientes para tomar decisiones estratégicas. Sin datos, no hay Revenue.

#### Fuentes de Datos

Los datos pueden clasificarse en internos (los que la empresa ya posee) y externos (los que deben obtenerse de fuentes externas).

#### Fuentes internas:

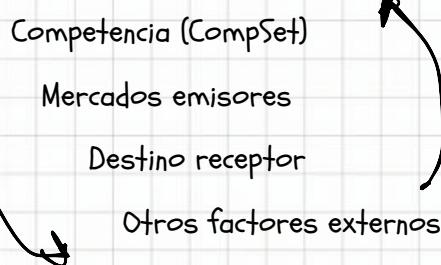
- Datos históricos: Información sobre el comportamiento de ventas en años anteriores, esencial para detectar patrones y tendencias.
- Datos actuales: Información del día a día que debe analizarse en tiempo real.
- Datos a futuro: Proyecciones y estimaciones que permiten anticipar la demanda y ajustar estrategias.



1 Datos históricos

2 Datos actuales

3 Datos a futuro



#### Fuentes externas:

- Competencia (CompSet): Análisis de pricing y estrategia de los competidores.
- Mercados emisores: Factores en los países de origen de los clientes que pueden influir en la demanda (clima, economía, tendencias de viaje).
- Destino receptor: Información sobre el tráfico aéreo, precios de vuelos y características de los turistas que llegan.
- Otros factores externos: Tipo de cambio, precio del petróleo y otros indicadores económicos que afectan la toma de decisiones.

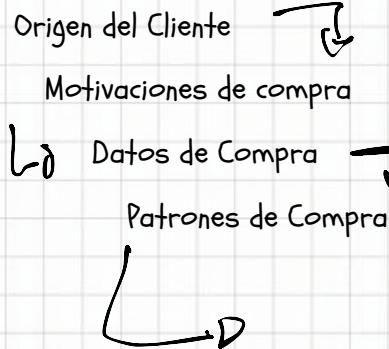


# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## El "Oro" en los Datos de Reservas

Cada reserva es una fuente valiosa de información, ya que permite conocer:

- Origen del cliente: Nacionalidad, canal de reserva y segmento de mercado.
- Motivaciones de compra: Viajes de ocio, negocio, familiares, etc.
- Datos de compra: Tipo de habitación reservada, precio medio, duración de la estancia.
- Patrones de compra y cancelación: Identificación de tendencias para ajustar estrategias de oferta y demanda.



## Horizontes Temporales en Revenue Management:

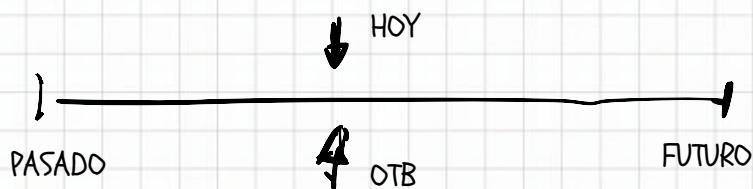
Los datos deben analizarse desde diferentes perspectivas temporales para extraer información relevante.

- OTB: este horizonte temporal significa literalmente «On The Books».

Esta palabra tiene su origen en el inicio de la hotelería, donde las reservas se apuntaban en un libro de registro, por lo que para saber su situación actual tenías que irte a los libros.

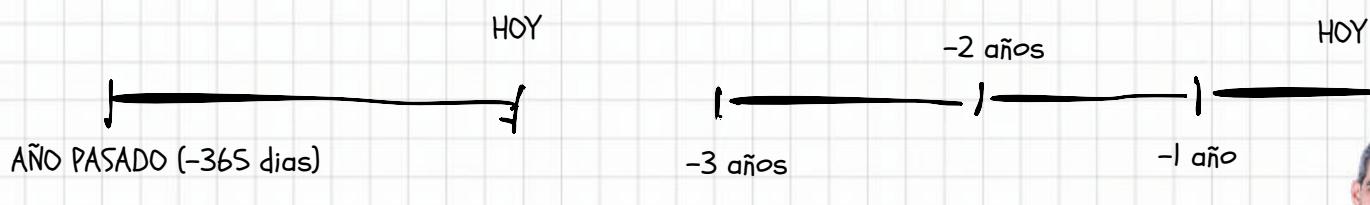
Con estas letras nos estamos refiriendo en todo momento a los datos actuales que tenemos en nuestro establecimiento. Por poner un ejemplo muy sencillo, si decimos que tenemos un 55 % de ocupación OTB, quiere decir que hoy en día para la fecha en cuestión tenemos un 55 % de ocupación.

Otras maneras de poder denominarlo son BOB: Business On the Books y BOH: Business On Hand, todas ellas se refieren al horizonte temporal actual.



- LY: Last Year. Cuando hablamos del last year nos referimos a cómo terminó un periodo específico en un tiempo anterior —en este caso el año anterior—. En otro ejemplo muy sencillo podríamos hablar de un 75 % de ocupación en el LY en agosto, con esto nos referimos a que el año pasado agosto acabamos con un 75 % de ocupación.

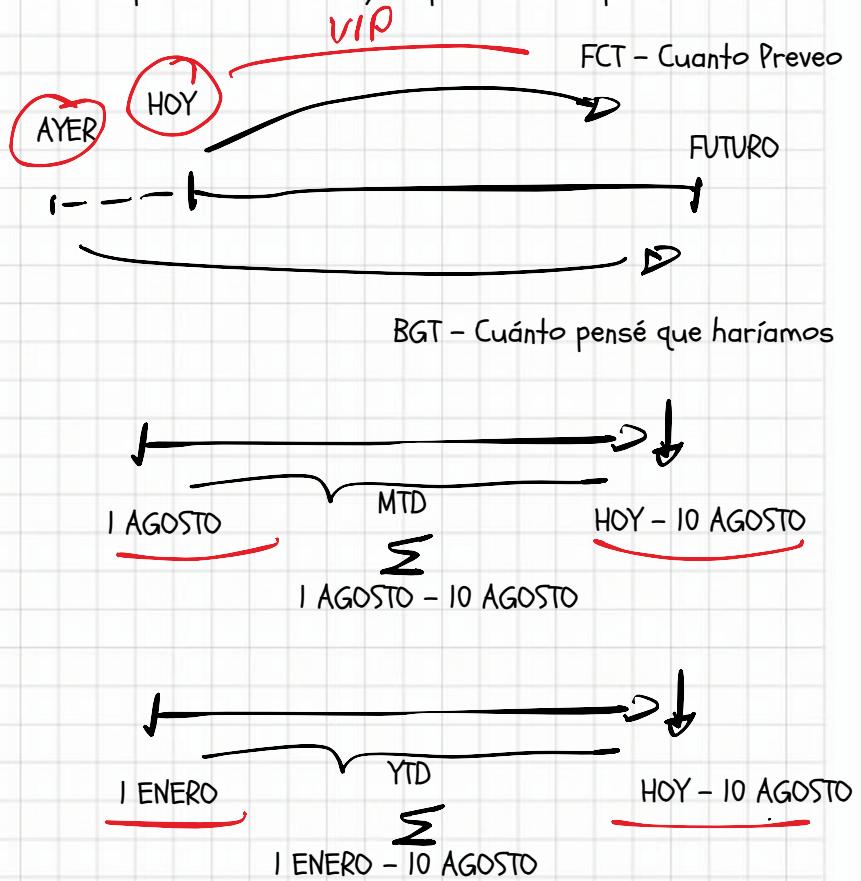
- LY2, LY3, LYn: Last Year 2, 3 o n es lo mismo, pero en otros años. El número significa cuántos años atrás se remonta el dato, por lo que el LY3 sería cómo terminó ese dato hace tres años. Por otro lado, el LY2 puede denominarse también LLY-Last last year.



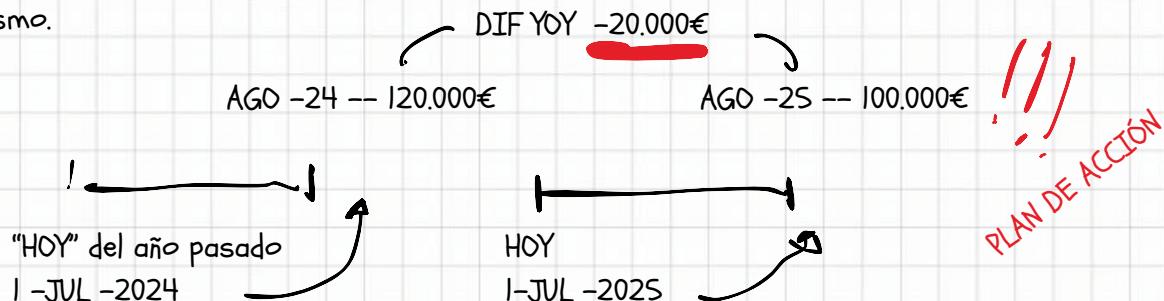
# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

- FCT: Forecast. Es la proyección que haremos de un parámetro a futuro en un periodo determinado.
- BGT: Budget. Son los presupuestos que tenemos para una métrica y un periodo en específico.

- YTD: Year To Date. Con ellos nos referimos a los resultados de una métrica desde que empezó el año (tanto natural como contable) hasta el día de hoy. Nos permite saber cuál es el punto actual de la compañía. Es una métrica que acumula los resultados a medida que va pasando el año. Pongamos un ejemplo, si hoy es 1 de julio, el Year To Day serán las ventas realizadas desde el 1 de enero hasta hoy 1 de julio. Hay otras variantes como el MTD —que sería el Month To Date—, que son los resultados acumulados de lo que llevamos de mes.



- YOY: Year Over Year. Es un horizonte temporal superimportante y que muestra cómo estaba el negocio en las mismas fechas del año pasado. Nos compara un tiempo con el mismo periodo del año anterior (normalmente se hace con el año - 1, pero podría hacerse con otros). El YOY tiene una ventaja clave y es que elimina el efecto de la estacionalidad que tienen el resto de las comparativas, puesto que compara periodos exactamente iguales, periodos que en teoría deben tener por lo menos las mismas tendencias de demanda y precio. Venimos a comparar «peras con peras» en esta métrica. Hay otros nombres para denominar este horizonte como STLY, same time last year pero viene a indicar lo mismo.



Ejemplo: hoy 1 de julio del 2025 tenemos unas ventas para el mes de agosto del 2025 de 100 000 €. Si el YOY es de 120 000 €, eso quiere decir que el 1 de julio del 2024 teníamos para agosto del 2024 ventas por valor de 120 000 €. Por lo que estamos 20 000 € por debajo del YOY. Es la comparativa, por así decirlo, más justa, ya que compara momentos exactamente iguales en cuanto a horizonte temporal se refiere.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## B) INTERPRETACION DATOS

Una vez obtenidos los datos, es crucial interpretarlos correctamente. Los números por sí solos pueden ofrecer una visión sesgada, por lo que es fundamental compararlos con diferentes parámetros para tomar decisiones acertadas.

### OTB (On The Books) vs. LY (Last Year):

- Compara la ocupación actual con la que se logró el año pasado en el mismo periodo.
- Permite evaluar cuánto falta para igualar o superar los resultados previos.

### OTB vs. FCT (Forecast):

- Analiza la situación actual frente a la previsión de ocupación o ingresos.
- Ayuda a identificar si se está en línea con la proyección o si se requieren ajustes.

### OTB vs. BGT (Budget):

- Compara la ocupación o ingresos actuales con los presupuestados por la empresa.
- Permite medir el rendimiento frente a las expectativas establecidas.

HOY - 1 JUL 25

OTB para AGO 25 - 55 %

-7 pp

OTB para AGO 24 - 62 %

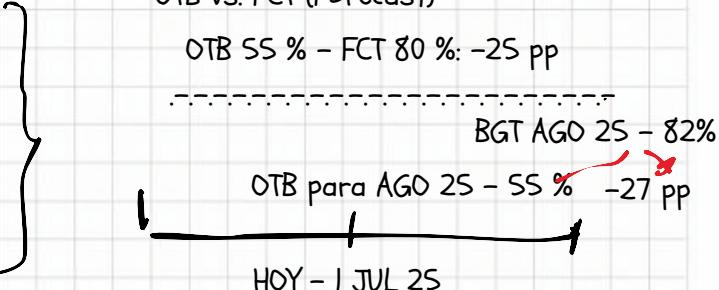
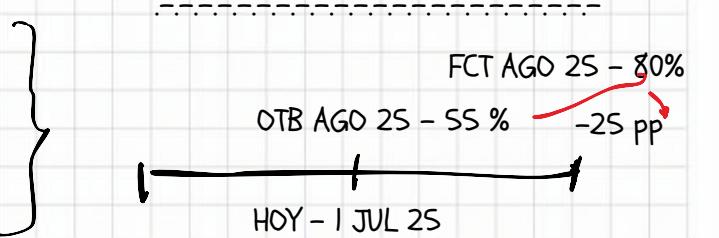
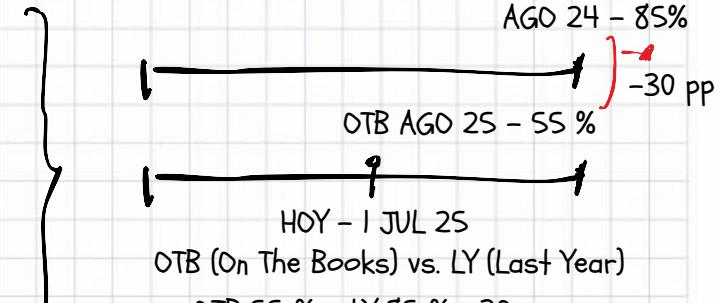
YOY - 1 JUL 24

OTB vs. YOY (Year Over Year)

OTB 55 % - YOY 62 %: -7 pp

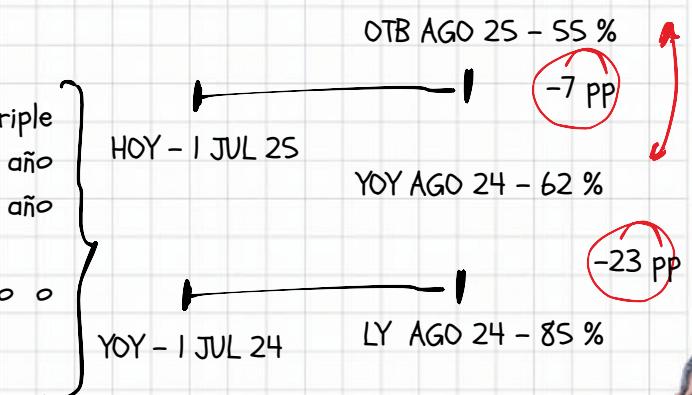
### OTB vs. LY vs. YOY:

- Analiza la evolución del negocio con una triple comparativa entre la situación actual, la del año pasado y el punto en que se encontraba el año anterior en la misma fecha.
- Permite detectar tendencias de crecimiento o decrecimiento a lo largo del tiempo.



### OTB vs. YOY (Year Over Year):

- Evalúa la situación actual frente al mismo punto temporal del año anterior.
- Es útil para medir la evolución, aunque debe contextualizarse considerando eventos externos que puedan haber afectado la demanda.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## C) DESARROLLO ESTRATEGIA

La estrategia y la táctica son elementos inseparables en el Revenue Management. Mientras que la estrategia define objetivos a largo plazo y el camino a seguir, la táctica consiste en acciones concretas y diarias que permiten alcanzar esos objetivos.

### Diferencias entre Estrategia y Táctica

- Estrategia: Planificación detallada basada en investigación de mercado y análisis interno, enfocada en metas alcanzables y de largo plazo.
- Táctica: Acciones específicas y operativas que ejecutan la estrategia en el día a día, asegurando que las decisiones tomadas estén alineadas con los objetivos generales.

Ambas deben ser planificadas en conjunto, alineadas y revisadas periódicamente. La táctica requiere revisiones más frecuentes, mientras que la estrategia necesita ajustes más profundos a lo largo del tiempo.

### Claves del Revenue Management Estratégico

- Conocer la visión de la alta dirección y traducirla en estrategias claras.
- Analizar el mercado para entender su comportamiento y tendencias.
- Comprender a los clientes: sus patrones de compra, canales de reserva y disposición a pagar.

### Claves del Revenue Management Táctico

- Dedicar más tiempo a la toma de decisiones y menos a la recopilación de datos.
- Aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas para agilizar procesos.
- No temer a la toma de decisiones, ya que no decidir es el mayor error.

## D) SEGUIMIENTO Y EVALUACION

El seguimiento y la evaluación son pasos clave en el trabajo del Revenue Manager, ya que el proceso implica un constante ensayo y error. El aprendizaje viene de la capacidad de analizar resultados, ajustar tácticas y redefinir estrategias cuando sea necesario.

### Fases del Seguimiento y Evaluación

1. Análisis periódico de resultados: Se deben realizar revisiones constantes para asegurar que las acciones implementadas mantienen un rendimiento óptimo.
2. Evaluación de la toma de decisiones: No basta con ejecutar estrategias, también es crucial medir su impacto y ajustar cuando sea necesario.
3. Resultados de la evaluación:
  - Si los objetivos se cumplen: Se debe seguir optimizando y buscando nuevas oportunidades de mejora.
  - Si los objetivos no se cumplen: Es necesario revisar y modificar las tácticas. Si las tácticas no funcionan, se debe ajustar la estrategia general.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## 7 - El Nuevo Ciclo del Revenue Management

El Revenue Management ha sido tradicionalmente explicado como un ciclo con pasos bien definidos. Sin embargo, en la práctica, la realidad es mucho más compleja. En lugar de seguir un esquema rígido, el Revenue Manager debe dominar una serie de áreas de conocimiento, tanto estratégicas como tácticas, que se interrelacionan constantemente. Estas áreas permiten adaptar estrategias a diferentes mercados, tipos de clientes y condiciones externas, asegurando así la rentabilidad del negocio.

### Áreas Estratégicas: La Base del Revenue Management

Las áreas estratégicas definen el marco de acción del Revenue Manager y establecen las bases para la toma de decisiones a largo plazo.

#### Segmentación: La Clave para Personalizar la Estrategia

El primer paso en cualquier estrategia de Revenue Management debe ser la segmentación. Dividir a los clientes en grupos homogéneos permite adaptar estrategias de precios, marketing y distribución de manera efectiva. Cada segmento de clientes tiene diferentes necesidades y patrones de compra, por lo que es crucial definirlos correctamente.

Un error común es aplicar una segmentación genérica sin considerar las particularidades del negocio. No existe una "mala segmentación", pero la peor segmentación es la que no se hace. Sin segmentación, se pierde la oportunidad de maximizar ingresos y de ofrecer un producto adecuado a cada cliente.

- ✓ Segmentar es vender mejor: No todos los clientes son iguales, trátalos diferente.
- ✓ Adapta precios, marketing y distribución: Cada segmento tiene su propio comportamiento.
- ✓ No hay mala segmentación, solo falta de ella: No segmentar es perder oportunidades.
- ✓ Olvídate de lo genérico: Define segmentos específicos alineados con tu negocio.
- ✓ Maximiza ingresos y personaliza la experiencia: El cliente correcto, con la oferta adecuada.

### Tecnología: El Pilar del Revenue Management Moderno

- ✓ Revenue sin tecnología no es Revenue: La digitalización es clave para optimizar decisiones.
- ✓ Datos en tiempo real, decisiones en segundos: RMS, BI y predicción impulsan la eficiencia.
- ✓ Automatización inteligente: Menos tareas repetitivas, más enfoque estratégico.
- ✓ Channel Manager y distribución optimizada: Control total de tarifas y disponibilidad.
- ✓ Estrategia basada en datos, no en intuición: La tecnología convierte información en rentabilidad.

El Revenue Management es impensable sin tecnología. La digitalización y la automatización permiten trabajar con grandes volúmenes de datos en tiempo real, optimizando la toma de decisiones. Herramientas como RMS (Revenue Management Systems), Business Intelligence, Channel Managers y herramientas de predicción son esenciales para operar con eficiencia. El uso de tecnología no solo mejora la recopilación de datos, sino que también permite la automatización de tareas repetitivas, liberando tiempo para que el Revenue Manager se enfoque en la estrategia y la toma de decisiones clave.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Áreas Tácticas: La Ejecución del Revenue Management

Si las áreas estratégicas marcan el rumbo, las tácticas son las herramientas operativas del día a día. Un Revenue Manager no solo diseña estrategias, sino que debe implementarlas con precisión y monitorear su impacto.

- ✓ Tu inventario es oro: Cada unidad sin vender es una oportunidad perdida.
- ✓ Precio y canal correctos: No basta con vender, hay que hacerlo de forma rentable.
- ✓ Control total: Administra cupos, disponibilidad y evita fugas de revenue.
- ✓ Overbooking inteligente: Una herramienta, no un problema. Úsala con estrategia.
- ✓ Adáptate a la demanda: La flexibilidad en inventario es clave para maximizar ingresos.

## Gestión del Inventory: Maximización del Uso de Recursos

El inventario es el activo más valioso de cualquier negocio en la industria de la hospitalidad, ya sean habitaciones de hotel, asientos en un avión, mesas en un restaurante o coches en una empresa de alquiler. Gestionarlo de manera eficiente significa asegurarse de que cada unidad se venda al precio óptimo y en el canal adecuado.

Una buena gestión del inventario implica controlar la disponibilidad, administrar cupos de venta en cada canal, manejar el overbooking de forma estratégica y conocer la capacidad de respuesta ante la demanda fluctuante.

## Distribución: Control y Optimización de los Canales de Venta

La industria hotelera y turística tiene un ecosistema de distribución altamente fragmentado, con múltiples actores como OTAs, agencias de viajes tradicionales, GDS, canales directos y programas de fidelización. Dominar la distribución significa equilibrar los costos de intermediación con la necesidad de alcanzar al cliente correcto en el momento adecuado.

- ✓ El precio lo es todo: Es el mayor impacto en la rentabilidad, úsalo con precisión.
- ✓ Domina la elasticidad de la demanda: No es bajar por bajar, es saber cuánto y cuándo.
- ✓ Mira a la competencia, pero con criterio: Su precio influye, pero tu estrategia manda.
- ✓ Gestiona disparidades tarifarias: Controla precios en todos los canales para evitar pérdidas.

✓ Domina el ecosistema: Conoce quién vende, cómo y a qué costo.

✓ Prioriza la venta directa: Reduce dependencia de OTAs y fideliza clientes.

✓ Controla la paridad de precios: No dejes que otros dicten tu estrategia.

✓ Evalúa la rentabilidad de cada canal: Cuanto más largo el canal, mayor el costo.

✓ Ajusta constantemente: Analiza datos y adapta tu estrategia.

## Pricing: La Ciencia y el Arte de Fijar Precios

El precio es el factor más influyente en la rentabilidad de cualquier negocio y debe manejarse con extrema precisión. Una estrategia de pricing efectiva implica comprender:

- La elasticidad de la demanda (cómo responde el cliente a cambios de precio).
- Los factores que afectan la sensibilidad al precio.
- La manera en que los precios de la competencia impactan en las decisiones de compra.
- La gestión de disparidades tarifarias en distintos canales.

Tomar decisiones de pricing sin una estrategia clara puede tener consecuencias desastrosas. Por ejemplo, una reducción del 10% en el precio puede traducirse en una pérdida del 50% en la rentabilidad si no se gestiona correctamente.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Previsión y Presupuestos: Anticiparse al Futuro

Predecir la demanda futura es uno de los mayores retos del Revenue Management. El forecasting se basa en el análisis de datos históricos, tendencias de demanda y factores externos.

Las empresas deben diferenciar entre previsión y presupuestación:

- Forecasting: Es dinámico y se ajusta en función de los cambios en la demanda y el mercado.
- Presupuestos: Son metas financieras establecidas anualmente y deben alinearse con la estrategia de la empresa.

Tener un control preciso sobre el forecasting permite mejorar la planificación operativa y la asignación de recursos, evitando tanto la sobreestimación (exceso de inventario no vendido) como la subestimación (falta de disponibilidad en momentos de alta demanda).

✓ Prever es ganar: La demanda no se adivina, se analiza.

✓ Diferencia Forecasting y Presupuestos: Uno es dinámico, el otro una meta anual.

✓ Usa datos, no intuición: Históricos, tendencias y factores externos marcan el camino.

✓ Evita el exceso y la escasez: Planifica para no perder ingresos ni desaprovechar inventario.

✓ Ajusta constantemente: El mercado cambia, tu estrategia también debe hacerlo.

## Benchmarking: Midiendo el Éxito Frente a la Competencia

✓ El éxito es relativo: Crecer no basta, debes compararte con el mercado.

✓ Mide tu RevPAR vs. la competencia: No pierdas cuota sin darte cuenta.

✓ Evalúa tu pricing: ¿Eres competitivo o estás quedando atrás?

✓ Un +15% no siempre es bueno: Si la competencia crece +30%, estás perdiendo terreno.

✓ El CompSet es tu referencia: Analiza, ajusta y mejora continuamente.

El éxito en Revenue Management no se mide solo en términos de crecimiento interno, sino en comparación con el mercado. El benchmarking permite evaluar el desempeño frente a la competencia y responder preguntas clave como:

- ¿Cómo está evolucionando mi RevPAR en relación con el de mis competidores?
- ¿Estoy captando más o menos cuota de mercado en mi segmento?
- ¿Mi pricing es competitivo en mi destino?

Un aumento del 15% en RevPAR podría considerarse un éxito, pero si la competencia ha crecido un 30% en el mismo período, significa que el negocio está perdiendo terreno. Por ello, analizar las métricas del CompSet (Competitive Set) es fundamental para ajustar estrategias y mejorar la posición competitiva.

En Revenue Management, cada decisión cuenta y cada ajuste estratégico puede marcar la diferencia entre un negocio rentable y uno que pierde oportunidades. La gestión del inventario, la distribución, el pricing, la previsión y el benchmarking no son elementos aislados, sino piezas de un engranaje que deben funcionar en armonía. Vender en el canal correcto, al precio adecuado y con una planificación precisa es lo que permite maximizar ingresos y optimizar la rentabilidad. En un mercado dinámico, donde la competencia y la demanda cambian constantemente, la clave del éxito no es solo reaccionar, sino anticiparse, analizar y ajustar cada movimiento con precisión.

Haz click aquí !!! :)



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## 8 – Performance analysis

Los KPI (indicadores clave de rendimiento) son fundamentales en el Revenue Management, ya que permiten medir, evaluar y optimizar estrategias de negocio. Aunque el análisis de desempeño puede parecer técnico, la clave está en interpretar correctamente los datos, y en muchos casos, los cálculos son simples, como una división.

### KPI, ¿qué es?

Podemos definir los KPI como los indicadores claves de rendimiento de una empresa, y serán aquellas variables o unidades de medida que nos ayudarán a la toma de decisiones tanto en la parte táctica como en la estratégica. KPI es el acrónimo del Key Performance Indicator

Los KPI (Key Performance Indicators) pueden clasificarse en externos (datos del entorno como el IPC o tasas de paro) e internos (métricas propias de la compañía).

### Clasificación de los KPI:

- Primarios (C-Level): Indicadores estratégicos para el comité ejecutivo.
- Secundarios (Departamentales): Claves para áreas específicas dentro de la empresa.
- Por área/equipo: Fundamentales para proyectos o subáreas específicas.

### Tipos

- Externos
- Internos
- Primarios
- Secundarios
- Por Área

### Características de un buen KPI:

- Simple: Fácil de entender y calcular.
- Relevante: Aporta valor en la operación diaria.
- Alineado: Debe estar en sintonía con los objetivos de la empresa.
- Medible: Si no se puede medir, no es un KPI.
- Comparable: Permite evaluar evolución en el tiempo o frente a competidores.
- Indica progreso: Debe reflejar si estamos avanzando o no.

Los KPI permiten filtrar la información relevante y eliminar datos innecesarios:

- Ayudan a medir variables clave y enfocarse en las más importantes.
- Facilitan la comparación de datos para evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Mejoran la toma de decisiones al proporcionar información clara y útil.

### PARTES

- Definición
- Cálculo
- Medida
- Objetivos
- Responsable
- Periodicidad

### Partes de un KPI:

1. Definición: Describe su objetivo y utilidad.
2. Fórmula de cálculo: Debe ser clara y estandarizada.
3. Unidades de medida: %, unidades, puntos porcentuales, etc.
4. Objetivos: Permiten evaluar el desempeño.
5. Responsable: Persona encargada del KPI.
6. Periodicidad: Frecuencia de medición (diaria, semanal, anual).

### Características

- Simple
- Relevante
- Alineado
- Medible
- Comparable
- Progreso

SMART!!!



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Resumen: Importancia de los KPI en Revenue Management

Claude Bernard afirmaba que "quien no sabe lo que busca no entiende lo que encuentra", lo que resalta la importancia de definir qué medir para interpretar correctamente los datos. En Revenue Management, los números son esenciales para establecer objetivos claros y servir de guía en la toma de decisiones.

Este análisis se centra en KPI específicos del sector hospitality, con especial énfasis en la hotelería, aunque también aplicables a otros tipos de alojamiento (extra hoteleros, campings, etc.). Además, se incluirán algunos KPI de otras industrias.

## Clasificación de los KPI en Revenue Management

1. Generales
2. Orientados a la unidad disponible
3. Orientados al cliente disponible
4. Orientados a la unidad ocupada
5. Otros



### Generales

Tasa de Ocupación = Habitaciones Ocupadas / Total Habitaciones Disponibles

ADR - Tarifa Promedio = Ingresos de Habitaciones / Hab. Vendidas

ADR PAX (Average Daily Rate per Pax) = Ingresos de Habitaciones / Personas Vendidas

ALOS - Estancia Promedio = Room Nights Ocupadas Hotel / Número de reservas

LOS (Estancia) = Checkout Date - Check-in Date

Pace. = Por encima o por debajo = OTB - STLY

Indice de Frecuentación = Personas Vendidas / Habitaciones Vendidas

YIELD = (Revenue Habitaciones / Ingresos Potenciales de Habitaciones) x 100

### Orientados a la unidad disponible - PAR (Per Available Room)

RevPAR = Ingresos Habitaciones / Hab. Disponibles

RevPAR Tipología = Revenue Tipología X / Hab. Dispo. tipología X

RevPAR UpSelling = Revenue Up Selling / Hab. Disponibles

TRevPAR = Ingresos Total Hotel / Hab. Disponibles

NetRevPAR = (Ingresos Hab. - Costes Distribución) / Hab. Disponibles

GopPAR = GOP / Hab. Disponibles

RevPar = Revenue Per Available Room

TRevPar = Total Revenue Per Available Room

NetRevPar = Total Revenue Per Available Room Neto

GopPar = GOP Per Available Room



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

¿Es el RevPAR el KPI definitivo?

El RevPAR (Revenue per Available Room) es la métrica más conocida en Revenue Management, pero tiene limitaciones que pueden generar interpretaciones engañosas:

1. Ignora ingresos adicionales: Solo mide ingresos por alojamiento, dejando fuera otros ingresos clave en ciertos hoteles (por ejemplo, aquellos con casinos o grandes áreas de F&B).
2. Se enfoca solo en ingresos: No considera costos, lo que puede llevar a estrategias que optimicen ingresos sin analizar su impacto en la rentabilidad.
3. No contempla costes de distribución: Al centrarse solo en ingresos, no permite evaluar el impacto de estrategias de distribución en la rentabilidad.
4. El tamaño del hotel influye en el RevPAR: La ocupación afecta su cálculo, favoreciendo a hoteles pequeños que pueden obtener un RevPAR más alto sin necesariamente ser más rentables.

Por estas razones, la industria ha desarrollado métricas complementarias que permiten un análisis más profundo de la rentabilidad hotelera como el Net RevPar y el GopPar.

Orientados al cliente disponible - PAG (per Available Guest)

RevPAG = Ingresos Habitaciones / Cliente Disponible

TRevPAG = Ingresos Total Hotel / Cliente Disponible

GopPAG = GOP / Cliente Disponible

RevPAG = Revenue Per Available Guest

TRevPAG = Total Revenue Per Available Guest

GopPAG = GOP Per Available Guest

RevPOR= Revenue Per Occupied Room)

TRevPAG= Total Revenue Per Occupied Room)

GOPPAG= GOP Per Occupied Room)

CPOR = Cost Per Occupied Room)

Orientados a la habitación ocupada - POR (Per Occupied Room)

RevPOR = Ingresos Habitaciones / Hab. Ocupadas

TRevPOR = Ingresos Total Hotel / Hab. Ocupadas

GopPOR = GOP / Hab. Ocupadas

CPOR = (Ingreso - Gastos Operativos) / Hab. Ocupadas

Evolución de los KPI en la Industria Hotelera

1. Años 80 - Ocupación como único indicador: El éxito se medía por el % de ocupación, sin considerar otros factores.

2. Años 90 - Introducción del ADR (Precio Medio): Se empieza a analizar el rendimiento mediante el Average Daily Rate (ADR), comparando períodos y tendencias.

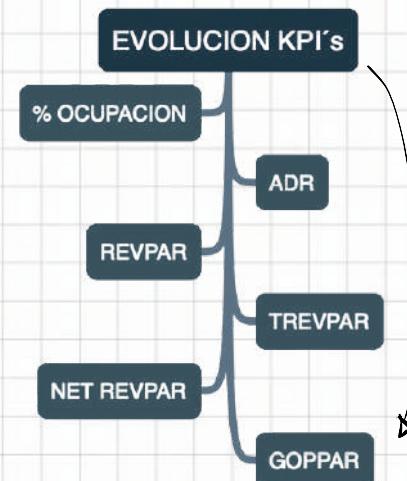
3. Inicios del siglo XXI - RevPAR como referencia: El Revenue per Available Room (RevPAR) se convierte en el KPI clave, equilibrando ocupación y precio medio.

4. Actualidad - KPI más avanzados:

- TRevPAR (Total Revenue per Available Room): Mide los ingresos totales del hotel.

- NetTRevPAR: Calcula el ingreso total neto por unidad disponible.

- GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room): Indica la rentabilidad neta por habitación disponible.



«Quien no sabe lo que busca no entiende lo que encuentra»

Claude Bernard



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

Se sabe además que:

- El Cost per occupied room (CPOR) es de 10 € por habitación vendida.
- Hay un Revenue adicional de 5 € por cada habitación ocupada (por ejemplo, ingresos adicionales en minibar, parking, etc.).

+ Rentable

## Establecimiento 1

- Habitaciones disponibles: 50
- Habitaciones ocupadas: 50
- Ingresos totales por habitaciones: 1.000 €
- Revenue adicional por hab. ocupada: 5 €
  - Ingresos adicionales totales = 5 € × 50 = 250 €
- Cost per occupied room (CPOR): 10 €
  - Coste variable total = 10 € × 50 = 500 €

Aplicando la fórmula:

$$\text{ARPAR} = ((20+5-10) * 50 / 50 = 15 \text{ €})$$

GOP Per Key

## Establecimiento 2

- Habitaciones disponibles: 50
- Habitaciones ocupadas: 5
- Ingresos totales por habitaciones: 1.000 €
- Revenue adicional por hab. ocupada: 5 €
  - Ingresos adicionales totales = 5 € × 5 = 25 €
- Cost per occupied room (CPOR): 10 €
  - Coste variable total = 10 € × 5 = 50 €

Aplicando la fórmula:

$$\text{ARPAR} = ((200+5-10) * 5 / 50 = 19.5 \text{ €})$$

GOP per Key (Gross Operating Profit por habitación) es un indicador muy utilizado en la industria hotelera que mide el beneficio operativo bruto (Gross Operating Profit, GOP) por cada habitación del establecimiento. A menudo se usa como una métrica de referencia para analizar la rentabilidad a nivel de propiedad, considerando cuántos ingresos (menos los costos operativos) genera cada "habitación" en su conjunto.

$$\text{GOP Per Key} = \text{GOP} / \text{nº Total de Hab}$$

- Comparabilidad de propiedades
- Visión integral de la rentabilidad
- Diagnóstico de eficiencia operativa

## Ejemplos Genéricos de Rango de GOP per Key

Para que te hagas una idea de órdenes de magnitud aproximados (en el entorno pre-pandemia o en años cercanos), se suelen observar rangos como los siguientes, tomando informes agregados de distintos operadores (fuente: artículos y presentaciones de la industria, no datos exactos de cadenas específicas):

### 1. Hoteles de lujo (Luxury / Upper Upscale)

- GOP per Key Anual: puede variar desde 25.000 € hasta 80.000 € (o más, en mercados de muy alto ADR).
- Estos hoteles pueden generar márgenes elevados en términos absolutos, pero también tienen costes muy altos de servicio.

### 2. Hoteles de gama media (Midscale / Upscale)

- GOP per Key Anual: suele moverse en el rango de 10.000 € a 25.000 €.
- Con estructuras de costes más moderadas que los hoteles de lujo, sus márgenes operativos pueden ser competitivos, pero su tarifa media (ADR) también es menor.

### 3. Hoteles económicos (Economy / Budget)

- GOP per Key Anual: puede rondar los 3.000 € a 10.000 €.
- Estos hoteles suelen depender de altas ocupaciones y de una estructura de costes y servicios muy ajustada.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Restaurant Revenue Management

Al igual que en el sector hotelero, la restauración se ve influida por una serie de factores clave que afectan su gestión diaria. Ambas industrias comparten muchos principios comunes que permiten aplicar estrategias similares para maximizar la rentabilidad.

- **Precio:** Al igual que en la hotelería, el precio cumple una doble función: posiciona el producto y comunica su valor al cliente. Su correcta gestión será determinante para alcanzar el éxito. La evolución hacia precios dinámicos es inevitable, por lo que es fundamental empezar a incorporar herramientas tecnológicas y personal especializado en Revenue Management.



Precio

Demanda

Sitting

Duración del servicio

Datos

- **Demand:** La gestión de la demanda es otro pilar esencial. Es necesario estimularla en momentos de baja afluencia y limitarla en picos de alta ocupación. Conceptos como el overbooking ya tienen cabida en la restauración, y optimizar las listas de espera o las colas puede marcar la diferencia..

- **Sitting:** El "sitting" se refiere a cómo está configurado el espacio del local: número de mesas, barras y su capacidad. Una distribución óptima, alineada con el tipo de cliente y la demanda esperada, mejora significativamente la rentabilidad. Por ejemplo, en fechas señaladas como San Valentín, adaptar la sala con mesas de dos es más eficiente que mantener una configuración genérica. A diferencia de la hotelería o el transporte aéreo, la restauración permite adaptar su capacidad a corto plazo con facilidad, simplemente añadiendo mesas o sillas con bajo coste y esfuerzo.

- **Duración del servicio:** Reducir los tiempos de espera y agilizar el servicio es clave para mejorar la rotación de mesas y, por tanto, la rentabilidad. Esto se logra profesionalizando al equipo de sala y cocina, y eliminando cuellos de botella en el proceso operativo.

- **Datos:** Conocer al cliente es vital para personalizar tanto el precio como la experiencia. Identificar patrones de consumo y los tiempos medios de servicio permite optimizar tanto la oferta como la operativa, mejorando así la eficiencia global.

En definitiva, al igual que en los hoteles, el éxito en la gestión de un restaurante reside en una combinación eficaz de precio, tiempo y espacio. Dominar estos tres factores marcará la diferencia en términos de ingresos y experiencia del cliente.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

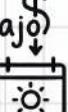
## Características del Restaurant Revenue Management

los fundamentos para implementar el Revenue Management en restauración son muy similares a los del sector hotelero. Sin embargo, existen ciertos matices que vale la pena destacar:

Capacidad relativamente fija: 

Demanda predecible: 

Inventario perecedero: 

Estructura de costes con predominio de fijos y variables bajos 

Demanda estacional 

- Capacidad relativamente fija: A diferencia de los hoteles, los restaurantes tienen una capacidad que, si bien puede adaptarse parcialmente (por ejemplo, ampliando terrazas), está limitada por factores como el tamaño de la cocina, la complejidad del menú o el nivel del servicio. Esto impone un techo operativo que debemos tener presente.

- Demandas predecibles: A través del análisis de históricos es posible anticipar la demanda futura y su distribución, ya sea mediante reservas previas o clientes espontáneos (walk-ins). Es fundamental registrar la mayor cantidad de información posible sobre cada cliente: con cuánta antelación reserva, a qué hora llega, qué consume y cuánto tiempo permanece en el local.

- Inventario perecedero: Aunque podríamos pensar en los productos frescos como el inventario más perecedero, en realidad lo más volátil es el tiempo. Cada mesa que no se ocupa hoy representa una oportunidad perdida irrecuperable.
- Estructura de costes con predominio de fijos y variables bajos: Esta composición permite cierta flexibilidad en la política de precios. En momentos de baja demanda, se pueden ofrecer precios reducidos para cubrir al menos los costes variables y una parte de los fijos, estrategia habitual también en el sector hotelero.
- Demanda estacional: La afluencia de clientes en un restaurante varía significativamente en función del momento del año, del mes, del día e incluso de la hora. Realizar un buen pronóstico (forecast) de la demanda permite tomar decisiones estratégicas sobre precios y distribución del espacio, optimizando así la eficiencia y rentabilidad del establecimiento.

En resumen, la aplicación del Revenue Management en restauración se sustenta en una serie de características clave que, aunque similares a las del sector hotelero, presentan matices propios del entorno gastronómico. La capacidad flexible pero limitada, la demanda predecible, la naturaleza perecedera del tiempo, una estructura de costes que permite cierta elasticidad en el precio, y la fuerte estacionalidad en el comportamiento del cliente, conforman el marco perfecto para optimizar la rentabilidad. Comprender y gestionar adecuadamente estos elementos es esencial para tomar decisiones estratégicas que maximicen ingresos y eficiencia operativa.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Manejo de la duración del servicio

Uno de los principales retos en la industria de la restauración es la imprevisibilidad del tiempo que los clientes permanecen en el establecimiento. Un servicio prolongado con un ingreso bajo puede poner en riesgo la rentabilidad del negocio. Por ello, aprender a gestionar adecuadamente la duración del servicio es fundamental. Aquí te dejo algunas claves para conseguirlo:

- **Redefinir la duración del servicio:** Es necesario cambiar el enfoque tradicional. En lugar de medir simplemente cuántos clientes nos visitan, debemos centrarnos en cuánto tiempo permanecen en el local. La verdadera unidad de venta no es solo el menú o la bebida, sino el tiempo de ocupación del espacio.
- **Incertidumbre en la llegada:** Uno de los grandes problemas es que algunos clientes no se presentan a su reserva, bloqueando mesas que podrían haberse aprovechado. Para reducir este riesgo, se pueden implementar medidas como el cobro de un depósito, la solicitud de una tarjeta bancaria, llamadas de confirmación o incluso incentivos para premiar la puntualidad, como un pequeño descuento o detalle en la cuenta.
- **Duración indeterminada del servicio:** Controlar cuánto dura cada comida es esencial para planificar turnos y rotaciones. Esto puede mejorarse ajustando el diseño del menú, optimizando los procesos de cocina y sala, coordinando los tiempos de servicio o incluso ofreciendo el café o postre en otra zona del local para liberar mesas más rápidamente.
- **Reducción del tiempo entre turnos (remonte):** Minimizar el tiempo que pasa entre la salida de un cliente y la entrada del siguiente es clave para aumentar la rotación de mesas y, por tanto, los ingresos.

Recuerda: cuanto más control tengas sobre los tiempos, más capacidad tendrás de optimizar el número de servicios y, en consecuencia, mejorar la rentabilidad de tu restaurante.

## Manejo del Precio del Servicio

El objetivo principal es alinear precio y demanda para optimizar la rentabilidad del establecimiento. Para lograrlo, es clave aplicar estrategias de pricing que se adapten a los distintos niveles de demanda. A continuación, se presentan algunas ideas clave:

- **Ajuste dinámico de precios:** No debemos limitarnos a aplicar descuentos u ofertas tradicionales como los happy hours. El verdadero enfoque está en establecer precios variables que respondan a la demanda en tiempo real.
- **Pensar más allá del descuento:** Las promociones pueden ser útiles, pero no deben ser la única herramienta. Es preferible trabajar en precios óptimos según el perfil del cliente y el momento de la compra.
- **Implementar precios dinámicos:** La restauración debe adoptar sistemas de pricing dinámico, donde los precios cambien en función de la previsión de demanda.
- **Individualización del precio:** Cada plato o menú puede tener un precio distinto según el día, la hora o incluso el canal de venta (online, en sala, delivery, etc.).
- **Anticipación a la demanda:** La clave está en anticiparse a los picos y valles de demanda, ajustando precios para maximizar la ocupación y rentabilidad sin sacrificar valor percibido.

Aplicar estas estrategias permitirá establecer una política de precios más eficiente, personalizada y rentable para cada contexto operativo del restaurante.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## 9 - En busca de la rentabilidad perdida

Al igual que Indiana Jones en su icónica búsqueda del Arca Perdida, los hoteleros modernos también se enfrentan a una misión desafiante: encontrar su rentabilidad. No se trata de una reliquia mística, sino de un objetivo empresarial que, aunque debería estar presente en el ADN de cualquier organización, muchas veces se pierde en el día a día.

Hoy en día, el Revenue Management sigue centrado excesivamente en los ingresos, ignorando una pieza clave del rompecabezas: los costes. Por eso, más que Revenue Managers, necesitamos Profit Managers, es decir, gestores de beneficios. Profesionales con una visión integral del negocio que sean capaces de controlar ingresos y costes para maximizar la rentabilidad real.

La evolución necesaria: del ingreso al beneficio

Este cambio de paradigma requiere una transformación profunda en dos aspectos clave:

### 1. Mentalidad

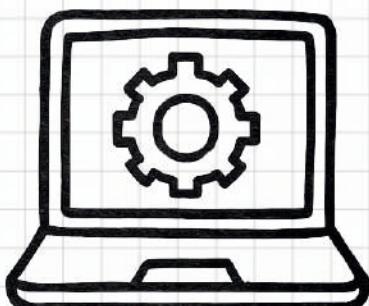
Cambiar el enfoque de los equipos es imprescindible. Ya no basta con mirar precios o volumen de reservas:

- Hay que entender cuánto cuesta traer a cada cliente.
- Analizar el impacto real de cada reserva en nuestra cuenta de resultados.
- Saber interpretar los costes ocultos que están en los P&L, pero que no se ven en la pantalla del PMS o del channel manager.



## MENTALIDAD

### 2. Tecnología



## TECNOLOGÍA

Sin tecnología, el control del beneficio se vuelve casi imposible.

- Nuestros datos están dispersos en múltiples sistemas que muchas veces no se comunican entre sí.
- Necesitamos herramientas que integren estos datos y permitan una visión clara y unificada de ingresos, costes y márgenes.
- Solo así se pueden tomar decisiones ágiles y rentables.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Tipos de Costes de Distribución y ADR

La distribución hotelera conlleva una serie de costes que pueden clasificarse según su naturaleza y la forma en que se asocian a los canales o reservas. A continuación, se detallan los tipos principales:

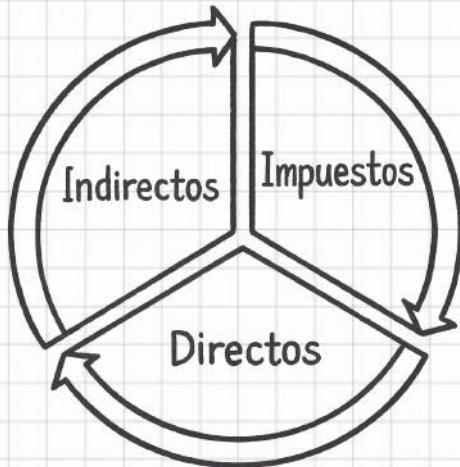
### I. Costes de distribución

#### Costes Impuestos (Primer nivel)

- Incluyen impuestos nacionales y locales, como el IVA o tasas turísticas.
- No forman parte del beneficio real y deben excluirse del análisis.
- Muchas empresas ya operan con sistemas que reportan sin incluir estos impuestos.

#### Costes Directos (Segundo nivel)

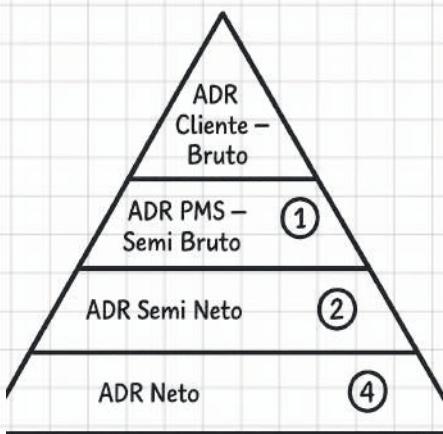
- Asociados de forma directa a una reserva o cliente.
- Fácilmente deducibles del precio de venta.
- Ejemplos:
  - Comisiones a OTAs (pago en hotel).
  - Fees tecnológicos por reserva (GDS, channel manager).
  - Costes por cobros con tarjeta.



#### Costes Indirectos (Tercer nivel)

- No se pueden asociar a una reserva concreta.
- Se reparten mediante reglas de prorrato.
- Ejemplos:
  - Sueldos del equipo comercial.
  - Marketing (branding y performance).
  - Ecosistema tecnológico (setup fees, licencias mensuales).
  - Pujas en metasearch y afiliaciones.

## Tipos de ADR



#### ADR Cliente o Guest Revenue Paid (ADR Bruto)

Este indicador representa el importe total que paga el cliente final por su estancia, sin importar el canal o intermediario utilizado. Es decir, refleja el precio de venta al público, como si todas las reservas se realizaran directamente en el hotel.

Aunque no siempre es posible conocer este dato con exactitud (especialmente en modelos merchant o tarifas netas), sí podemos estimarlo. ¿Cómo? Tomando como referencia las reservas con pago directo en hotel y, en el caso de intermediarios, simulando lo que paga el cliente al canal, sumando comisiones o márgenes (markup) aplicados por OTAs, agencias de viajes, turooperadores o grupos MICE.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

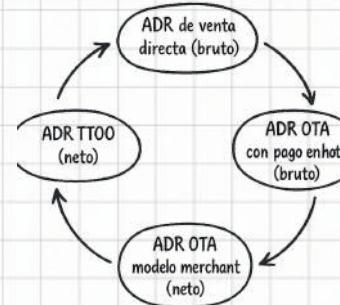
## ADR PMS o ADR Semibruto

Es el valor que normalmente vemos reflejado en nuestro sistema de gestión (PMS). Suele ser una mezcla de precios brutos y netos que complica el análisis real de la rentabilidad.

Este ADR no es el más fiable, pero sí el más utilizado, simplemente porque es lo que muestra nuestro software por defecto. En este punto, el objetivo no es calcular, sino comprender en qué clasificación entra cada canal o cuenta y tenerlo en cuenta en futuros análisis.

Incluye, entre otros:

- ADR de venta directa (bruto)
- ADR OTA con pago en hotel (bruto)
- ADR OTA modelo merchant (neto)
- ADR TTOO (neto)



## ADR Semineto

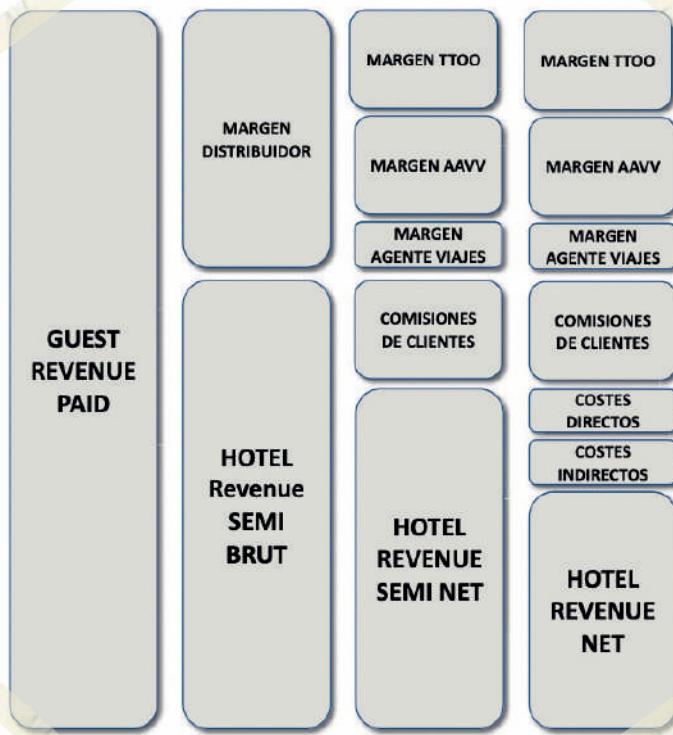
Este es el primer paso serio hacia el análisis de rentabilidad.

Consiste en depurar las comisiones de aquellos canales donde la producción entra en bruto, como las OTAs con modalidad de pago en hotel.

Al eliminar estas comisiones, obtenemos un dato más limpio y representativo de lo que realmente ingresa el hotel por cada reserva.

Este tipo de ADR es muy útil porque:

- Se basa en información accesible.
- Es un coste sobre el que el Revenue Manager tiene control.
- Permite comparar canales más objetivamente.



## ADR Neto (Net ADR)

El ADR Neto es el indicador de referencia para una gestión avanzada del Revenue. Es, en esencia, el valor real de cada venta, una vez deducidos todos los costes de distribución: tanto comisiones directas como costes indirectos (tecnología, marketing, personal, etc.).

Este es el verdadero "Santo Grial" del Revenue Management, ya que permite medir de forma precisa la rentabilidad por canal o cliente.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## 10 - Segmentación

La importancia de una buena segmentación en Revenue Management

Uno de los pilares del Revenue Management es la correcta segmentación de los huéspedes. Clasificarlos en grupos según el motivo de su viaje, la tarifa que abonan, el canal de reserva, la duración de la estancia o sus patrones de compra permite aplicar estrategias de precio y distribución mucho más precisas y efectivas.

Segmentar no es simplemente dividir por dividir; es una herramienta clave que nos permite entender mejor a nuestros clientes y adaptar nuestra propuesta de valor a cada tipo de perfil. Una segmentación bien definida nos facilita diseñar campañas de marketing más eficaces, personalizar ofertas y optimizar la comunicación con los distintos tipos de clientes.

Este proceso nos ayuda a identificar diferencias significativas entre los viajeros y a enfocar nuestras acciones en función de factores como la sensibilidad al precio, los hábitos de reserva o las razones por las que viajan.

La necesidad de segmentar surge precisamente porque no es viable ofrecer una experiencia completamente personalizada a cada cliente de forma individual. Por eso, agrupamos a los huéspedes con características y comportamientos similares para atender de forma más eficiente sus necesidades, sin perder de vista la rentabilidad.

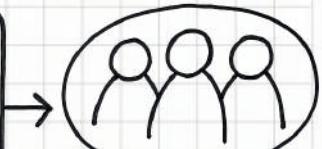
### I. ¿Qué es la segmentación y por qué es tan importante?

La segmentación es el arte de clasificar a tus clientes en grupos con características similares, con el objetivo de comprenderlos mejor y optimizar la forma en que te diriges a ellos. Al igual que ocurre con la moda, no existe una segmentación universal que sirva para todos: lo que funciona para un hotel o cadena puede no ser válido para otro. Por eso, lo importante es que tu segmentación esté bien pensada, adaptada a tu realidad y alineada con tus objetivos.

Si sientes que tu segmentación actual ya no te sirve o ha quedado obsoleta, es momento de replantearla. No tengas miedo a cambiar. Iniciar un nuevo proyecto de segmentación puede ser una palanca clave para mejorar tu estrategia comercial y de revenue.

### Qué es la segmentación y por qué es tan importante ?

La segmentación es clasificar a tus clientes en grupos con características similares, para comprenderlos mejor



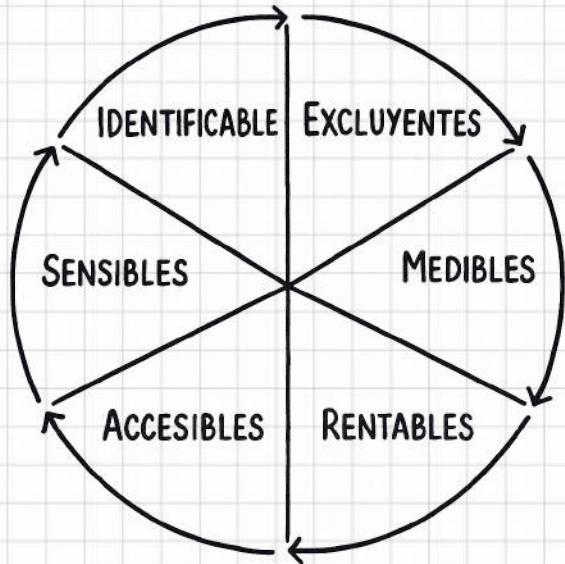
Inicia un nuevo proyecto de segmentación



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Características de una segmentación eficaz

- Identificable: Los segmentos deben permitir reconocer claramente a los clientes que lo conforman y compartir características comunes.
- Excluyentes: Cada cliente debe pertenecer a un único segmento. Es fundamental evitar solapamientos y asegurarse de que las diferencias entre segmentos sean claras.
- Medibles: Es imprescindible poder cuantificar el tamaño de cada segmento, tanto en número de clientes como en términos económicos.
- Rentables: Deben ser lo suficientemente atractivos desde el punto de vista económico, ya sea por su valor actual o por su potencial de crecimiento futuro.
- Accesibles: Tu equipo comercial debe tener la capacidad de llegar e impactar a esos segmentos de forma efectiva.
- Estables: Un buen segmento debe mantenerse relevante en el tiempo, para que la inversión en su desarrollo tenga retorno a medio y largo plazo.
- Sensibles: Deben reaccionar a las acciones de marketing, comunicación, producto o pricing. Si no puedes influir en ellos, difícilmente podrás optimizar tu estrategia.
- Homogéneos: Los miembros del segmento deben compartir patrones de comportamiento, necesidades o expectativas similares.



## 2. Beneficios de una buena segmentación

Contar con una segmentación bien definida aporta múltiples ventajas a nivel estratégico, operativo y comercial. Entre los beneficios más destacados se encuentran:



- Mayor conocimiento del cliente: El simple hecho de analizar y construir una segmentación adecuada nos obliga a profundizar en el perfil de nuestros buyer persona. Esto nos permite entender mejor sus necesidades, comportamientos y características clave.
- Aumento de la satisfacción del cliente: Al conocer mejor a nuestros segmentos, podemos adaptar nuestra propuesta de valor y optimizar productos y servicios para que se ajusten a sus expectativas concretas.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

- Estrategias de marketing y comunicación más eficaces: La segmentación permite personalizar los mensajes, contenidos y acciones, logrando campañas más relevantes y mejor orientadas para cada tipo de cliente.
- Previsiones más precisas (forecast): Una buena segmentación permite desglosar las previsiones por tipo de cliente, lo que mejora notablemente la calidad y la exactitud del forecast.
- Mayor efectividad en acciones tácticas de Revenue: Con una segmentación granular, es posible lanzar iniciativas específicas para cada grupo de clientes, ajustando precios, productos o canales de forma mucho más precisa y efectiva.

## 3. Tipos de segmentos y su evolución

A la hora de crear una segmentación, no existe un único modelo válido. Cada empresa puede adaptarla según su estrategia y necesidades. La segmentación permite clasificar a los clientes en grupos con características comunes, facilitando el análisis, la toma de decisiones y la aplicación de estrategias personalizadas. A continuación, se presentan los tipos de segmentación más comunes en el mercado:

### Segmentación clásica

Este tipo de segmentación se basa en criterios generales y ampliamente utilizados en diversas industrias.

Es ideal para tener una visión inicial y ordenada del perfil del cliente.

- Demográfica: Basada en edad, sexo, tipo de familia, ingresos, ocupación, nacionalidad, etc. Es la más común por su simplicidad.
- Psicográfica: Segmentación por estilo de vida, intereses, preferencias o clase social.
- Comportamental: Se centra en hábitos de consumo, motivos de compra, conocimiento del producto o sensibilidad al precio.
- Geográfica: Agrupa clientes según su lugar de origen: país, región, comunidad, etc.

### Por canal de distribución

Esta segmentación se basa en la procedencia comercial de las reservas, es decir, en el canal por el cual se ha realizado la venta. Es muy útil para controlar costes de distribución y optimizar estrategias comerciales.

- Cliente directo: Reservas realizadas por mail, teléfono o web propia.
- OTAs: Clientes que reservan a través de agencias de viajes online.
- TTOO/AAVV: Reservas provenientes de turoperadores o agencias físicas.
- GDS: Clientes a través de sistemas como Amadeus u otros distribuidores globales.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Por tipo de tarifa

Esta clasificación parte de la premisa de que el Revenue Manager debe priorizar la tarifa frente al canal. Nos ayuda a enfocar la estrategia en función del valor económico real de cada reserva.

- BAR: Mejor tarifa disponible, flexible y sin restricciones.
- BAR discount: Tarifas con descuentos o restricciones (ej. no reembolsable, promociones).
- PACKAGE: Tarifas empaquetadas (ej. vuelo + hotel).
- OPAQUE: Ventas con condiciones ocultas o flash sales.
- FIT/Corporate: Tarifas fijas o negociadas individualmente.

## Segmentación USALI

Modelo estandarizado de EE.UU. que estructura los ingresos hoteleros por tipo de cliente y contrato. Se utiliza sobre todo para la organización contable y operativa en hoteles urbanos.

- Transient: Reservas individuales o grupos pequeños (<10 habitaciones).
  - Retail: Tarifa pública estándar.
  - Discount: Tarifas con descuento (no reembolsables, OTAs netas, fidelización).
  - Negotiated: Tarifas corporativas o consorcios.
  - Qualified discount: Descuentos por pertenecer a grupos (AAA, AARP, etc.).
  - Wholesaler: TTOO o FIT con tarifas netas empaquetadas.
- Group: Grupos con 10 o más habitaciones.
  - Corporate: Grupos de empresa.
  - Association/Convention: Eventos a nivel ciudad.
  - Government: Reservas de organismos gubernamentales.
  - Tour group/Wholesalers: Grupos organizados por operadores.
  - SMERF: Social, Militar, Educacional, Religioso o Fraternal (equivalente a MICE en Europa).
- Contract: Negocios con estancias prolongadas (>30 días), como tripulaciones.
- Other: Otros tipos de ingresos asociados a la operación hotelera:
  - No-shows, Day use, Early departure, Late check-out fees, Camas supletorias, cunas, etc.

## Otros tipos de segmentación

Muchas empresas adaptan la segmentación según el motivo del viaje, lo que permite enfocar acciones comerciales y de producto hacia necesidades más emocionales o funcionales.

- Leisure: Ocio
- Business: Negocios
- Conference/Banquet, Incentive, Wedding, Events, Crew, etc.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Entender la base: fuente, segmento y motivo de viaje

Antes de construir una segmentación sólida, es fundamental comprender la diferencia entre tres conceptos clave que a menudo se usan indistintamente, pero que cumplen funciones muy distintas dentro del análisis comercial y estratégico de un hotel: la fuente de negocio, el segmento y el motivo de viaje.

Cada uno aporta una capa diferente de información: desde cómo llega el cliente, pasando por cómo lo clasificamos internamente, hasta entender por qué ha elegido nuestro hotel. Dominar estas diferencias es esencial para tomar decisiones más acertadas, optimizar estrategias de distribución y ofrecer experiencias más personalizadas.

### Fuente de negocio - Se centra en el cómo llega el cliente

La fuente de negocio hace referencia al canal o intermediario a través del cual llega una reserva al establecimiento. Es el camino comercial que conecta al cliente con el hotel.

### Segmento - Se centra en el tipo de reserva y cliente, y es la unidad básica para analizar el mix de negocio.

El segmento es un grupo de clientes con características, comportamientos o condiciones de reserva similares, que el hotel define estratégicamente para analizar, prever y diseñar acciones comerciales o de Revenue.

### Motivo de viaje - Se centra en el por qué del viaje



El motivo de viaje responde a la pregunta: ¿por qué viaja este cliente? Se trata de una dimensión más emocional o funcional, que no siempre está vinculada al canal o al segmento comercial.

## Evolución de la segmentación

La segmentación tradicional buscaba agrupar clientes para facilitar acciones comerciales o campañas de marketing. Era habitual diferenciar entre ocio y negocio como grandes grupos, pero hoy estos límites se difuminan.

Ejemplo: el segmento bleisure, que combina business y leisure, responde a esta nueva realidad.

Actualmente, gana peso la segmentación basada en el canal de venta o en la tarifa, ya que facilita un análisis más rentable y táctico.

En resumen:

VIP!!!

- Toda segmentación es válida si te ayuda a tomar decisiones.
- La única segmentación mala es la que no sirve... o la que no existe.



La única  
segmentación  
mala es la que  
no sirve...  
o la que no  
existe.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## II - Tecnología

La tecnología ha transformado profundamente el Revenue Management, permitiendo a las empresas tomar decisiones más informadas y eficientes sobre precios y disponibilidad. Lo que antes eran procesos manuales, hoy se gestionan de forma automática o semiautomática gracias a herramientas tecnológicas. El uso de datos en tiempo real y la automatización han optimizado la gestión de la demanda. Para seguir siendo competitivos, los Revenue Managers deben adaptarse continuamente y dominar estas nuevas tecnologías.

### Beneficios clave



Genera confianza en las decisiones



Fomenta la transparencia interna mediante reportes accesibles



Alinea expectativas con resultados reales



Unifica métricas, evitando versiones contradictorias de la misma información

#### I. La importancia del dato y su integración

En el contexto del Revenue Management moderno, el dato se ha convertido en un activo tan valioso como el propio producto o servicio. Sin una base sólida de datos bien estructurados y compartidos, cualquier intento de implementar tecnología será ineficaz. Por eso, desarrollar una cultura del dato dentro de la empresa no es solo deseable, sino imprescindible para garantizar decisiones acertadas, procesos eficientes y una verdadera ventaja competitiva.

Además, una cultura del dato no solo implica recopilar información, sino también asegurar su calidad, disponibilidad y comprensión por parte de todos los equipos. Esto requiere inversión en formación, herramientas adecuadas y una mentalidad colaborativa que promueva la responsabilidad compartida sobre los datos. Cuando toda la organización entiende el valor estratégico del dato y lo utiliza de forma coherente, se potencia la agilidad operativa y se optimiza la rentabilidad en cada decisión tomada, desde la fijación de precios hasta la planificación de demanda.

- Beneficios clave:

- Genera confianza en las decisiones.
- Fomenta la transparencia interna mediante reportes accesibles.
- Alinea expectativas con resultados reales.
- Unifica métricas, evitando versiones contradictorias de la misma información.

- Principales obstáculos:

- Ausencia de datos o baja calidad de los mismos.
- Datos dispersos en múltiples plataformas y sin normalización.
- Exceso de datos irrelevantes que generan ruido.
- Resistencia al cambio por parte de empleados acostumbrados a otros métodos.

Cultura del dato = cultura del revenue



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## 2. Ecosistema tecnológico, ¿qué es y cómo nos ayuda?

El ecosistema tecnológico es el conjunto de herramientas que permite al Revenue Manager ser más eficiente, dedicando más tiempo a lo que realmente aporta valor: la toma de decisiones. Su función no es solo automatizar tareas, sino optimizar el uso del tiempo en cada fase del proceso decisional: recopilación, análisis y decisión. Cuanto más eficiente sea ese flujo, mayor será la rentabilidad del hotel. La clave es entender que cada decisión bien informada puede mejorar los resultados, y para lograrlo, la tecnología debe estar presente en cada etapa.

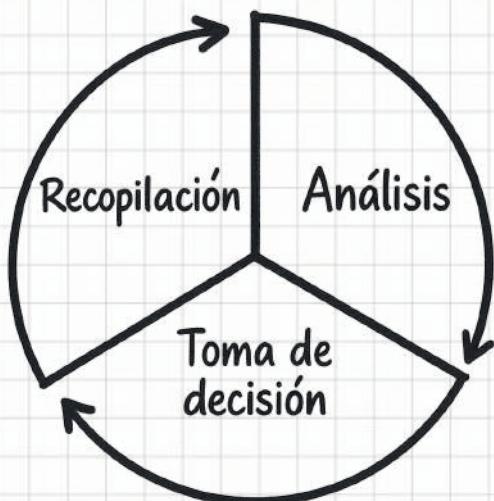
### ◆ ¿Qué es el ecosistema tecnológico?

- Es el conjunto de herramientas tecnológicas que aumentan la productividad del Revenue Manager.
- Permite dedicar más tiempo a tomar decisiones rentables y menos a tareas repetitivas como la generación de informes.

### ⌚ Objetivo principal:

- Maximizar la cantidad y calidad de decisiones tomadas.
- Un buen Revenue Manager del siglo XXI debe pasar menos del 10% del tiempo recopilando datos y mucho más analizando y decidiendo.

### 🔧 Las 3 fases del proceso decisional con soporte tecnológico:



#### 1. Recopilación

- Problema: Consumo demasiado tiempo y no aporta valor directo.
- Solución: Automatizar con sistemas de reporting que eliminen tareas manuales como copiar y pegar en Excel.
- Impacto: Ahorro de tiempo y energía para el análisis y la estrategia.

#### 2. Análisis

- Problema: Se le dedica poco tiempo por culpa de la fase anterior.
- Solución: Uso de dashboards, BI y cuadros de mando para interpretar rápidamente los datos.
- Impacto: Mayor claridad en los KPI y más capacidad de acción.

#### 3. Toma de decisión

- Problema: Si no se llega con tiempo ni con datos claros, se pierde impacto.
- Solución: Algoritmos, machine learning, automatización y reglas de negocio.
- Ejemplo: Suplementos variables de habitaciones según demanda, automatizados por RMS.



"Tu trabajo se mide en decisiones tomadas que hagan más rentable el establecimiento."



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## 3. Clasificación de los sistemas

Ante la enorme oferta de herramientas tecnológicas disponibles, comprender los distintos tipos de sistemas —elaboración propia, externos, obligatorios y opcionales— es clave para construir un ecosistema tecnológico útil, coherente y rentable. Esta clasificación permite tomar decisiones más informadas y diseñar una estructura adaptada a las necesidades reales del negocio. Un ecosistema bien implementado no solo automatiza tareas repetitivas, sino que libera tiempo para tareas estratégicas, incrementa la capacidad de decisión y mejora la rentabilidad del establecimiento. Además, fortalece la credibilidad interna al respaldar las decisiones en datos concretos y sistemas estructurados, en lugar de en intuiciones o percepciones individuales.

Sin embargo, implantar tecnología no está exento de retos. La resistencia al cambio por parte de ciertos perfiles, el coste inicial de implementación y la necesidad de contar con personal cualificado son obstáculos habituales que deben gestionarse con visión a medio y largo plazo. En este sentido, la clave está en entender que la tecnología no es un gasto, sino una inversión que, bien orientada, genera retorno económico, eficiencia operativa y posiciona a la organización en un modelo de gestión basado en datos, decisiones ágiles y mejora continua.

### Tipos de sistemas:



#### Elaboración propia

- o ✓ Ventaja: Totalmente adaptado al negocio.
- o ✗ Inconveniente: Costes y tiempos muy altos, solo viable para grandes empresas.

#### Externos

- o ✓ Ventaja: Rápida implantación y coste reducido.
- o ✗ Inconveniente: Baja personalización y lentitud en adaptaciones.

#### Obligatorios

- o Sistemas esenciales para operar (ej. PMS, pasarelas de pago).
- #### Opcionales
- o No imprescindibles, pero optimizan la rentabilidad (ej. RMS, BI, Pricing Tools).

### Beneficios del ecosistema tecnológico:

- Ahorro de tiempo: Automatización de tareas repetitivas.
- Más decisiones: Más tiempo libre para tareas de alto valor.
- Mayor rentabilidad: Mejor uso del tiempo y de los recursos.
- Credibilidad: Las decisiones apoyadas en datos y sistemas son más sólidas.

### Inconvenientes frecuentes:

- Resistencia al cambio: Especialmente en perfiles poco digitales.
- Inversión inicial: Alta, pero se debe considerar como inversión, no gasto.
- Necesidad de talento: Se requiere personal cualificado para manejar bien las herramientas.



# CAPÍTULO 4 EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## REVENUE TÁCTICO

### 12 – Inventory and capacity management

Uno de los pilares menos visibles pero más determinantes en la rentabilidad hotelera es el control de inventario. En el contexto del revenue management, no se trata solo de tener habitaciones disponibles, sino de saber cuántas, cuándo y a qué precio ofrecerlas. Una gestión precisa del inventario permite maximizar ingresos, evitar pérdidas por overbooking o subutilización, y tomar decisiones dinámicas basadas en demanda real. Controlar el inventario no es una tarea operativa más: es una herramienta estratégica que transforma datos en rentabilidad.

#### A) La importancia del control y gestión de la capacidad: inventory management

- El inventario es espacio con valor: Se venden metros cuadrados ocupados por productos o servicios que satisfacen una necesidad del cliente (habitaciones, asientos, mesas, etc.).
- Gestión estratégica del inventario: Controlar y gestionar la disponibilidad de este inventario influye directamente en los resultados del negocio.
- Disponibilidad = unidades finitas a la venta: Cada habitación o asiento no vendido representa una oportunidad de ingreso perdida. Una vez pasa el momento de venta, ese ingreso no se puede recuperar.
- Riesgo de overbooking: A veces se vende más de lo disponible, generando situaciones conflictivas si no se gestiona adecuadamente.



#### Dos características clave del inventario en el Revenue Management



- Inventario perecedero:
  - No se puede almacenar para vender después.
  - Cada noche no vendida es ingreso perdido para siempre.
  - Exige estrategias dinámicas de precio y distribución.
- Capacidad fija:
  - No se puede aumentar rápidamente ante picos de demanda.
  - Los cambios de inventario requieren inversión y tiempo (e.g. construir nuevas habitaciones).
  - En otros sectores (restauración, alquiler de coches, trenes), esto es más flexible.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Visión estratégica

- El "síndrome de la cama vacía": Presión constante por evitar espacios sin ocupar. Maximizar ocupación se vuelve una obsesión en parte del sector.
- Control de disponibilidad como palanca histórica del Revenue:
  - Los inicios del Revenue Management se centraron en abrir y cerrar cupos en extranets.
  - La disponibilidad fue la primera herramienta de gestión y sigue siendo una de las más importantes.
- Aprender del pasado: La historia del Revenue enseña que muchas prácticas actuales tienen su origen en una gestión activa del inventario desde los años 90.

## B) Conceptos sobre la disponibilidad y su formación básica

Antes de meternos en tareas más complejas, te explicaré cuáles son los principales conceptos que afectan a nuestra disponibilidad y cómo puedes plasmarlos en una tabla que te facilite su control.

### Tipos de inventario

#### Según el uso

- **Inventario total:** Total de unidades construidas o en propiedad (ej. 150 habitaciones).
- **Inventario libre:** Unidades disponibles en este momento.
- **Inventario reservado:** Unidades ya asignadas a un cliente para una fecha futura.
- **Inventario ocupado:** Reservas ya materializadas; el cliente está alojado.

#### Según el pago

- **Pagado / Vendido:** Unidad ocupada y ya pagada.
- **Gratis (FOC):** Ocupada por clientes sin pago (ej. cortesía).
- **Cuenta casa:** Ocupada por personal interno (ej. vivienda del director).

¿Qué significa que un inventario afecte al booking?

Inventario que no afecta al booking

- No se descuenta de la disponibilidad.
- Ejemplo: habitación en OOS → sigue disponible para la venta.
- En un hotel con 150 habitaciones y 1 OOS, se pueden seguir vendiendo las 150.

Inventario que sí afecta al booking

- Se descuenta de la disponibilidad.
- Ejemplo: habitación en OOO o comprometida a un distribuidor.
- En el mismo hotel, si 1 habitación está OOO, solo hay 149 disponibles.

#### Según el estado operativo

- **Out of Order (OOO):**
  - No vendible por avería o falta de elementos.
  - Se resta de la disponibilidad.
  - Sí afecta al booking.
- **Out of Service (OOS):**
  - Mantenimiento leve y rápido (ej. cambio de bombillas).
  - No se resta del inventario.
  - No afecta al booking.

#### Según el nivel de compromiso comercial

- **Inventario garantizado:**
  - Pagado por adelantado por un cliente (ej. turoperador).
  - No disponible para venta pública hasta fin del periodo de protección.
  - Sí afecta al booking.
- **Inventario protegido:**
  - Apartado para una cuenta o mercado sin pago previo.
  - Puede afectar o no al booking.
- **Inventario bloqueado:**
  - Retirado temporalmente para un cliente o grupo.
  - Se reserva por tiempo limitado (fecha de opción).
  - Puede afectar o no al booking.

Compre el libro



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## C) ¿Cómo afectan los grupos a nuestra gestión de inventario?

La gestión de grupos es un componente clave dentro del Revenue Management, ya que sigue un proceso distinto al de los canales individuales. Su complejidad radica en los compromisos temporales y el impacto directo sobre la disponibilidad, especialmente en fases donde las habitaciones están "bloqueadas". Dentro de este segmento también se incluye el MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), que comparte retos similares. Entender el ciclo de cotización, las fases de bloqueo y las diferencias entre opciones es fundamental para tomar decisiones estratégicas.

Resumen por puntos: Grupos y su impacto en el inventario

¿Qué es un grupo?

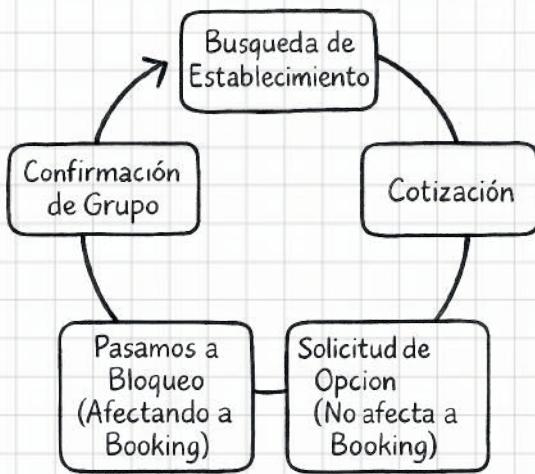
Mucha gente :)

Ciclo Cotización

- Generalmente: más de 10 habitaciones o viajeros con un objetivo común.
- Algunos hoteles lo definen por número de personas o criterios propios.

Ciclo de cotización de un grupo

## Ciclo de Cotización



1. PeticIÓN formal por parte de una empresa u organización.
2. Cotización del hotel, considerando:
  - Tasa de ocupación actual.
  - Curva de llenado.
  - Precio medio actual e histórico.
3. Solicitud de opción por parte del cliente:
  - El hotel bloquea habitaciones temporalmente.
  - Este bloqueo no afecta al booking (no se descuenta de disponibilidad).
  - Tiene una vigencia de 10 a 20 días.
4. Escenarios posteriores:
  - ✗ Rechazo de la oferta: se libera el espacio sin impacto en el booking.
  - ✓ Aceptación: la opción se convierte en bloqueo afectando al booking.
  - Posteriormente, al formalizarse, se convierte en reserva efectiva.

## Primera y segunda opción - ¿Qué es?

- Primera opción:
  - El hotel se compromete a respetar la disponibilidad para ese cliente.
- Segunda opción:
  - El cliente sabe que depende de que el primer grupo no confirme.
  - Se pueden aceptar múltiples grupos en opción, si el booking lo permite.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## D) La importancia de la calidad de venta y el análisis sobreventa de tipologías

La calidad de venta es uno de los pilares estratégicos del Revenue Management. No se trata solo de llenar el hotel, sino de optimizar qué tipo de habitaciones vendemos y en qué proporción. Sobreventa las habitaciones básicas mientras se infrautilizan las premium es un desperdicio de inversión y un error de estrategia. Por eso, controlar la sobreventa por tipología, con criterios por temporada, apertura o disponibilidad real, es clave para maximizar ingresos y mantener la experiencia del cliente.

### ¿Qué es la calidad de venta?

- Optimización del inventario disponible.
- Vender no solo mucho, sino vender inteligentemente:  
más tipologías premium = más rentabilidad.
- Si se infrautilizan habitaciones de alta gama, se está desaprovechando inversión y valor.

### Optimización del inventario disponible

- Vender más tipologías premium = más rentabilidad



### ¿Qué es la sobreventa de tipologías?

	Inventario	Vendidas	% Ocup.
Estandares	70	75	107%
Suites	29	5	17%
Presidencial	1	0	0%
	100	80	80%

- Ocurre cuando se venden más unidades de una tipología de las que realmente existen.
- Es común en habitaciones estándar o con fácil desvío a superior.
- Puede ser una herramienta útil si se gestiona con control y estrategia.

Ejemplo (Hotel Don Carlos):

- 70 estándar → vendidas 75 → 107% ocupación (sobreventa)
- 29 suites → vendidas 5 → 17%
- 1 presidencial → no vendida

$$\% \text{ de sobreventa} = \frac{\text{Unidades Vendidas Tipología}}{\text{Inventario Tipología}} \times 100\%$$

### Estrategias por temporada

- Temporada baja:
  - Baja demanda → mayor flexibilidad en sobreventa.
  - Se permite más margen en habitaciones estándar o fácilmente desviadas.
- Temporada alta:
  - Alta demanda → mínima sobreventa permitida.
  - Se busca respetar la proporción ideal de cada tipología.
  - Se admite un pequeño % de sobreventa (105%-110%) para compensar cancelaciones y no-shows.
- Aperturas:
  - Alta flexibilidad para captar demanda desde el principio.
  - Se permite más libertad en las habitaciones base.
- Tipologías únicas (ej. presidencial):
  - Prohibido sobrevenir.
  - No hay posibilidad de desvío → alto riesgo de insatisfacción.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Control y mapa de sobreventas

- Se crea un "mapa de sobreventas" por tipología y periodo (mensual, semanal o diario).
- Este mapa define:
  - % máximo de sobreventa permitida.
  - Habitaciones a desviar.
  - Categoría de desvío.
- Ejemplo:
  - Deluxe: 70 hab. → 107% → máx. 75 vendidas → 5 se desvían a Suite.

	DELUXE	JUNIOR	SUITE
ENERO	105%	100%	100%
FEBRERO	110%	100%	100%
MARZO	125%	100%	100%
ABRIL	125%	100%	100%
MAYO	110%	100%	100%
JUNIO	110%	100%	100%
JULIO	110%	100%	100%
AGOSTO	110%	100%	100%
SEPTIEMBRE	150%	100%	100%
OCTUBRE	150%	100%	100%
NOVIEMBRE	105%	100%	100%
DICIEMBRE	105%	100%	100%

También podemos generar un mapa con más detalle y más elementos. A continuación:

- El % de sobreventa: es el % de sobreventa que hemos autorizado a esa tipología de habitación.
- Max: Es el máximo de habitaciones que podemos vender en esa tipología.
- A desviar: es el número de habitaciones que deberemos desviar a la siguiente categoría.
- Categoría: donde desviaremos a los clientes que estamos sobre vendiendo.

Hotel Don Carlos	Inventario	% Sobreventa	Max.	A Desviar	Categoría
Deluxe	70	107%	75	5	Suite
Suite	29	100%	29	0	NO
Presidencial	1	100%	1	0	NO

## E) El concepto de los no shows y prácticas de overbooking

El término overbooking puede generar tensión, especialmente para los clientes. Sin embargo, en hotelería, no se puede llenar al 100% un establecimiento sin asumir cierto nivel de sobreventa, debido a la existencia inevitable de los no shows: clientes que reservan pero nunca llegan.

### ¿Qué es un no show?

- Es un cliente que no se presenta el día de su llegada.
- Genera una pérdida directa de ingresos, ya que no se puede revender la habitación.
- Son la principal causa por la cual los hoteles no alcanzan una ocupación del 100%.

### Impacto de los no shows

- Imposibilidad de reaccionar en tiempo real para revender la habitación.
- Dejan inventario vacío en el último momento.
- Obstaculizan la optimización del revenue.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

¿Cómo protegerse de los no shows?

Esto es clave!!!

## Medidas internas (sin intervención del cliente)

- Aplicar sobreventa (overbooking) basándose en proyecciones de no shows.
- Análisis de históricos: usar datos anteriores para estimar cuántos clientes no llegarán.
- Nivel de riesgo calculado:
  - Dependerá de:
    - Disponibilidad de hoteles cercanos para desvío.
    - Acceso a datos sólidos de comportamiento pasado.

## Medidas externas (con intervención del cliente)

- Tarifas no reembolsables o semi-flexibles: reducen cancelaciones y no shows.
- Políticas de cancelación estrictas: disuaden cancelaciones de última hora.
- Tarjeta de crédito como garantía: permite cobrar penalizaciones si el cliente no llega.
- Contactar al cliente antes de su llegada: confirma intención real de uso y reduce reservas "por si acaso".

## El concepto de "jugarse un over"

- Se basa en la predicción de cuántos no shows habrá ese día.
- Permite vender más habitaciones de las disponibles, asumiendo que un % no llegará.
- Requiere de un equilibrio entre datos, experiencia y alternativas de desvío.

## ¿Cómo calcular el % de no shows y cancelaciones?

En la gestión diaria del revenue y la operativa hotelera, entender y controlar las tasas de cancelación y no show es clave para la optimización del inventario y la rentabilidad. Estas métricas nos permiten anticiparnos a pérdidas potenciales, ajustar nuestras estrategias de overbooking y construir una base de reservas más sólida y predecible. Cuanto más saludables sean estas tasas, más eficiente será nuestro modelo de ingresos.

- Tasa de Cancelación

### Reservas Canceladas

Reservas Confirmadas + Reservas Provisionales

- Tasa de No Show

No Shows del Periodo

Check-ins del Periodo

- Ambas tasas son indicadores críticos que deben medirse y controlarse a diario.
- Es recomendable establecer objetivos mensuales y anuales para reducir estos valores.
- Una baja tasa de cancelación y no show indica un booking saludable, con menos ingresos perdidos y mayor estabilidad para la planificación.
- Estas tasas varían por segmento, nacionalidad y canal de reserva, pudiendo llegar hasta el 60% de cancelación en algunos casos.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Medición de los no shows

- Requiere registro diario y seguimiento constante del comportamiento de las reservas.
- Lo ideal sería tenerlo automatizado en el PMS o sistema de gestión. Si no es posible, se puede construir manualmente.
- A través del tiempo, los datos permitirán identificar tendencias y estimar con mayor precisión cuántos no shows se producen normalmente.

Dia	N llegadas	Listado Registros	
		Nº No Shows	% No show
1/1/21	22	2	9%
2/1/21	35	3	9%
3/1/21	26	2	8%
4/1/21	35	3	9%
5/1/21	24	0	0%
6/1/21	28	2	7%
7/1/21	26	5	19%
8/1/21	30	2	7%
9/1/21	36	3	8%
10/1/21	36	1	3%

## Las Llegadas imprevistas

En el otro extremo de los no shows nos encontramos con las llegadas imprevistas, que son clientes que llegan a nuestro establecimiento sin tener una reserva previa. Existen dos casuísticas para que se den este tipo de llegadas:

- Por error del sistema: Cliente con reserva válida no aparece en el PMS. Requiere verificación manual.
- Walk-in (sin reserva): Cliente llega sin reserva previa. Puede representar una última oportunidad de monetizar el inventario.

## ¿Qué tarifa cobrar al walk-in?

Históricamente se aplicaba tarifa RACK (la más alta), pero hoy está obsoleta.

### Recomendación:

- Cobrar la tarifa publicada en la web oficial.
- Cobrar más: El cliente reserva online y perdemos comisión.
- Cobrar menos: Degrada el valor del producto.

Mejor alternativa: mantener precio web y ofrecer upgrade gratuito.

## Tipos de Overbooking

### Overbooking estratégico

- Planeado con base en históricos de no shows.
- Objetivo: llenar sin necesidad de desviar.

### Overbooking por error o descontrolado

- Fallos humanos (reserva no cargada).
- Averías o pérdida de habitaciones (ej. inundación).
- Problemas técnicos con canales de distribución o PMS.
- Cálculo erróneo en la estrategia.

## TIPOS DE OVERBOOKING



Overbooking estratégico



Planeado



Overbooking por error



Fallos



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## El concepto de overbooking y overselling

El overbooking es una práctica común y necesaria en la gestión hotelera para lograr ocupaciones completas. Sin embargo, no debe confundirse con el overselling, y su aplicación debe estar respaldada por datos y una estrategia clara. Cuando se gestiona bien, se convierte en una herramienta clave de revenue. Cuando no, puede dañar gravemente la experiencia del cliente.

- Overbooking: Se produce cuando las compañías tienen más reservas de las que pueden asumir debido a la capacidad de su establecimiento.
- Overselling: Se produce cuando una compañía tiene más clientes confirmados llegando al establecimiento, lo que da lugar a que uno o más de ellos no puedan ser alojados en nuestro establecimiento. A esa sobreventa de reservas hay que quitarle los clientes que no llegan y los que llegan sin reserva, con esto tendremos overselling si este número está por encima de nuestro inventario disponible.

## Qué hacer si finalmente hay overbooking?

Se debe desviar al cliente a otro establecimiento, con sensibilidad y rapidez. Es un momento crítico para la reputación del hotel.



### Consejos prácticos:

- ✓ Evita desviar reservas de canal directo.
- ✓ Prioriza las últimas reservas del día para desvío.
- ✓ Anticipate si el riesgo ha sido bien calculado y el overbooking es inevitable.

Cumple siempre con las normativas locales de atención y compensación.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## F) Restricciones de ocupación

Otras de las ramas importantes del inventory y capacity management es el control y manejo de las restricciones de venta. Esta área es, por así decirlo, una de las primeras palancas que hemos utilizado los Revenue Managers para optimizar los resultados. Un correcto control de la disponibilidad nos hará modificar de manera óptima tanto la duración de la estancia como el mix de mercados o canales que tiene nuestro establecimiento, ambas áreas claves en el aumento de la rentabilidad.



En este punto nos adentraremos en las restricciones a la disponibilidad o duración de la estancia, ya que las barreras de precios o «rate fences» las veremos en otro capítulo. Los Revenue Manager contamos con una serie de palancas para poder realizar nuestro trabajo, palancas que empleamos cuando empezamos a ver un exceso o defecto en la demanda y que accionamos tanto para corregir la situación.

### Restricciones por Disponibilidad:

Partamos de un principio básico: a medida que aumenta la ocupación de un establecimiento, el inventario disponible se reduce, lo que incrementa la presión por maximizar cada unidad restante. Por ello, resulta esencial conocer y aplicar correctamente las palancas de control de ocupación para optimizar los resultados.

#### A) Palancas en escenarios de exceso de demanda

Cuando la demanda supera la capacidad del establecimiento, los Revenue Managers disponemos de varias herramientas para priorizar los segmentos, canales o productos más rentables:

##### I. Paro de ventas

Consiste en restringir temporalmente las reservas de un canal, cliente, producto o segmento específico. Su objetivo es eliminar capas de venta menos rentables y concentrarse en aquellas con mayor contribución.

Tipos de paro de ventas:

- Cuenta o cliente específico: se aplica cuando la cuenta aporta un menor precio medio, genera altos costes de distribución, incumple obligaciones contractuales o provoca disparidades.
- Mercado emisor: se bloquea la venta a un mercado determinado (ejemplo: cerrar el mercado belga en una fecha concreta), algo habitual en el segmento vacacional.
- Canal de distribución: se restringe a un grupo de intermediarios (ejemplo: turóperadores o B2B) para concentrar la venta en los más rentables.
- Tipología de habitación: se cierran las categorías más escasas conforme aumenta la ocupación.
- Régimen alimenticio: se bloquean los productos menos rentables (SA, AD, MP, PC, AI), priorizando aquellos que aportan mayor margen.
- Tipo de tarifa: se eliminan temporalmente opciones como tarifas flexibles o semiflexibles que generan más riesgo o coste.
- Temporalidad: cierre completo del hotel en períodos en los que no opera por estacionalidad.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

- Cierres por llegada y salida (CTA/CTD):
  - CTA (Closed To Arrival): no se permiten llegadas en un día concreto, aunque sí estancias que incluyan esa fecha.
  - CTD (Closed To Departure): no se permiten salidas en un día específico, pero sí estancias que lo atraviesen.
- Apertura de cupos: asignación de inventario limitado y controlado a cuentas o grupos en fechas de alta demanda, muy usado en hoteles con elevada dependencia de turoperación.

## B) Palancas para escenarios de baja demanda

Cuando la demanda es insuficiente y la ocupación se ve comprometida, se aplican palancas específicas orientadas a estimular las ventas y generar mayor tracción en el mercado.

### 1. Apertura de ventas

Se trata de la acción contraria al cierre: poner nuevamente a la venta fechas o productos que previamente habían sido bloqueados. Suele aplicarse cuando un paro de ventas anterior ha reducido la inercia de compra.

Tipos de apertura:

- Apertura total: se reabre por completo el establecimiento, recuperando la disponibilidad que estaba cerrada.
- Apertura por tipología: se habilita una categoría de habitación específica, ya sea porque estaba bloqueada o porque se incorpora una nueva tipología a la oferta comercial.

### 2. Free Sales

Es la medida opuesta al paro de ventas y se utiliza en períodos de muy baja ocupación.

Consiste en eliminar las restricciones de cupos o allotments establecidos en los contratos, permitiendo que los distribuidores —principalmente los turooperadores (TTOO)— puedan vender libremente todas las habitaciones disponibles sin limitación.

## Restricciones por duración de la estancia

La duración de la estancia hace referencia al número de noches que un cliente pasa en el establecimiento. Este factor tiene un impacto directo en la rentabilidad: una estancia corta (por ejemplo, un fin de semana) puede generar menos beneficio que una de mayor duración (como 5 noches).

Por ello, ajustar este parámetro es una palanca clave dentro del Revenue Management, aunque siempre dependerá del perfil del cliente y de sus hábitos de consumo.

Riesgos asociados a las restricciones por disponibilidad

- Retraso en la aplicación
- Pérdida de visibilidad en OTAs:
- Efecto "tapón" en fechas adyacentes

Aspectos clave en la gestión de cierres

- Periodo exacto
- Alcance
- Modo de aplicación



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## A) Palancas en escenarios de exceso de demanda

Cuando la demanda es elevada, podemos aplicar restricciones que nos permitan seleccionar al cliente más rentable:

- MLOS (Minimum Length of Stay): consiste en establecer un número mínimo de noches requerido para confirmar una reserva.
  - Objetivo: alargar las estancias en períodos de alta demanda.
  - Ejemplo: exigir una estancia mínima de 5 noches para todas las reservas con entrada el 31 de diciembre, lo que garantiza que los clientes permanezcan más tiempo si desean disfrutar de esa fecha en el hotel
- MaxLOS (Maximum Length of Stay): se fija un número máximo de noches permitido para una reserva.
  - Es una técnica poco común, utilizada principalmente para evitar reservas fraudulentas o excesivamente largas que a veces se emplean con fines administrativos, como la obtención de visados.

## B) Palancas en escenarios de baja demanda

Cuando la ocupación es baja y necesitamos estimular las ventas, podemos flexibilizar las condiciones:

- Reducción del mínimo de estancia: se disminuye el número de noches requeridas por contrato con los distribuidores.
  - Objetivo: facilitar la compra en períodos de baja demanda.
  - Ejemplo: en agosto, si el contrato fija un mínimo de 5 noches, podemos reducirlo a 3 o incluso 2 para atraer más clientes y dinamizar las reservas.

## Restricciones por Release

El release se define como el periodo máximo de antelación que tiene un canal de distribución para enviarnos reservas en una fecha determinada. Una vez superado ese plazo, ya no se aceptan reservas, puesto que el sistema aplica un cierre automático.

Este concepto es característico de la distribución tradicional (contratos FIT con turoperadores) y no aplica a OTAs o canales dinámicos, que operan con disponibilidad en tiempo real hasta que se ejecuta un paro de ventas.

Ejemplo: si el 1 de enero trabajamos con un turoperador que tiene un release de 3 noches, ese distribuidor ya no podrá enviar reservas para el 1, 2, 3 ni 4 de enero, ya que su sistema bloquea automáticamente esas fechas.

## A) Palancas en escenarios de exceso de demanda

Cuando la demanda es elevada y la ocupación está asegurada, aplicamos el release como herramienta de control:

- Aplicación del release máximo (según contrato): se utiliza para limitar la venta de última hora a canales que suelen ser menos rentables.
  - Importante: nunca se puede aplicar un release superior al estipulado en el contrato. Si el acuerdo fija 3 noches, no es posible ampliarlo a 4.

## B) Palancas en escenarios de baja demanda

Cuando la demanda es insuficiente y necesitamos incrementar la ocupación, podemos flexibilizar las condiciones del release:

- Reducción del release: se disminuye el plazo de antelación permitido, facilitando que los distribuidores envíen reservas de último minuto.
- Release 0: es la medida más extrema, en la que se elimina completamente la restricción y toda la red de distribución puede generar reservas hasta el mismo día de llegada.



# EL Arte del Revenue -Apuntes Clase

## Restricciones por condiciones de cancelación y no shows

Otro de los elementos que podemos ajustar —haciéndolos más flexibles o más estrictos según la ocupación— son las condiciones de cancelación y no show.

Estas restricciones deben manejarse de forma estratégica, ya que su modificación es más compleja y no conviene cambiarlas con frecuencia. Normalmente se aplican en función de la fecha de estancia (no de la fecha de reserva), lo que permite establecer políticas diferenciadas en períodos de alta demanda.

Ejemplo: el 31 de diciembre suele ser la noche más rentable del año para muchos hoteles. Dado que la ocupación está prácticamente garantizada, se aplican condiciones de cancelación mucho más estrictas para esa fecha frente al resto del calendario.

"100% de la estancia con una cancelación anterior a 7 noches"

## Restricciones por condiciones de pago

Aunque no afectan directamente a la disponibilidad, las condiciones de pago influyen en la demanda y, por lo tanto, repercuten en la ocupación futura. Cuanto más restrictivas son, menor será la demanda, lo que convierte esta palanca en una herramienta clave para ajustar el mix de clientes según el nivel de ocupación.

- Con baja ocupación: conviene ofrecer mayor flexibilidad en las condiciones de pago, para atraer al máximo número de reservas.
- Con alta ocupación: podemos endurecer las condiciones, priorizando a los clientes más comprometidos y reduciendo el riesgo de cancelaciones.

## Tipos de tarifas según condiciones de pago

- Tarifas flexibles: no requieren pago previo; el cobro puede realizarse unos días antes de la llegada.
- Tarifas semiflexibles: Exigen un pago parcial o proporcional (una o varias noches) antes de la llegada. Este importe puede devolverse o no según las condiciones de cancelación establecidas.
- Tarifas no reembolsables: requieren el pago total o parcial por adelantado y no permiten devoluciones en caso de cancelación.

Estas tarifas pueden abrirse, cerrarse o combinarse en función de la estrategia del establecimiento:

- En períodos de baja demanda, se fomenta la amplitud y flexibilidad (tarifas flexibles y semiflexibles).
- En períodos de alta demanda, se priorizan las tarifas más restrictivas (normalmente las no reembolsables).

Además, los descuentos aplicados a cada una de estas modalidades pueden variar, aunque este aspecto se desarrolla con mayor detalle en la sección de Pricing Management

Restrictivo

Tarifas flexibles

Tarifas semiflexibles

Tarifas no reembolsables

Restrictivo

