

eBook Gratuito: Guía para el Revenue Manager:

**Desde tu primer día de trabajo hasta la ejecución y monitorización
de la estrategia.**

Si quieres seguir aprendiendo te recomiendo:

Suscribirte a mi blog www.Jaimechicheri-revenuemanagement.com

Leer www.librorevenuemanagement.com

Conocer mi escuela de negocios para hoteles www.eRevenueMasters.com



Jaime López-Chicheri



ÍNDICE	
Introducción	Pág. 3
1. ¡Hemos conseguido el puesto!: Primer día de trabajo.	Pág. 4
2. Han pasado unas semanas. Ya lo conocemos todo ¿Y ahora?: ¡Ahora toca desarrollar la estrategia!	Pág. 8
3. ¿Ya está no? ¿Este es todo mi trabajo?: ¡Ni Mucho menos!	Pág. 11



Introducción

Son muchas las consultas que me llegan a través de mi blog de personas que se enfrentan a una entrevista para el puesto de Revenue Manager, o son promocionadas a nivel interno en la empresa y contactan conmigo para que les de un feedback de cuáles serían sus tareas con el objetivo de conocer más a fondo el día a día de su puesto de trabajo.

Es por ello que he decidido escribir esta breve guía. En el caso de que quieras seguir profundizando tanto en esta materia como en eCommerce y resto de aspectos relacionados con el Marketing en Internet te recomiendo que te suscribas a mi blog sobre eCommerce, Revenue Management y Marketing Online (www.Jaimechicheri-revenuemanagement.com) o que leas mi libro eCommerce & Revenue Management integrados en un Plan de Marketing Online (www.librorevenuemanagement.com).

Si no sabes lo que es el Revenue Management te recomiendo que, antes de seguir leyendo eches un vistazo a este artículo para familiarizarte con las bases que te explicarán en qué consiste esta técnica:

<http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/2010/10/25/%C2%BFque-es-el-revenue-yield-management/>



1. ¡Hemos conseguido el puesto!: Primer día de trabajo.

Es lógico afrontar este primer día de trabajo como se debe hacer para cualquier puesto para el que seas contratado: ¡Conociendo!

- Conociendo a los aquellos que en adelante serán tu segunda familia, tus compañeros, entendiendo que no solo debes hacerlo en el terreno personal sino conocer a fondo sus áreas de gestión y que implicación tendrán en tu estrategia.
- Conociendo a lo que se convertirá en tu segunda casa, tu hotel.
- Conociendo las herramientas de trabajo que te ayudarán a conseguir tus objetivos.
- Conociendo el entorno que te rodea, las circunstancias actuales del mercado.
- Conociendo a tus competidores.
- Conociendo a tus segmentos / clientes.
- Conociendo a tus canales de distribución.
- Conociendo lo que se ha hecho hasta ahora.

Esto te llevará mucho tiempo, quizás tu trabajo de investigación (según el volumen de datos que tengas) pueda llevarte desde varias semanas a varios meses pero es una tarea imprescindible que todo Revenue Manager debe hacer antes de empezar con lo que será su trabajo diario: **la planificación estratégica, la implementación y el control.**

Durante mi carrera profesional me he enfrentado a muchos establecimientos y puedo decir, desde la experiencia que cada negocio es un mundo. Existen desde los que tienen muchos datos pero que no hay por donde cogerlos dado que son de poca calidad y poco relevantes hasta aquellos que cuentan con pocos datos pero estos son realmente útiles. ¿Qué debemos hacer entonces?

El puesto de **Revenue Manager** tiene un alto componente analítico por lo que es **imprescindible para el que los datos sean fiables.** El **primer paso** que debe dar un Revenue Manager es **analizar la calidad de los datos** que se están recopilando por los diferentes departamentos y **educar a estos en la importancia de que se empiecen a recopilar de forma adecuada.**

Por ejemplo: en su día me encontré con el ejemplo de un hotel en Andorra que su principal cliente procedía de Afganistán. Haceros una imagen mental de un montón de afganos que se van hasta Andorra para esquiar o disfrutar de su naturaleza y que te llenan el hotel durante todo el año y además que estos clientes tienen nombres españoles, franceses...no cuadra ¿verdad? ¿Qué ocurre? Pues que los responsables de reservas no rellenaban el campo de su



sistema de gestión de reservas de nacionalidad y por defecto se les grababa con el nombre del primer país que aparecía en el desplegable de de dicho campo: “Afganistán”.

Quizás este sea un ejemplo muy obvio y dudo que ningún **Revenue Manager** se ponga a desarrollar estrategias para el cliente afgano pero por un lado el hecho de no rellenar este campo implica que no conoces la procedencia de tus clientes y por otro existen otros ejemplos menos obvios que podrían desvirtuar la calidad de nuestros datos sin que nos demos cuenta y estemos creando estrategias erróneas.

¡Vamos al grano entonces! Los datos que debes recabar son:

- **De cada departamento generador de ingresos** (Restaurantes / Salones / Alojamiento...)
 - Sus datos históricos:
 - Ocupaciones diarias y mensuales.
 - Datos de producción.
 - Precios.
 - Costes.
 - Sus canales de distribución y las condiciones de contratación de cada uno
 - Sus estrategias de marketing.
 - Su capacidad y disponibilidad de hacer venta cruzada de servicios / **Cross-selling** (por ejemplo el responsable de reservas ofrecer a la hora de confirmar una reserva un menú especial de una semana temática que estemos desarrollando en el hotel) o de **Up-selling** (por ejemplo un hotel con diferentes tipos de habitaciones en el que el responsable de reservas anima al cliente a contratar una habitación con características superiores)
 - Si aplican técnicas de Revenue Management.
- **De tu producto:**

Cualquier circunstancia que pueda hacer que tus precios sean dinámicos o que puedas diferenciar sus precios incrementándolos si se aporta un valor añadido (un menú más exclusivo en el restaurante por ejemplo) o reduciéndolos en el caso de que el cliente se vea sometido a una restricción (menú más económico si se contrata antes de la llegada al hotel o pagar una tarifa no reembolsable la hora de hacer una reserva por ejemplo).

Este análisis será el que posteriormente te lleve a definir las **barreras tarifarias** para cada producto / servicio que prestes.



- **De tus herramientas:**

Existen muchas herramientas que pueden ayudar a un Revenue Manager a desarrollar su trabajo, las más importantes son:

- **PMS** para gestionar tus reservas y tus ofertas.
- **CRM** para conocer mejor a tu cliente.
- **RMS** para que te ayude a decidir las acciones a llevar a cabo.
- **CHANNEL MANAGER** para controlar tu precio de venta y distribuir de una manera más eficiente tu tarifa en los canales con los que trabajas.
- **SHOPPER** para conocer los precios de la competencia.
- **REVIEWER** para analizar tu reputación online con respecto a la de la competencia.

Lógicamente estas herramientas tienen un coste y dependiendo del tamaño de nuestro negocio nos podremos permitir la contratación de todas o algunas.

Es tarea del **Revenue Manager** decidir, en base a las circunstancias del hotel para el que esté trabajando con que herramientas puede contar teniendo en cuenta que, aunque no pueda contratarlas todas el trabajo que facilitan dichas herramientas lo deberá llevar a cabo de forma manual.

- **De la competencia:**

Bien a través de las herramientas planteadas, de informes de **Benchmarking** sobre nuestro sector, de diarios especializados, fuentes estadísticas y llamadas y visitas “Mystery Guest” debemos conocer lo que está haciendo nuestra competencia. No solo en cuanto a precios sino también en cuanto a otras características intrínsecas.

El trabajo de **Revenue Manager** como podéis ver también tiene cierto trabajo de campo por lo que hazte con un buen calzado y ¡A patearte tu ciudad!

Aunque habitualmente estamos acostumbrados a definir un solo **set competitivo** pero no olvidemos que quien no es nuestra competencia en habitaciones o estrellas puede serlo en contratación de salones o restauración e incluso nuestra competencia en ciertos aspectos no tiene porqué ser concretamente un hotel sino que puede serlo también un centro de negocios, un restaurante o un spa.

- **De los canales de distribución:**

- Estudia los **contratos** que tienes con tus distribuidores actuales.



- Estudia sus **datos de producción** (teniendo en cuenta no solo el bruto sino también el neto teniendo en cuenta comisiones, personal dedicado a gestionarlo y software en su caso y otros costes)
 - Estudia también otros **aspectos** más **subjetivos** como el tipo de cliente que traen, las fechas en las que lo traen...
 - Estudia la **ética** de estos distribuidores, hay muchos de ellos que, aun teniendo cláusulas firmadas por contrato que tratan de evitar que estos vulneren la paridad de precios muchos se las saltan y quizás no nos interese contratar con ellos.
- **De tu entorno y circunstancias del mercado:**

Un **Revenue Manager** debe conocer la **composición de su destino** como si de un conserje o de un guía turístico se tratara. Lugares de interés, ferias y eventos...Y también debe tener cierta **cultura económica** tanto a nivel mundial, nacional y local con el objetivo de que vea venir con antelación posibles periodos de recesión, fechas en las que se va a producir una demanda inesperada...
 - **De tus clientes:**

Como decirlo... ¡Todo!

Para el **Revenue Management** el cliente es el rey, debemos tener en cuenta que se trata de una herramienta enfocada a que **cada cliente disfrute de una oferta adaptada a sus necesidades**.

Tendemos a diferenciar los establecimientos en “Hoteles enfocados al cliente de Negocio” y “hoteles enfocados al cliente de Ocio”, esta segmentación como base está bien pero no olvidemos que:

 - En ciertos momentos un hotel de negocio se puede enfocar a clientes de ocio y viceversa.
 - Dentro de cada uno de estos grupos hay muchas subsegmentaciones que podemos hacer; por origen, edad, comportamiento, canal a través del cual llegan, gustos, hobbies...

¡En la segmentación el cielo es el límite! Y debemos buscar segmentos **homogéneos** dentro de sí mismos, **heterogéneos** con respecto al resto y que tengan un potencial de generar negocio suficiente como para tomarnos la molestia de llevar a cabo estrategias segmentadas para ellos.



2. Han pasado unas semanas. Ya lo conocemos todo ¿Y ahora?: ¡Ahora toca desarrollar la estrategia!

Una vez conoces todos los datos del negocio para el cual te han contratado debes empezar con el trabajo que te va a diferenciar del resto de Revenue Managers de los otros establecimientos con los que estas compitiendo.

Nos vamos a centrar en el análisis del negocio de habitaciones ya que, salvo excepciones suele ser el principal generador de ingresos de un hotel pero no olvidemos que el trabajo del Revenue Manager debe ser mejorar la rentabilidad del hotel al completo por lo que esto se deberá implementar para cada uno de los puntos generadores de ingresos.

***Nota:** Este eBook es una guía para que el candidato a Revenue Manager sepa con qué se va a enfrentar a la hora de ser contratado para dicho puesto por lo que no entraremos muy en detalle en cómo se desarrolla a fondo cada estrategia. No obstante como indicaba al inicio de este eBook puedes obtener más información en los diferentes artículos disponibles en mi blog www.Jaimechicheri-revenuemanagement.com o haciéndote con un ejemplar de mi libro *eCommerce & Revenue Management integrados en un Plan de Marketing Online en www.librorevenuemanagement.com.**

Los pasos que deberás seguir para desarrollar la estrategia son:

1. **Analizar todos los datos recopilados** y como hemos dicho tomar medidas para que estos sean cada vez sean más fiables. Siempre se puede mejorar por lo que si no se está analizando la competencia tal y como he especificado en el punto correspondiente se debe hacer, si no se está segmentando a los clientes de forma detallada también y así con todos los datos que hemos visto en el punto anterior.
2. **Analizar para cada punto generador de ingresos cual sería nuestro Yield Potencial**, es decir, el volumen de negocio (en términos tanto de Ingreso como de Beneficio) que conseguiríamos diariamente si todo fuera perfecto (100% de ocupación vendiendo todas las habitaciones disponibles al mayor precio marcado también denominado Tarifa Rack)
3. **Analizar la realidad**, es decir, los ingresos / beneficio que hemos obtenido realmente.

No conozco y es poco probable ningún negocio que haya alcanzado su Yield Potencial de forma habitual y estaréis conmigo en que es poco probable (ojalá!) por lo que el **Índice de Yield** (resultado de dividir el punto 2 entre el 1) será una referencia para que analicemos continuamente como va mejorando nuestra estrategia.

El acercarnos en mayor o menor medida a nuestro Yield Potencial depende de **factores controlables** por nosotros (como por ejemplo el hecho de tener datos poco fiables, trabajar con canales poco rentables, no tener una adecuada estrategia tarifaria) y **factores no**



controlables (una crisis económica difícil de predecir como la que comenzó a mostrarnos sus efectos a finales del año 2008 y que a día de hoy todavía perdura, un nuevo competidor por ejemplo). Es en los primeros donde debemos enfocarnos sin perder de vista los segundos.

4. Una vez sabemos dónde debemos enfocar nuestras acciones debemos **diferenciar nuestras temporadas en principio en Alta – Media – Baja** aunque según el modelo de negocio puede requerir mayor o menor detalle.

Este análisis se denomina **Análisis de temperatura Hot-Warm-Cold** y basta con analizar la ocupación que hemos tenido (en base a nuestros datos históricos) en cada fecha coloreando cada temporada con un color diferente y esto nos dará una visión de cuáles son las fechas en las que más debemos enfocarnos o mejor dicho, que estrategias llevar a cabo para cada grupo de temperatura ya que las temporadas bajas son susceptibles de convertirse en medias y las medias en altas.

Este análisis debe hacerse teniendo en cuenta el volumen de negocio que nos genera cada canal en cada fecha, que tipo de cliente y a que tarifa.

Pero... ¿Puedo basarme en datos históricos por ejemplo previos a una crisis para realizar este análisis para un periodo de crisis? La respuesta a esto no hace más que aludir a la lógica. Si no tienes datos de otras crisis solo tienes estos datos los cuales, aunque no en su totalidad si pueden ser de utilidad teniendo en cuenta que el volumen de demanda va a ser inferior.

Por ejemplo, en la última crisis los hoteles que llevaban muchos años trabajando podrían haberse basado en datos de otros periodos similares y los que no tuvieron que jugar un poco con elucubraciones. Ahora que llevamos casi 4 años inmersos los datos de los últimos años nos pueden ser de utilidad.

¿Y si el hotel en el que me han contratado acaba de abrir? Amigo...tienes un trabajo difícil por delante pero apasionante. Siempre tendrás datos generales de informes estadísticos de los que poder echar mano.

5. En base a este último punto, al estudio del cliente que hemos llevado a cabo en el punto anterior, al análisis de la competencia , de tu producto y resto de estudios tendrás que desarrollar lo que dictaminará tu estrategia tarifaria para el próximo año:

- Un planning de tarifas (**Matriz de Precios**) en el que definas que tarifas vas a plantear para cada cliente y canal para cada segmentación de producto y para cada comportamiento de cliente.
- Un planning anual (**Calendario**) totalmente dinámico (es decir que acepte cambios conforme vamos analizando los datos diarios) que indique que tarifa se aplicará en



cada fecha del año para cada producto. Teniendo en cuenta que no es lo mismo una habitación para la fecha X reservada con Y días de antelación por ejemplo que la misma habitación para la misma fecha reservada con Y-10 días de antelación por ejemplo.

Para el desarrollo de Matriz de Precios y Calendario es imprescindible que elabores unas buenas **previsiones** las cuales estarán marcadas por tus datos históricos y las estimaciones futuras que hagas en base a los datos analizados.

La metodología para desarrollar una previsión es muy sencilla. En esta pestaña de mi blog <http://www.jamechicheri-revenuemanagement.com/presentacion-revenue-management/> dispones de presentaciones en las que explico cómo llevarlas a cabo pero la verdadera valía del Revenue Manager consiste en el grado de acierto a la hora de llevar a cabo estas previsiones y acertar con el atractivo de las ofertas planteadas.



3. ¿Ya está no? ¿Este es todo mi trabajo?: ¡Ni Mucho menos!

El trabajo del **Revenue Manager** es un trabajo de continuo análisis. Una vez elaborada tu estrategia deberás:

- Lograr generar una **cultura de Revenue Management** en la organización por medio de reuniones mensuales con los responsables de los diferentes departamentos.
- Machacarte la cabeza para lograr **valores diferenciales con respecto a tu competencia**. Por experiencia puedo decir que es tremendamente difícil encontrar a una persona creativa, dinámica, intuitiva, empática y buena con los números y un buen Revenue manager debe reunir entre otras todas estas cualidades.
- **Implementar** las estrategias en los diferentes **canales**.
- **Analizar continuamente** el efecto de tus acciones, detectar las desviaciones con respecto a tus planificaciones iniciales y llevar a cabo acciones para corregirlas.

El trabajo del **Revenue Manager** no es tarea fácil y requiere constancia, conocimientos y reunir las aptitudes mencionadas anteriormente pero os aseguro que es apasionante y reporta muchas satisfacciones, y respondiendo a una pregunta que suelen hacerme...Es uno de los puestos de trabajo con mayor futuro y mejor remunerados en el sector hotelero.