

20 #ConsejosRevenue by @jaimechicheri



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CONSEJO # 1: ¡Fórmate!	4
CONSEJO # 2: Si te estás iniciando en Revenue descarga esta guía gratis!	5
CONSEJO # 3: Si no conoces a fondo esta técnica ¡Aquí tienes las bases!.....	6
CONSEJO # 4:¡Conoce aptitudes y actitudes para ser Revenue Manager!.....	10
CONSEJO # 7: Analiza lo que implica ser Revenue Manager	14
CONSEJO # 8:¡El Revenue Management está en continua evolución!	15
CONSEJO # 9:¡Cambia de mentalidad! ¡Hablemos de Rate Management!.....	22
CONSEJO # 10:¿Qué piensan los clientes sobre el Revenue Management?	24
CONSEJO # 11: Para tomar buenas decisiones ¡aplica LittleWood’s Rule!.....	26
CONSEJO # 12:¡Aumenta el valor de tu hotel sin reducir precio!	29
CONSEJO # 13: transforma la capacidad de tu hotel en “relativamente fija”	31
CONSEJO # 14: Entrena a tu personal de ventas como apoyo a tu estrategia de Revenue Management	32
CONSEJO # 15:¿Bajarías tarifas a los clientes que te den mas datos?	35
CONSEJO # 16: Integra tus herramientas de gestión de Revenue Management.....	36
CONSEJO # 17:¡Aprovecha el Billboard Effect de las OTAs!.....	40
CONSEJO # 18: Algunas“trampas” para posicionar tu hotel OTAs.....	41
CONSEJO # 19: Cuidado con los distribuidores que se saltan la paridad	43
CONSEJO # 20: Fuentes para mantenerte al día y debatir con otros profesionales.....	44

INTRODUCCIÓN

El **eBook 20 #ConsejosRevenue** by @JaimeChicheri es un recopilatorio de los 20 posts más interesantes de mi blog sobre **eCommerce, Revenue Management y Marketing Online para Hoteleros** (JaimeChicheri-RevenueManagement.com). Un blog que llevo escribiendo desde el año 2.008.

Soy emprendedor desde que, en el año 2008 me toco la crisis y decidí, en lugar de buscar trabajo, probar suerte y empezar aventuras empresariales propias.

Comencé en el año **2.009** con el proyecto **Marketing Surfers** (www.MarketingSurfers.com), mi **agencia de Marketing en Internet** que dirijo mano a mano con Juan Merodio (quien ha emprendido conmigo gran parte de los proyectos empresariales que relataré a continuación). Desde Marketing Surfers hemos crecido un 40% anual en 5 años, ayudando a más de 90 empresas de más de 20 sectores diferentes y ahora estamos en un proceso de internacionalización.

En el año 2.011 escribí mi **libro eCommerce & Revenue Management integrados en un plan de Marketing Online**, (www.LibroRevenueManagement.com) primer libro escrito en español sobre esta técnica en el mundo, del que ya se han vendido más de 600 ejemplares y que dispone de su segunda edición.

En 2.013 fundo **eRevenueMasters** (www.eRevenueMasters.com), una escuela de negocios para hoteles cuyo objetivo es crear **un nuevo concepto de Revenue Manager** que denomino “**eRevenue Manager**” el cual integra, en las tareas habituales de Revenue Manager, otras tareas relacionadas con el Posicionamiento, gestión de Redes Sociales, Gestión de Costes y otras disciplinas que a día de hoy debe dominar todo Revenue Manager

También en el año 2.013 fundo **Social Clubbers**, (www.SocialClubbers.com) una **agencia de Marketing en Internet que busca ayudar a discotecas, bares, restaurantes y negocios con animación** a desarrollar sus estrategias de marketing en Internet con un fuerte peso de su capital humano.

Uno de mis hobbies es ayudar a otros emprendedores a lanzarse a la aventura de crear sus propios proyectos y para ello fundé **Emprende Finance** (www.emprendefinance.com) un proyecto que creamos para **ayudar a emprendedores a encontrar financiación** y un **curso de eMarketing** (www.MarketingSurfers.com/university) que, desde Marketing Surfers, en colaboración con la universidad Francisco de Vitoria hemos creado para **ayudar a emprendedores a desarrollar sus estrategias** sin necesidad de depender de una Agencia de Marketing en Internet.

CONSEJO # 1: ¡Fórmate!

El primer paso lógico para aprender algo es formarse y para ello te recomiendo que visites mi Escuela de Negocios **eRevenueMasters** (www.eRevenueMasters.com) de los que puedes disfrutar gratuitamente a través de los créditos de la Fundación Tripartita y de los planes individuales de Formación (si no sabes de lo que te hablo consúltame en jaimechicheri@marketingsurfers.com) y mi libro **libro eCommerce & Revenue Management integrados en un plan de Marketing Online**, (www.LibroRevenueManagement.com)



¡Conviértete en un eRevenue Master!

Especialistas en Formación hotelera
Revenue Management
eCommerce
Marketing Online
Gestión de Costes

e revenue MASTERS

www.erevenuemasters.com

eCommerce y Revenue Management
Integrados en un Plan de Marketing Online

Jaime López Chicheri

CONSEJO # 2: Si te estás iniciando en Revenue descarga esta guía gratis!

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** <http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/2012/06/11/ebook-gratuito-guia-revenue-manage/>

Espero que te sea útil y te recomiendo leerla antes de seguir con el resto de consejos de este eBook.

CONSEJO # 3: Si no conoces a fondo esta técnica ¡Aquí tienes las bases!

Para este consejo he querido aprovechar una presentación que hice para un Webinar de 30 minutos para la Confederación de Empresarios de Andalucía donde en tan poco tiempo traté de sintetizar lo más representativo de esta técnica.

A continuación iré describiendo cada diapositiva de esta presentación

<http://www.slideshare.net/jaimechicheri/qu-es-el-revenue-yield-management>

DIAPOSITIVA 3

Se trata de la definición más común de **Revenue Management**, técnica que se basa en analizar datos, realizar previsiones en base a la información obtenida y analizada **con el fin de** maximizar nuestro beneficio ***ofreciendo la habitación correcta al cliente correcto, en el momento adecuado a un precio correcto para la fecha correcta.***

- la **habitación correcta**: no todas son iguales, cambia su tamaño, calidad, decoración, facilidades, vistas...
- al **cliente correcto**: no todos se comportan igual ni tienen la misma sensibilidad al precio.
- a un **precio correcto**: si mantenemos una misma tarifa lineal todo el año podría darse el caso de que fuera muy elevada para periodos de baja ocupación y perder clientes o muy baja para periodos de alta ocupación en los que podríamos obtener más rentabilidad.
- En el **Momento correcto** ya que cada cliente se comporta de una manera diferente y una de las características principales es que las reservas se producen con diferente antelación.
- Para la **fecha correcta**: Es posible que un cliente determinado nos venga bien en temporada baja pero no nos interesa que venga en temporada alta porque tengamos clientes que estén dispuestos a pagar una tarifa superior.
- En el **canal correcto** tratando de diferenciar aquellos rentables de los que no lo son.

Observando esta definición me di cuenta de que faltaba algo; “**El Largo Plazo**“. Aquí podríamos hacer alusión al cuento de la cigarra y la hormiga o al dicho “pan para hoy y pan para mañana” pero hablaremos sobre esto al final de este post,

DIAPOSITIVA 4

Mucho se ha escrito intentando establecer una distinción entre ambos términos llegando a elucubraciones descabelladas que complican la diferenciación de los significados de estos conceptos más de lo que es.

Habitualmente se habla indistintamente de **Revenue Management** y **Yield Management**.

Si nos ceñimos a la traducción literal Revenue Management hace referencia a la **Gestión de Ingresos** y Yield Management a la **gestión de beneficio**.

El hecho de ser una técnica relativamente nueva en el ámbito de la hotelería y, aún más, en España y otros países hispanohablantes, ha favorecido la adopción de los términos en inglés.

En estos momentos, el término inglés Revenue Management sigue siendo el más utilizado en las organizaciones hoteleras aunque se empieza a utilizar **Gestión de Rendimiento** cada vez más para referirse a esta técnica. En el caso de las líneas aéreas el término más utilizado es Yield Management

Lo que trato de explicar en esta diapositiva es que, aunque existen diferencias reales entre ambas cosas al final los dos términos se han unificado y se habla indistintamente de una cosa u otra, es decir, contratemos a un **Revenue Manager** o a un **Yield Manager** la función de ambos será maximizar el beneficio del negocio.

DIAPOSITIVA 5

El REVENUE MANAGEMENT no es más que un modelo de “Pricing” (fijación de tarifas) similar al que se aplica en las empresas en general.

Es una evolución adaptada a todo negocio que tenga ciertas características intrínsecas. Lo ideal para sacar el máximo rendimiento es que el negocio al que se aplique reúna las siguientes condiciones:

- **Costes variables bajos.**

El coste variable de aceptar a un nuevo cliente no es muy elevado

- **Costes fijos altos.**

Costes del inmovilizado por ejemplo

- **Capacidad relativamente fija**

Si tenemos el hotel al 100% de ocupación la única manera de alojar a un nuevo cliente sería construyendo una nueva habitación.

- **Inventario perecedero.**

Este es quizás el punto más importante por el cual toda empresa que trabaje con “inventarios perecederos” debería aplicar REVENUE MANAGEMENT. *“La habitación que no vendamos hoy ya no podremos venderla mañana”.*

Debemos entonces vender cada día el máximo de unidades de nuestra capacidad fija de la manera más rentable posible, eligiendo bien los canales de distribución adecuados tratando de minimizar el coste de las comisiones.

- **Patrones de demanda variable.**

Cada cliente se comporta de una manera determinada. Utilizando técnicas de REVENUE MANAGEMENT podremos aplicar acciones diferentes para cada segmento.

- **Tener capacidad para prevenir futura demanda (el cliente reserva con antelación).**

- **Tener capacidad para segmentar clientes según su comportamiento, su disposición a pagar una determinada tarifa, sus necesidades etc.**

En la diapositiva también vemos un cuadro con diferentes modelos de negocio susceptibles de Revenue Management. Las variables más importantes para gestionar adecuadamente nuestra maximización de ingresos son la duración y el precio, por ello, basándonos en este cuadro debemos desarrollar estrategias en cada modelo de negocio para conseguir situarnos en el cuadrante número 2. Aquí puedes ver algunas técnicas si además de maximizar tu beneficio en habitaciones quieres hacerlo en otros modelos de negocio.

DIAPOSITIVA 6

Sobre esta diapositiva ya hablé hace tiempo en este post <http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/marketing-hotelero-revenue-management-e-commerce-web-2-0-y-mucho-mas/> . Os invito a leerlo antes de seguir con la presentación para no perder el hilo de la explicación.

DIAPOSITIVA 7

También hablaba sobre en los inicios de este blog. Os invito a leer este post <http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/los-5-pasos-del-rm/> Antes de seguir con la presentación para no perder el hilo de la explicación.

DIAPOSITIVA 8

A esta diapositiva le dedique algunos posts hace no mucho. Los enlaces son los siguientes:

- REVENUE MANAGEMENT EN TIEMPOS DE CRISIS: RECOPIACIÓN DE IDEAS (I)
<http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/revenue-management-en-tiempos-de-crisis-recopilacion-de-ideas-i/>
- REVENUE MANAGEMENT EN TIEMPOS DE CRISIS: RECOPIACIÓN DE IDEAS (II)
<http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/revenue-management-en-tiempos-de-crisis-recopilacion-de-ideas-ii/>

DIAPOSITIVA 9 Y DIAPOSITIVA 10

En la segunda imagen del post que mencionaba en la diapositiva 6 explico que el Revenue Management debe estar al principio de toda estrategia comercial ya que esta técnica debe definir las tarifas para cada canal de distribución y cada segmento y designar que inventario se debe distribuir a través de cada canal y como hacerlo. También hablábamos más a fondo de ello aquí

<http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/el-revenue-management-una-parte-muy-importante-de-la-imagen-de-tu-empresa/>

DIAPOSITIVA 11

Esta diapositiva está relacionada directamente con la anterior y viene a decir que si utilizamos la lógica entenderemos que quien desarrolla una buena imagen de la estructura tarifaria de la empresa, adaptándose a las necesidades de el mayor número de clientes posibles sin confundirles (Revenue Management), quien distribuye su producto a través de los distribuidores adecuados (aunque hablo de e-commerce quiero resaltar que no hay que olvidar la distribución offline) y quien utiliza las herramientas que internet ha puesto a nuestra disposición en los últimos años para potenciar las ventas de la parte de e-commerce de venta directa, es decir, básicamente nuestra web (aquí hablamos de Marketing en Internet) siempre conseguirá diferenciarse y superar a sus competidores.

DIAPOSITIVAS 13, 14 Y 15

Puedes encontrar una explicación completa en estos dos posts:

REDUCIR PRECIOS EN TIEMPOS DE CRISIS NO ES HACER REVENUE MANAGEMENT

<http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/reducir-precios-en-tiempos-de-crisis-no-es-hacer-revenue-management/>

SEGUNDA PARTE: REDUCIR PRECIOS EN TIEMPOS DE CRISIS NO ES HACER REVENUE MANAGEMENT

<http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/segunda-parte-reducir-precios-en-tiempos-de-crisis-no-es-hacer-revenue-management/>

CONSEJO # 4: ¡Conoce aptitudes y actitudes para ser Revenue Manager!

La figura del Revenue Manager en la actualidad no está muy definida. Muchos relacionan este puesto con la figura del Channel Manager, otros lo relacionan con "la persona que se dedica a plantear ofertas para llenar el hotel", otros incluso piensan que es quien se encarga de la gestión de reservas y no sigo porque la lista podría ser infinita.

A bote pronto se me ocurren las siguientes:

- Un buen Revenue Manager deberá ser un buen gestor de equipos y tener aptitudes de coaching
- Un buen Revenue Manager deberá conocer los sistemas de gestión diseñados para esta técnica
- Un buen Revenue Manager deberá tener una formación específica en esta técnica evitando así basar sus decisiones en sensaciones o en vicios heredados.
- Un buen Revenue Manager deberá ser bueno en sus relaciones con sus distribuidores, es realmente importante tener contacto directo y frecuente con ellos, son quienes mejor conocen el mercado y consejos para optimizar la distribución a través de sus canales.
- Un buen Revenue Manager deberá ser creativo e innovador y buscar anticiparse a las necesidades de su público objetivo.
- Un buen Revenue Manager deberá tener un perfil de ventas a la hora de hacer ver a sus mandos superiores el porqué de sus decisiones. En muchas ocasiones es triste ver como determinadas estrategias nunca llegan a ver la luz debido a una mala comunicación.
- Un buen Revenue Manager deberá conocer a fondo el máximo de áreas del hotel evitando así el planteamiento de acciones inviables.
- Un buen Revenue Manager deberá saber escuchar puesto que es un nexo de unión entre las políticas tarifarias de diferentes departamentos.
- Un buen Revenue Manager deberá tener gran capacidad analítica para discernir aquella información relevante de la que no lo es

CONSEJO # 5: Si eres Revenue Manager ¡se creativo!

“Es el mejor **Revenue Manager**, ha conseguido incrementar...”, “Nuestra **empresa, especializada en el Revenue Management para hoteles ha mejorado el RevPAR** de sus clientes en...”

Cada vez es más habitual oír este tipo de expresiones y debates sobre **cómo es un buen Revenue Manager y cómo se diferencia de un mal Revenue Manager**.

Señores, seamos serios...**Un Revenue Manager no es un dios**, Es más, encontrar a un profesional que reúna las aptitudes y actitudes que mencionaba en el consejo anterior sobre cómo debería ser un Revenue Manager no es difícil y menos en la situación de personales cualificadísimos en paro que tenemos hoy día.

Un hotel en si dispone de muchas variables que pueden influir en la mejora o el empeoramiento de su beneficio, desde factores que desde el propio hotel no podemos controlar como la crisis en la que nos encontramos actualmente hasta factores sobre los que si podemos mejorar directamente como una sonrisa en la cara de nuestros recepcionistas.

Si contamos con un producto que no dispone de ningún valor diferencial frente a su competencia, que además se encuentra en un destino con elevada sobreoferta y que para culminar dispone de unos costes elevadísimos a los que tiene que hacer frente y un equipo (humano y de estructura) obsoleto ni el **Revenue Manager** que en su Curriculum te muestra todas sus batallas ganadas ni la consultora experta que te dice el incremento que ha logrado para sus clientes conseguirá que salgas adelante.

¿Entonces? ¿Cómo puedo diferenciar a un buen de un mal Revenue Manager?

Desde mi punto de vista lo que diferencia a un buen **Revenue Manager** está en la creatividad de este a la hora de crear propuestas de valor una vez ha llevado a cabo un exhaustivo trabajo de análisis (siempre teniendo en cuenta al cliente como enfoque central de la estrategia planteada). Como ejemplo creativo podemos encontrar [esta de Javier García Cuenca de Magic Costa Blanca de la que ya hablé a principios de 2.010](http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/javier-garcia-cuenca-magic-costa-blanca-redefiniendo-el-revenue-management/) <http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/javier-garcia-cuenca-magic-costa-blanca-redefiniendo-el-revenue-management/> .

CONSEJO # 6: ¿Sabes cuanto gana un Revenue Manager?

En octubre de 2012 decidí elaborar un estudio sobre **ofertas de trabajo de Revenue Manager y sus salarios**. Antes de nada me gustaría agradecer la colaboración de Turijobs y su Director General Xavier Martín para este estudio la cual ha sido fundamental.

Los criterios para dicho estudio han sido:

- Ámbito Internacional.
- Análisis de **275 ofertas a través de 20 portales de empleo** monitorizadas vía **twitter Search y Google Alerts**.
- Septiembre de 2012.

A continuación adjunto **tabla y conclusiones** del estudio:

SECTOR	TIPO CONTRATO	CATEGORIA (ESTRELLAS)	SUELDO			PAIS	CIUDAD
			DESDE	HASTA	BONUS		
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	47.000,00 €	53.000,00 €	NO	CHINA	Hong Kong
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	16.000,00 €	18.000,00 €	NO	España	Barcelona
HOTEL	RECEPCIONISTA / REVENUE MANAGER	SIN DATOS	10.000,00 €	14.000,00 €	NO	España	Córdoba
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	10.000,00 €	14.000,00 €	NO	España	cordoba capital
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	22.000,00 €	22.000,00 €	NO	España	Madrid
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	24.000,00 €	30.000,00 €	NO	España	Madrid
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	24.000,00 €	30.000,00 €	NO	España	Madrid
RENT-A-CAR	REVENUE MANAGER	-	30.000,00 €	36.000,00 €	NO	España	Madrid
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	45.000,00 €	45.000,00 €	NO	España	Madrid
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	20.000,00 €	28.000,00 €	NO	España	Palma de Mallorca
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	16.000,00 €	23.000,00 €	NO	España	SALOU
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	20.000,00 €	24.000,00 €	NO	España	Santiago de Compostela
HOTEL	REVENUE MANAGER	3	21.000,00 €	21.000,00 €	NO	España	Valencia
HOTEL	REVENUE MANAGER	3	18.000,00 €	30.000,00 €	NO	España	Valencia
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	18.000,00 €	30.000,00 €	NO	España	VALENCIA
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	14.000,00 €	16.800,00 €	NO	Indonesia	Jakarta
HOTEL	REVENUE MANAGER	4	40.000,00 €	45.000,00 €	NO	IRLANDA	Dublin
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	49.000,00 €	68.000,00 €	NO	Italia	SIN DATOS
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	68.000,00 €	80.000,00 €	NO	Italia	SIN DATOS
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	26.000,00 €	26.000,00 €	NO	Sudafrica	Puerto Elizabeth
HOTEL	REVENUE MANAGER	5	26.000,00 €	47.000,00 €	NO	Tailandia	Bangkok
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	33.000,00 €	33.000,00 €	NO	UK	Aberdeen, Aberdeenshir
HOTEL	REVENUE MANAGER	4	49.500,00 €	49.500,00 €	NO	UK	Berkshire
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	57.000,00 €	70.000,00 €	SI	UK	Berkshire
HOTEL	REVENUE MANAGER	3	28.000,00 €	28.000,00 €	NO	UK	Birmingham
HOTEL	REVENUE MANAGER	3	43.000,00 €	43.000,00 €	SI	UK	East Sussex
HOTEL	REVENUE MANAGER	4	43.000,00 €	43.000,00 €	SI	UK	East Sussex
HOTEL	REVENUE MANAGER	5	43.000,00 €	43.000,00 €	SI	UK	East Sussex
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	56.000,00 €	56.000,00 €	NO	UK	Hertfordshire
HOTEL	REVENUE MANAGER	3	33.000,00 €	33.000,00 €	NO	UK	Jersey , Channel Isles
HOTEL	REVENUE MANAGER	4	33.000,00 €	33.000,00 €	NO	UK	Jersey , Channel Isles
HOTEL	REVENUE MANAGER	5	33.000,00 €	33.000,00 €	NO	UK	Jersey , Channel Isles
HOTEL	REVENUE MANAGER	4	44.000,00 €	44.000,00 €	NO	UK	Jersey , Channel Isles
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	20.000,00 €	23.000,00 €	NO	UK	Londres
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	43.000,00 €	43.000,00 €	NO	UK	Londres
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	44.000,00 €	53.000,00 €	SI	UK	Londres
HOTEL	REVENUE MANAGER	4	64.000,00 €	64.000,00 €	SI	UK	Londres
HOTEL	REVENUE MANAGER	5	64.000,00 €	64.000,00 €	SI	UK	Londres
HOTEL	REVENUE MANAGER	5	67.000,00 €	74.000,00 €	SI	UK	Londres
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	81.000,00 €	81.000,00 €	NO	UK	Londres
HOTEL	REVENUE MANAGER	5	81.000,00 €	81.000,00 €	NO	UK	Londres
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	44.000,00 €	50.000,00 €	SI	UK	North West
HOTEL	REVENUE MANAGER	3	37.000,00 €	37.000,00 €	NO	UK	Oxfordshire
HOTEL	REVENUE MANAGER	4	37.000,00 €	37.000,00 €	NO	UK	Oxfordshire
HOTEL	REVENUE MANAGER	5	37.000,00 €	37.000,00 €	NO	UK	Oxfordshire
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	35.000,00 €	44.000,00 €	NO	UK	SIN DATOS
HOTEL	REVENUE MANAGER	4	61.000,00 €	61.000,00 €	SI	UK	West Midlands
HOTEL	REVENUE MANAGER	5	61.000,00 €	61.000,00 €	SI	UK	West Midlands
HOTEL	REVENUE MANAGER	4	28.000,00 €	28.000,00 €	NO	UK	West Sussex
HOTEL	REVENUE MANAGER	5	28.000,00 €	28.000,00 €	NO	UK	West Sussex
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	31.000,00 €	50.000,00 €	SI	UK	West Sussex
SALUD	REVENUE MANAGER	-	61.000,00 €	76.000,00 €	NO	USA	Brooklyn
HOTEL	CORPORATE RM	SIN DATOS	95.000,00 €	103.000,00 €	NO	USA	California
HOTEL	REVENUE MANAGER	SIN DATOS	61.000,00 €	61.000,00 €	SI	USA	Dallas
HOTEL	REVENUE MANAGER	4	34.000,00 €	34.000,00 €	NO	USA	Jersey

CONCLUSIONES:

- Solo el **20%** de las ofertas transmitidas vía internet incluyen una **orientación respecto al salario** (por lo que el estudio está basado únicamente en las 55 ofertas que indicaban el salario).
- **Reino Unido** es donde **más ofertas de trabajo** se plantean (en concreto en **Londres**) seguido por **España** (en concreto **Madrid**, seguido por **Valencia**).
- Los países que más vinculan el trabajo del Revenue Manager a un **bonus** son **UK** y **Estados Unidos**.
- Las **Mejores Ofertas económicas** provienen de **Estados Unidos** seguido por **UK** e **Italia**. Aunque llevando a cabo un **estudio del promedio de las ofertas de cara país Italia** está en **primer lugar** seguido por Estados Unidos e Inglaterra.

RANKING PROMEDIO SALARIOS	
Italia	74.000,00 €
USA	68.500,00 €
UK	47.483,33 €
Tailandia	47.000,00 €
IRLANDA	45.000,00 €
España	27.866,67 €
Sudafrica	26.000,00 €
Indonesia	16.800,00 €

- La mayoría de las ofertas son planteadas para hoteles de **5 y 4 estrellas**.
- La mayoría de las ofertas son para el **sector hotelero** aunque bien es sabido que hay muchos otros modelos susceptibles de aplicar técnicas de Revenue Management.

CONSEJO # 7: Analiza lo que implica ser Revenue Manager

Si alguien puede conocer a fondo que tipo de candidatos pueden alcanzar el **puesto de Revenue Manager en un Hotel** es un portal como **InfoJobs** el cual se dedica día a día a poner en contacto a empresas que buscan personal con futuros candidatos.

Este portal ha desarrollado una serie de estudios sobre diferentes puestos de trabajo en el cual analiza:

- La trayectoria de los profesionales que han trabajado en un determinado puesto, indicando los puestos de trabajo que han desempeñado anterior y posteriormente, así como su situación laboral actual.
- Los puestos de trabajo más habituales que han desempeñado los candidatos antes de haber trabajado en un puesto concreto.
- los puestos de trabajo más habituales que han desempeñado los candidatos después de haber trabajado en un puesto concreto.
- la situación laboral de los candidatos cuya última experiencia laboral fue de un puesto concreto.

Además para conocer más en detalle dicha información ofrece la posibilidad de filtrar por Género y Provincia.

Pincha en el siguiente Link para ver el estudio completo sobre el **Puesto de Revenue Manager**, el cual espero que encontréis interesante: <http://plandecarrera.infojobs.net/puesto-de-trabajo/revenue-manager>

CONSEJO # 8: ¡El Revenue Management está en continua evolución!

Linda Hatfield, Vicepresidenta de Gestión de producto de IDeaS hacía una entrevista a Sheryl Kimes, una de las referencias mundiales sobre **Revenue Management**, con el fin de debatir como evolucionará esta técnica hacia una mayor relación con todas las operaciones de un hotel.

En este video podéis ver dicha entrevista <http://www.youtube.com/watch?v=dQJIHYzIzos>

La entrevista es un resumen de un estudio realizado por la profesora mediante entrevistas online, encuestas online (en las cuales yo fui uno de los participantes), entrevistas telefónicas y video entrevistas. En total 500 opiniones de profesionales y estudiantes de esta materia de todo el mundo.

En este estudio y según las propias palabras de la Doctora Kimes podemos observar que las ideas son bastante similares. Esto no me resulta extraño. Básicamente el modelo de esta técnica ha sido desarrollado en Cornell y podría decir que el 100% se basan en estas enseñanzas.

En cuanto al estudio (se puede acceder [aquí](#) y el registro es gratuito)

Según Kimes este estudio lo motivo la crisis que estamos viviendo y su inquietud por saber como evolucionará esta técnica en los próximos 5 años.

Antes de nada me gustaría hacer una valoración personal; Desde mi punto de vista el Revenue Management es una filosofía de gestión, considero que el concepto Revenue Management no evoluciona, se trata de una técnica que busca maximizar los ingresos de todo modelo de negocio susceptible de ello. Lo que si evoluciona es todo lo que hay alrededor de esta técnica y básicamente mi opinión es que evolucionará en dos sentidos:

- Aprovechamiento de todas las herramientas de comercialización que Internet nos ofrece y de todo lo que vendrá.
- Mejora de los Key Performance Indicators (índices de gestión del negocio)
- Mayor adaptación de las diferentes soluciones de Software a las necesidades del hotelero.

Tanto en la entrevista como en el documento hay muchas cosas con las que estoy de acuerdo y muy pocas en las que estoy en desacuerdo. Básicamente la idea en relación con la cual estoy en desacuerdo es que muchas de las ideas que se explican como “futuro del Revenue Management” ya existen con lo cual no estaríamos hablando de futuro sino más bien de “Ideas que ya existían en el pasado que pocos estamos aplicando en el presente y que esperamos que muchos apliquen en el futuro”

Durante la entrevista una de las primeras preguntas que hace Linda Hatfield es ¿cuales son las principales ideas de este estudio? a lo que la Doctora Kimes responde:

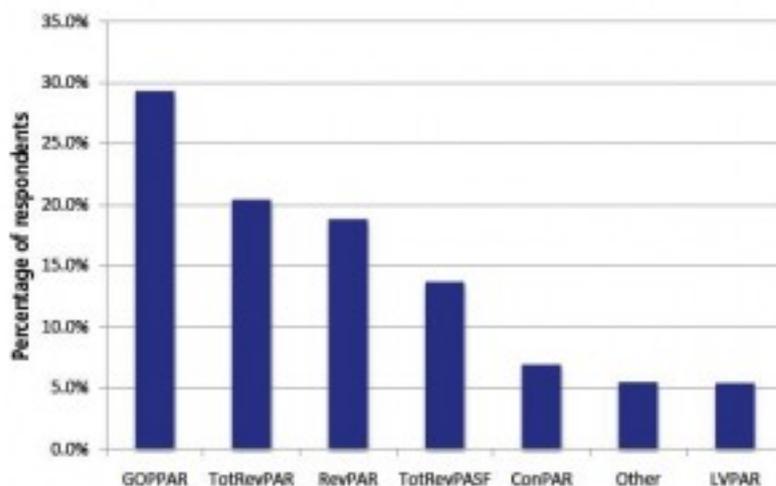
- El futuro del Revenue Management será más estratégico y tecnológico, idea con la que estoy de acuerdo al 100%.

- El Revenue Management no solo se aplicará a habitaciones sino también al resto de áreas (a esto me refiero cuando digo que no estoy de acuerdo en que esto sea el Futuro del Revenue Management puesto que es algo que ya muchos aplican desde hace tiempo)
- El área principal donde se centrará su aplicación una vez esté bien controlada la venta de habitaciones serán los espacios funcionales. También estoy de acuerdo, más que nada porque si se llevan a cabo estrategias de Revenue Management en ellos puede ser uno de los negocios más rentables del hotel mientras que si no se aplican estas técnicas podemos terminar perdiendo dinero con las superficies que ocupan mayor tamaño en un establecimiento hotelero.

Algunos de los principales puntos que se tocan en este estudio son:

ÍNDICES DE MEDICIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT

Según la entrevistada fue una sorpresa observar que a la pregunta “cómo se medirá la gestión en el futuro” menos del 20 % piensan que va a ser el REVPAR el índice principal. En la siguiente gráfica se puede ver cuales son los candidatos a índices futuros.

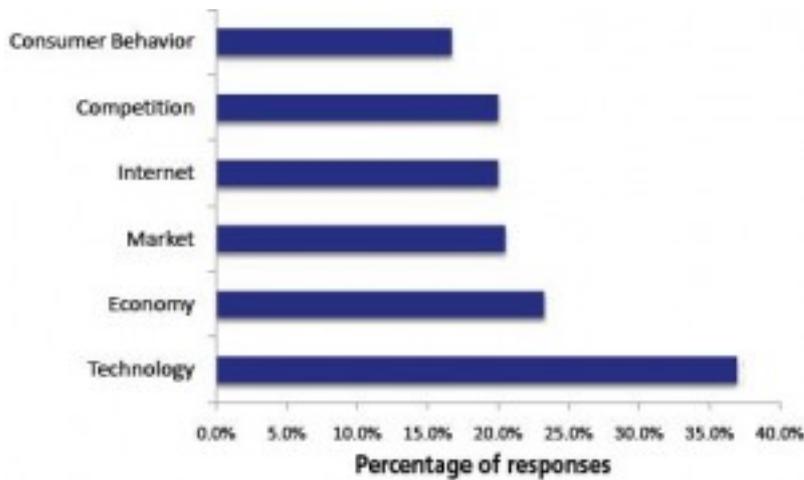


Veo que no se menciona el índice REVPAG (Revenue Per Available Guest) índice al que hacía alusión yo hace ya algún tiempo o del NREVPAR índice del que hablaba recientemente Patrick Landman. Quizás porque los índices de la gráfica son más conocidos y más adaptables a los sistemas de hoy día.

TECNOLOGÍA DEL REVENUE MANAGEMENT

El resultado del estudio viene a decir sobre este tema que la tecnología nos hará cada vez más rápidos en nuestra toma de decisiones. Yo pienso que así es, lo que hace no muchos años trabajábamos en Excel hoy esta disponible a un solo click. También pienso que los proveedores de software hotelero van muy por detrás de la cultura de Revenue Management la cual avanza a pasos agigantados. No hace mucho me reunía Con Juan Luis García Carmona (compañero mío en CESAE) para desarrollar un programa muy innovador de Revenue Management. EL nivel de desarrollo fue tal que tuvimos que parar el proyecto dado que no encontrábamos software que supliera dichas necesidades.

En la gráfica podemos ver los principales factores que motivan los cambios en Revenue Management para los encuestados.

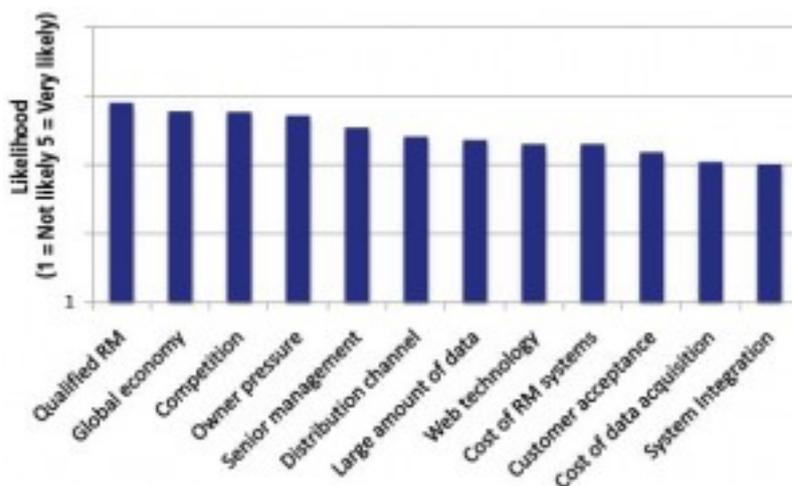


CRISIS Y REVENUE MANAGMENT

Con la recesión, dice Kimes, nos hemos vuelto mas creativos. Pienso lo mismo y pienso que ese es uno de los principales pilares sobre los que debería asentarse el Futuro del Revenue Management.

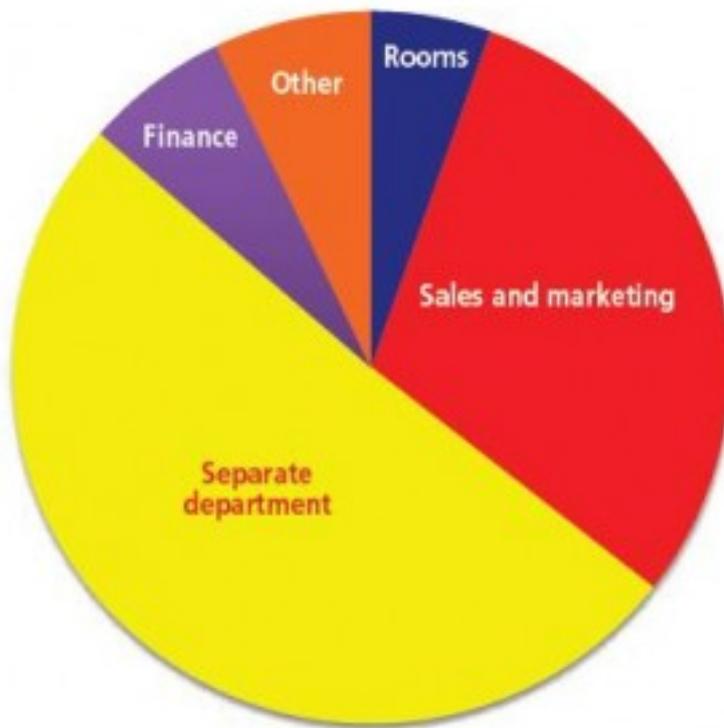
Esta técnica nos dice que debemos maximizar nuestro beneficio, el cómo diferenciarnos para hacerlo es la cuestión.

Podemos ver que según el estudio el segundo reto que consideran los encuestados más importante es la economía global así como otros retos a superar.



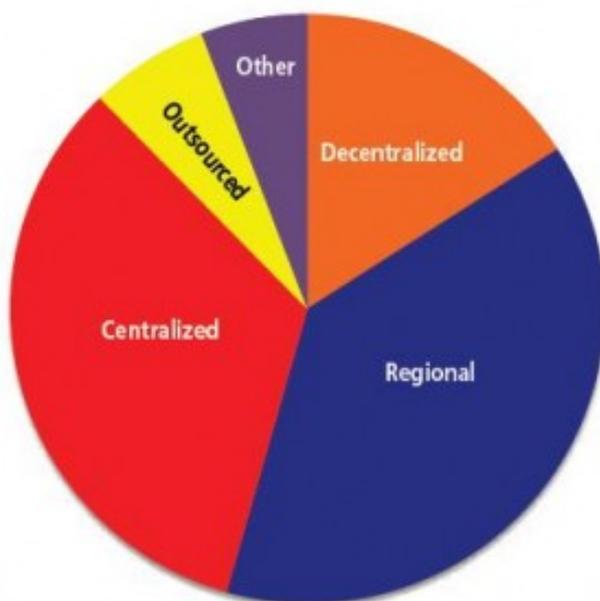
LA GESTIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT EN LA ORGANIZACIÓN

La tendencia es a pensar que en un futuro se tratará de un departamento separado del resto como podemos ver en la gráfica:



Mi opinión también es esta. Deberá ser un departamento que coordine Marketing (que tiende a mejorar la imagen del producto) y Comercial (que tiende a vender el máximo posible). El Revenue Manager debe ser quien busque vender de la manera más rentable posible sin perjudicar la imagen del negocio.

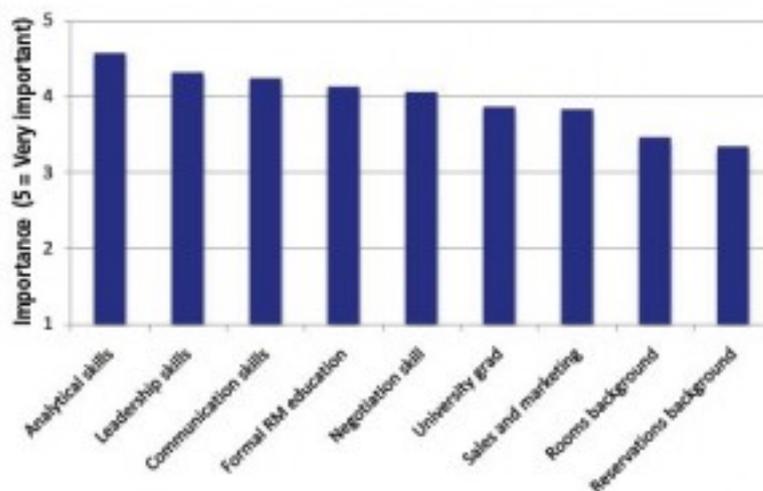
También, en el caso de cadenas hoteleras se tiende a hablar de la centralización o incluso de un modelo híbrido. Yo soy más partidario de la segunda opción en la que desde las centrales se de una visión más general y desde los hoteles una visión más concreta de lo que ocurre en cada destino.



APTITUDES DEL REVENUE MANAGER

Kimes habla de un perfil del Revenue Manager muy analítico y comercial enfocado a la comunicación. Durante la entrevista habla más de comunicación interna, enfocado a vender a sus superiores y al resto de departamentos el porqué de sus decisiones y su propuestas. Yo pienso que ese perfil de Comercial / Comunicación debe ir también encaminado a la comunicación al cliente, sobre todo teniendo en cuenta que en un futuro (y ya en estos momentos) la tendencia del cliente es cada vez más Online e interactiva en este medio. Por ello pienso que en un futuro un buen Revenue Manager se diferenciará cuantos más conocimientos tenga sobre todo aquello relacionado con la comunicación y comercialización en Internet; Hablo de conocer como debe ser la web perfecta para la venta, posicionamiento SEO, SEM, comunicación en Redes Sociales y demás.

En la imagen podemos ver los resultados de la encuesta sobre este tema:



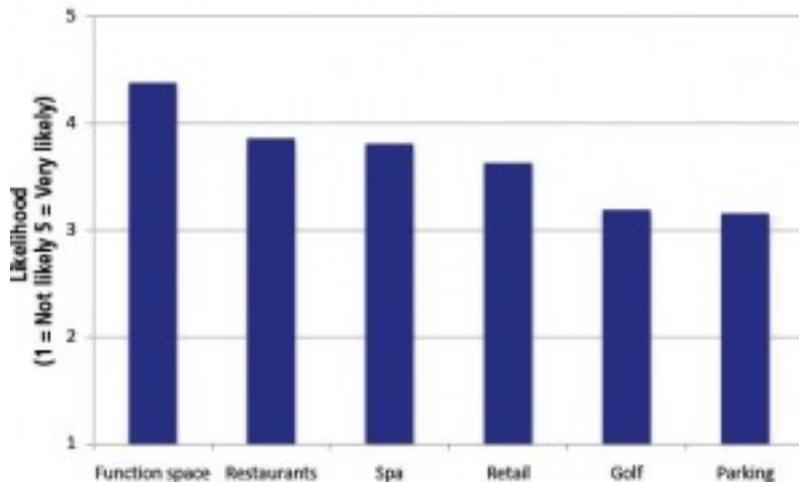
También comenta la Doctora en la entrevista que hasta ahora una persona para forjarse como Revenue Manager debía pasar por todos los departamentos (sobre todo recepción, reservas, comercial, marketing) pero que hoy en día se valora mucho la formación en estos temas.

Yo considero que el Revenue Manager perfecto es aquel que conoce todas las áreas y que además tiene formación específica.

Kimes habla sobre su experiencia propia como profesora en esta materia y como sus alumnos le dicen que cuando comienzan a trabajar en temas relacionados con el Revenue Management muchas veces tienen que morderse la lengua porque ellos saben como deberían hacerse las cosas y pocas veces se hacen correctamente. Es exactamente el mismo feedback que obtengo de mis alumnos y pienso que este hecho (el hacer las cosas por intuición y no en base a análisis) es lo que ha ayudado a la canibalización de precios en nuestro sector.

TOTAL REVENUE MANAGEMENT

Durante la entrevista y en el informe se hace hincapié en que el futuro del Revenue Management pasa por la aplicación de esta técnica a todas las áreas del establecimiento.



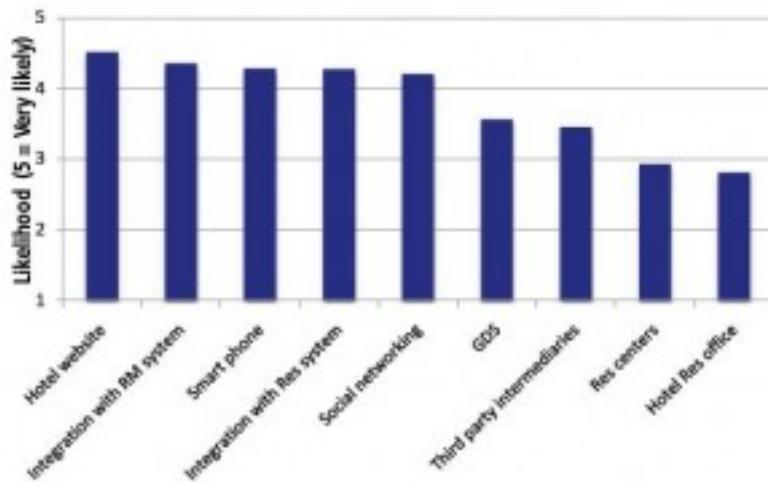
Precisamente a esto me refiero cuando al principio de este post hablaba de

Ideas que ya existían en el pasado que pocos estamos aplicando en el presente y que esperamos que muchos apliquen en el futuro

Hace tiempo que se habla de esto, y en Estados Unidos por ejemplo se aplica muy a menudo. No hablemos de futuro entonces y aceptemos que la gran mayoría no somos Early Adopters y que nos da miedo probar cosas nuevas aún cuando llevan mucho tiempo funcionando.

TENDENCIAS DE LA DISTRIBUCIÓN HOTELERA

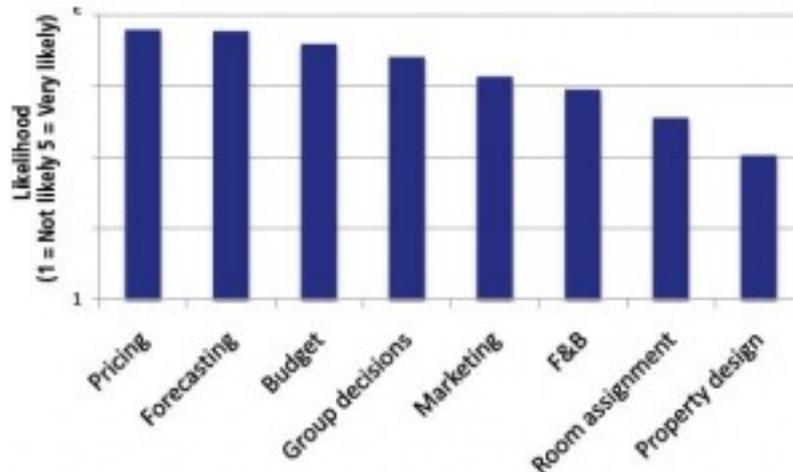
Estoy totalmente de acuerdo con la opinión generalizada pero debemos tener en cuenta que la lucha es dura y que potenciar nuestra presencia y venta directa pasa por luchar con distribuidores, metabuscadores e incluso con los propios buscadores como el gigante Google.



PUNTOS SOBRE LOS QUE ES MÁS IMPORTANTE ACTUAR EN REVENUE MANAGEMENT

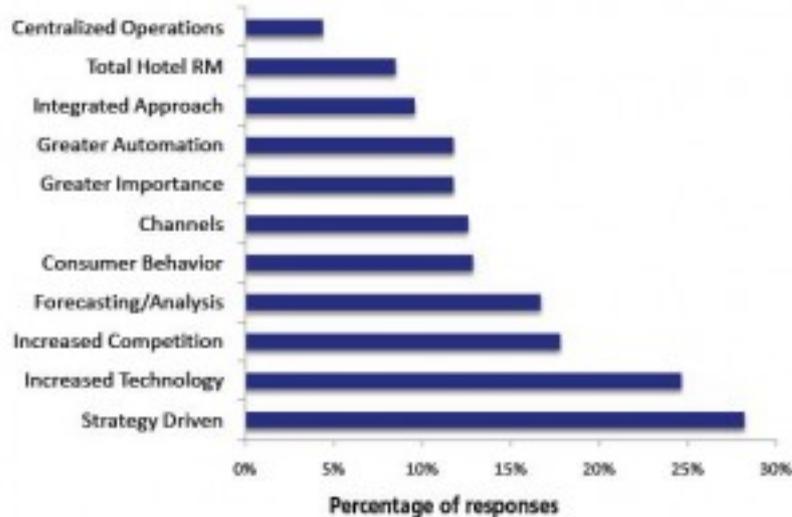
Viendo la gráfica observamos que el Pricing es lo más valorado. En una encuesta tipo checklist tendemos a malinterpretar. espero que el hecho de poner Pricing en primer lugar se haya

entendido como “el precio adecuado buscando la mayor rentabilidad a largo plazo” y no como “guerra de precios” aunque mucho me temo que es lo segundo dado que ponen el diseño de producto en último lugar.



LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EN REVENUE MANAGEMENT

Tal y como decía la Doctora Kimes en el resumen que indico al principio de este post la estrategia es uno de los factores decisivos del Revenue Management y así lo vemos en la gráfica. No puedo estar más de acuerdo, sin estrategia todo lo demás es dar palos de ciego.



Para finalizar me quedo finalmente con una frase de la Doctora Sheryl Kimes:

“cada metro cuadrado del hotel es susceptible de generar ingresos”

Y con una última pregunta en la que la Doctora Kimes responde a “qué haría” si ahora mismo tuviera que gestionar un hotel a lo que ella responde:

- Desde el principio valorar todas las oportunidades de negocio del establecimiento.
- Analizar a conciencia el revenue mix
- Detectar qué es lo que realmente me está generando negocio y desarrollar estrategias bien definidas para potenciarlo.

CONSEJO # 9: ¡Cambia de mentalidad! ¡Hablemos de Rate Management!

Llevo mucho tiempo estudiando a diario sobre la técnica del **Revenue Management** también denominada **Yield Management**. Si, lo sé son dos cosas distintas pero habitualmente se utilizan para designar lo mismo como ya he expresado en otros posts y este concretamente no es el motivo de este post.

El motivo es que no me siento a gusto con ninguno de estos dos términos para denominar a todo lo que implica el trabajo de quien denominamos en la actualidad **Yield Manager** o **Revenue Manager**.

Como ya he hecho en otros posts traduciré los términos:

- **Yield Management:** Gestión de Beneficios / **Yield Manager:** Responsable de la Gestión de Beneficios
- **Revenue Management:** Gestión de Ingresos / **Yield Manager:** Responsable de la Gestión de Ingresos

El trabajo de la persona que denominamos en la actualidad como **Yield Manager** o **Revenue Manager** consiste en un continuo análisis de:

- Producto
- Entorno
- Mercado
- Competencia

Con el objetivo de desarrollar **la mejor estrategia tarifaria (Rate Strategy)** posible para nuestro **mix de segmentos y canales**.

Es por ello que considero que un término que no lleva a confusión y que abarca todo lo anteriormente planteado es

Rate Management: Gestión de Tarifas / Rate Manager: Responsable de la Gestión de Tarifas

¿Qué problema veo en el término Revenue Management?

Básicamente que habla de Ingresos que según [Wikipedia](#) son:

Las cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios

“Ingresos” da a entender que quien los gestiona lo hace a posteriori, una tarea que también forma parte de la persona que denominamos en la actualidad como **Yield Manager** o **Revenue Manager** pero desde mi punto de vista **más bien desde el punto de vista analítico que de gestión.**

¿Qué problema veo en el término Yield Management?

Básicamente que habla de Beneficios que según [Wikipedia](#) son:

La diferencia entre el precio de venta, sin IVA y los costes de producción o de adquisición de un producto

Por un lado los sistemas hoteleros actuales no están preparados para una adecuada gestión dinámica de costes. Por otro lado encuentro el mismo problema que encontraba en el término “Ingresos” es decir su sentido “a posteriori”

No quiero con este post cambiar lo que eminencias como Robert G. Cross o Serri E. Kimes nos han estado enseñando durante tantos años y quien me conoce sabe que suelo dar mayor importancia al contenido que a la definición pero he considerado oportuno dejar claro mi punto de vista en esta materia.

Tantos años hablando de estos términos y tantas personas estudiándolo y sin plantearse lo que acabo de plantear yo hacen que piense que puedo estar equivocado en mi reflexión por lo que invito a quien quiera a iniciar un debate sobre ello.

CONSEJO # 10: ¿Qué piensan los clientes sobre el Revenue Management?

Hacía tiempo que sentía el gusanillo de escribir sobre **lo que realmente piensan los clientes sobre el Yield Management** (o **Revenue Management** término que, aun haciendo referencia a una cosa distinta se utiliza para hablar de lo mismo). El día que escribí el artículo recibí este artículo vía Google Alerts <http://www.esdiari.com/hemeroteca/19865-problema-no-transporte-aereo.html> que me ha animado a ello.

Si leéis dicho artículo hasta el final veréis que en la primera mitad habla sobre **Yield Management** y en la segunda el artículo deriva en política. Analizaré la primera parte, no porque la segunda no sea interesante sino porque **mi objetivo es analizar como ven los clientes las prácticas de Revenue Management**.

Hay dos frases que se deberían analizar a la vez para explicar el porqué "el cliente" percibe las tarifas como "caras":

...el elevado coste de los billetes de avión y sus imprevisibles fluctuaciones...

Las aerolíneas utilizan un sistema de fijación de precios denominado "yield management" que consiste en mantener un control estratégico sobre el producto para vendérselo al consumidor adecuado en el momento adecuado, lo que conlleva una discriminación en el precio.

Por un lado dice que *los costes de los billetes son elevados* (primera cita) y por otro que *venden al consumidor adecuado* (segunda cita).

¿Quién es el consumidor adecuado? pues lógicamente aquel que esté dispuesto a pagar más por un producto y todos sus condicionantes (lo que en **Revenue Management** se denomina **Barreras Tarifarias**), no olvidemos que el objetivo de una empresa es ganar dinero. Entonces ¿Quién es el cliente" que percibe las tarifas como "caras"? pues aquellos que EN PRINCIPIO no son público objetivo de la empresa.

¡Ojo! *la mayoría de los clientes que perciben las tarifas como "caras" no son el público objetivo de la empresa pero no todos los clientes que perciben las tarifas como "caras" dejan de ser público objetivo de la empresa.*

Me explico....Analizando la segunda parte de la primera cita; "...imprevisibles fluctuaciones...". Dichas fluctuaciones son las que permiten que clientes que no puedan pagar las tarifas más caras puedan volar. De hecho esta es la base del **Yield Management** cuya historia evoluciona de una única tarifa que pocos podían pagar a varias tarifas adaptadas a las necesidades de sus diferentes públicos objetivos.

CONCLUSIONES:

- El sector ha fallado en su tarea de comunicación a la hora de explicar al cliente el porqué de su tarifa
- No todos los clientes critican las políticas de Revenue management sino solo aquellos que no son público objetivo de la empresa
- La discriminación en el precio es cierta, pero es una discriminación positiva.

CONSEJO # 11: Para tomar buenas decisiones ¡aplica LittleWood's Rule!

Para comprender este concepto trabajaremos en base a un ejemplo en el que hemos detectado, en base a análisis previos de nuestros datos históricos, que tenemos 2 tipos de clientes:

- **CLIENTE TIPO 1 (CT1)** : Dispuestos a pagar 100 € por una habitación con unas determinadas condiciones, o como se denomina en Revenue Management, Barreras tarifarias basadas en restricciones (reserva por anticipado, características de la habitación...)
- **CLIENTE TIPO 2 (CT2)**: Otros dispuestos a pagar un poco más, digamos 200 €, por una habitación con unas restricciones menos fuertes que el cliente tipo 1.

El trabajo del Revenue Manager consistiría en conseguir que maximizar el beneficio obtenido para las habitaciones que aún le quedan disponibles.

Lo ideal sería aceptar a aquellos clientes que estuvieran dispuestos a pagar más y rechazar a aquellos dispuestos a pagar menos pero esto lógicamente es imposible (tenemos competidores que van a hacer ofertas más competitivas) por lo que debemos lograr un mix de clientes en base a ambas tarifas maximizando el beneficio, es decir, buscando saber cuantos clientes estarían dispuestos a pagar esta tarifa más elevada.

Si el CT2 (dispuesto a pagar más) llama en primer lugar no hay mayor problema puesto que cerramos la reserva al máximo beneficio, pero ¿Qué ocurre si el CT1 es quien llama primero? ¿Cuándo debemos aceptar estas reservas que nos generan un menor beneficio?

¡LittleWood's Rule es la herramienta que nos ayuda a tomar esta decisión!

Para aquellos familiarizados con **fórmulas matemáticas relacionadas con estadística** os dejo [este enlace](#) para una mejor comprensión. Para el resto trataré de explicarlo a continuación de forma conceptual:

El primer paso que debemos llevar a cabo es conocer el denominado “**Expected Value /Valor Esperado (EV)**”.

Para conocer el EV lo que haremos será multiplicar la tarifa más elevada (CT2) por la probabilidad de que CT2 acuda a nuestro establecimiento.

Ej.

EV para CT1 = 100 € x 100% (ya que es el primero que llama) = 100 €

EV para CT2 = 200 € x 20% (Esta probabilidad la hallamos en base a nuestro análisis de datos históricos) = 40 €

En esta situación, como la probabilidad de CT2 es tan baja, aceptaríamos las solicitudes de CT1

¿Qué ocurriría si por ejemplo la probabilidad de CT2 aumentara hasta un 80%?

EV para CT2 = 200 € x 80% = 160 €

En esta situación, como la probabilidad de CT2 es tan elevada, aceptaríamos las solicitudes de CT2 y rechazaríamos las de CT1, es decir “protegeríamos esas habitaciones” (lo que denominaremos en adelante “Protection Level/Nivel de Protección (PL))

¡Esta es la base para empezar a comprender LittleWood’s Rule!

Una vez entendido el concepto podemos ir un paso más allá y este radica en la necesidad de tener un **sistema de control de nuestro inventario** para poder **planificar estas acciones con antelación**.

Para ello, y en base a las fórmulas que ya hemos visto haremos lo siguiente **inequidad**:

En un lado de la ecuación pondremos CT1 el cual debe ser mayor o igual a la CT2 multiplicado por la probabilidad de que la demanda para la tarifa CT2 sea mayor a al Nivel de Protección (PL)

$$CT1 \geq \boxed{CT2 \times \text{Probabilidad de que } [Demanda \text{ tarifa } CT2 > PLCT2]}$$

↓
EV

Recordemos:

- **CT1** : Dispuestos a pagar 100 € por una habitación con unas determinadas condiciones, o como se denomina en Revenue Management, Barreras tarifarias basadas en restricciones (reserva por anticipado, características de la habitación...)
- **CT2**: Otros dispuestos a pagar un poco más, digamos 200 €, por una habitación con unas restricciones menos fuertes que el cliente tipo 1.
- **PLCT2**: Habitaciones que debemos dejar disponibles para el cliente CT2 dispuesto a pagar más.
- **EV**: Valor esperado.

Llegados a este punto lo que hay que buscar es el punto a partir de que esta ecuación se sustente y esto lo haremos variando el PLCT2 y lo haremos a partir de la siguiente tabla:

PROTECTION LEVEL (PL)	PROBABILIDAD DE QUE LA TARIFA MAS ALTA SEA MAYOR O IGUAL AL PL	CT1	CT2	EXPECTED VALUE (EV)		¿SE SUSTENTA LA INEQUIDAD?
				Fórmula	Valor	
6 Habitaciones	20%	100,00 €	200,00 €	$20\% * 200 €$	40,00 €	Si porque el valor de EV (los ingresos que podríamos generar vinculados a la probabilidad) es inferior al precio bajo CT1 por lo tanto aceptaremos las reservas a tarifa CT1.
5 Habitaciones	30%			$30\% * 200 €$	60,00 €	Si porque el valor de EV (los ingresos que podríamos generar vinculados a la probabilidad) es inferior al precio bajo CT1 por lo tanto aceptaremos las reservas a tarifa CT1.
4 Habitaciones	40%			$40\% * 200 €$	80,00 €	Si porque el valor de EV (los ingresos que podríamos generar vinculados a la probabilidad) es inferior al precio bajo CT1 por lo tanto aceptaremos las reservas a tarifa CT1.
3 Habitaciones	60%			$60\% * 200 €$	120,00 €	No porque el valor de EV (los ingresos que podríamos generar vinculados a la probabilidad) es superior al precio bajo CT1 por lo tanto esperamos a que lleguen reservas a la tarifa CT1 con un nivel de protección de 4 habitaciones (el valor inmediatamente superior al momento en el que la inequidad no se sustenta).
2 Habitaciones	80%			$80\% * 200 €$	160 €	

Nota: Lógicamente la probabilidad va aumentando conforme va reduciéndose el número de habitaciones a proteger

Analizando cada fila y poniendo como ejemplo la primera diríamos que...

“si yo tuviera que proteger 6 habitaciones para la tarifa elevada y la probabilidad de vender al menos esos 6 sitios fuera de un 20% (teniendo en cuenta que las 5 primeras habitaciones tenemos la seguridad de que vamos a venderlas a ese precio en base a nuestros históricos), el valor esperado(40€) si rechazáramos las reservas a tarifa CT1 (100€) sería inferior al valor de dicha tarifa (40€<100€). Por lo tanto aceptaríamos las reservas a tarifa CT1.

Como vemos en el ejemplo es en 3 habitaciones a una probabilidad del 60% cuando conseguimos que el EV sea superior a CT1 y será en el valor inmediatamente superior en el que estableceremos el PL. En este caso en 4.

CONSEJO # 12: ¡Aumenta el valor de tu hotel sin reducir precio!

Quien conoce a fondo como debe aplicarse la **técnica del Revenue Management en un Hotel** siempre trata de mentalizar al hotelero de que venda **en términos de valor y no de precio**. Es lógico que este se haga la siguiente pregunta:

¿CÓMO AUMENTO EL VALOR DE MI HOTEL EN ESTOS MOMENTOS EN LOS QUE EL CLIENTE ES MÁS RETICENTE A PAGAR MÁS?

Habitualmente se habla de dos opciones:

- Adaptarnos a “este nuevo cliente del que todo el mundo habla” y basar nuestra estrategia de distribución en canales de ofertas
- Mantener precios ya que “este nuevo cliente no nos interesa”.

Mi punto de vista es otro, un punto de vista muy “Gallego” basado en el “Depende”.

Recomiendo utilizar los nuevos “Groupones”, “Oportunistas”, Fórmulas Unbranded, Opacas y demás siempre y cuando tengamos un objetivo claro:

- Dar a conocer nuestro producto o subproductos haciendo saber que es un precio muy especial (Estrategia de Penetración)
- Estrategias puntuales (que con una buena gestión no deberían ser necesarias) si estamos muy apretados en cuanto a Cash Flow.
- Acciones puntuales de promoción **siempre** con un valor añadido.

Y sabiendo que estos clientes van a precio, que debemos tratarles como un segmento más y que no debemos esperar una fidelización en este segmento.

Pero recomiendo que el grueso de nuestros clientes esté compuesto por aquellos clientes que ven un valor en nuestro producto frente al de nuestra competencia. Aquí es donde planteo mi respuesta a la pregunta inicial y lo voy a hacer basándome en un artículo de Marketmetrix.com que he encontrado en [Hotel Marketing](http://www.hotelmarketing.com/index.php/content/article/how_to_increase_your_hotels_value_without_lowering_prices/) http://www.hotelmarketing.com/index.php/content/article/how_to_increase_your_hotels_value_without_lowering_prices/ y con el que estoy muy de acuerdo.

Según dicho artículo ganarte a un cliente por el valor de tu producto debe pasar por:

1. **Habitación:** El cliente va a pasar muchas horas en ella. No le des únicamente una cama, un televisor y un baño. Consigue que esta sea una de las partes más fuertes de su experiencia. ¿Ideas? Wifi, decoración única, elementos de entretenimiento (sin olvidar lo básico; confort, limpieza...)
2. **Establecimiento:** España ha sido un destino que “se gestionaba solo”. Un gran problema que existe en nuestro país es la obsolescencia y deterioro de parte de nuestra oferta. Hoy día tenemos competidores muy fuertes y muy buenos por lo que el hotelero actual que

quiera permanecer en pie los próximos años debe invertir desde ya en mantener su oferta y su producto cuidado, atractivo y al día.

3. **Servicio:** El servicio personalizado (y suficiente) es una inversión. Que tu personal este contento hace que se sientan parte del producto y que sea amistoso, atento, profesional, eficiente y que en cada interacción con el cliente pueda lograr una venta (Cross-Selling). Desde el Director hasta el cargo más básico.
4. **Procedimientos:** El hecho de que un café tarde 10 minutos en llegar desde que se pide o que un cliente tenga que esperar 20 minutos para hacer un check-out no es culpa solo del camarero o del recepcionista. Es culpa también de malos procedimientos (o falta de ellos). Parémonos a pensar, conozcamos nuestros fallos, veamos por que ocurren y corrijámoslo.
5. **Otros servicios:** Cada servicio que ofrezcamos debe reflejar la calidad de nuestro establecimiento con lo cual debemos cuidar hasta el mínimo detalle. Según el post al que hago referencia el departamento de Alimentos y Bebidas es el más mencionado cuando se habla de la experiencia en un establecimiento y por lo tanto una de las áreas que más van a ayudar a crear valor en nuestro producto.
6. **Programas de fidelización:** El artículo habla de una **nueva generación**, la Generación Y como una de las que disponen de mayor capacidad de compra pero también una de las más infieles. También destaca que son los más dispuestos a hablar de nosotros (tanto bien como mal, online y offline) y que son quienes más valoran una atención personalizada. Un potente programa de fidelización es indispensable hoy día. Por mucho que queramos ya no podemos ser el establecimiento de 15 habitaciones en el que los clientes siempre vuelven y conocemos hasta la marca de colonia que utilizan. Es necesario conocer a nuestro cliente a fondo y para ello es indispensable disponer de un soporte informático que nos ayude a conocerle y de una herramienta que nos apoye a la hora de decidir que atractivos pueden fidelizar a cada segmento.
7. **Benefícate de tu entorno:** Como hemos visto a lo largo de este post prácticamente todo lo que se plantea como **“estrategia para dar valor a nuestro producto”** pasa por **“mejorar la experiencia del cliente”**. Por ello debemos conocer nuestro entorno, ver como podemos combinar nuestro producto con la oferta del entorno para atraer, interesar, hacer que el cliente desee venir a nuestro destino y hacerlo con nosotros y emocionarle una vez lo haya hecho para que repita con nosotros.

Si encontrarais un establecimiento en el cual encontréis aquello que deseáis en sus habitaciones, y resto de instalaciones y servicio, en el cual sus empleados están siempre ahí y que te prepara una oferta atractiva tanto dentro como fuera de este y su precio fuera de 130 € por noche frente a los 100 € de la competencia ¿No lo preferirías? yo si, y en caso de que algún día no pueda o quiera asumir dicha diferencia miraré a ver si hay disponibilidad en “Groupones”, “Oportunistas”, Fórmulas Unbranded, Opacas y demás...

CONSEJO # 13: transforma la capacidad de tu hotel en “relativamente fija”

Este consejo está basado en un post que escribí hace tiempo, el cual, lleva muchos enlaces a diferentes artículos.

Por ello he pensado que, sería mejor dejar el enlace al artículo:

<http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/2012/03/06/como-tranformar-la-capacidad-fija-de-un-hotel-en-relativamente-fija-overbooking-overselling-no-shows/>

CONSEJO # 14: Entrena a tu personal de ventas como apoyo a tu estrategia de Revenue Management

Las fases de implantación de un **sistema de Revenue Management** son:

1. Análisis de la situación actual
2. Entender las causas que hacen que no estemos maximizando nuestro beneficio
3. Desarrollar la estrategia
4. Implementar la estrategia (y este punto es en el que me centraré en este post)
5. Monitorizar nuestras acciones y volver a realizar el proceso, manteniendo las estrategias que han funcionado y analizando aquellas que no.

En la fase de implementación debemos hacer especial hincapié en dos aspectos:

- Software de apoyo a nuestras decisiones y a nuestra gestión
- Training a nuestro personal en la cultura del Revenue Management

Este último punto es tremendamente importante, a continuación veremos cómo nuestro personal puede ayudarnos con nuestra estrategia y nos basaremos en un artículo de Hotel Marketing escrito por *Doug Kennedy, presidente de Kennedy Training Network* titulado “Rate quotation strategies for your hotel’s sales agents” en el que utiliza la **psicología del cliente** para conseguir captarle y que este esté satisfecho con su producto

1. Nuestro personal debe aprender a dar valor a cada producto de la forma más atractiva posible y no simplemente haciendo un listado de características. Es mejor decir “Tenemos a su disposición nuestra habitación más espaciosa y estoy seguro de que le encantará nuestra selección de almohadas especialmente diseñadas para su descanso” que “nos queda una habitación de xxx metros cuadrados con una carta de almohadas”
2. En periodos de alta demanda es lógico que vendamos más caro que en otros periodos pero esta tarifa en muchas ocasiones es inferior a la RACK (tarifa más alta de nuestro hotel). Debemos entonces relacionar la tarifa cotizada con nuestra rack.

La tarifa habitual es de XXX € pero podemos ofrecerle la tarifa de XXX € – X% de descuento

3. Queda mejor decir que “hemos vendido todas las habitaciones a la tarifa XXX €” mejor que decir “la tarifa XXX € no está disponible”. El término no disponible implica que existe pero que este cliente “no se la merece” mientras que el término “todo vendido” da a entender que nuestro producto es deseado y que el cliente deberá reservar la próxima vez con mayor antelación.
4. Relacionado con el punto anterior siempre que no podamos dar al cliente lo que pide debemos ofrecer fechas alternativas para las cuales si que tengamos lo que necesita.

5. En Revenue Management cada vez se utilizan más restricciones de mínimo de noches para potenciar que el cliente se quede una noche mas en momentos de alta ocupación y no nos deje inventario difícil de vender. Por ejemplo en un fin de semana que coincide con un puente (viernes, sábado y domingo) preferimos que el cliente venga los tres días a solo dos de ellos.

Hay clientes que se pueden molestar por esta restricción, en estos casos debemos explicar las ventajas de la estancia mínima. La explicación sería:

“Siendo un fin de semana de puente tenemos una estancia mínima como muchos otros hoteleros para las fechas requeridas, sabemos que solo está interesado en dos noches pero la parte buena es que si usted extiende su estancia hasta el domingo no tendrá que abandonar el hotel hasta las XXX horas (ampliando la hora de check out) .

6. En caso de que en nuestro hotel las mejores habitaciones se vendan al final lo habitual es decir “es una pena pero no nos quedan habitaciones Standard”. Esto suena a que “quedan las sobras”. Debemos cambiar el chip y decir “Afortunadamente tenemos disponibles nuestras mejores habitaciones, solo cuestan XX € más que nuestras habitaciones standard y por este incremento usted disfrutara de las siguientes ventajas: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX”

7. En caso de que en nuestro hotel las mejores habitaciones se vendan al principio debemos también utilizar un atractivo para venderlas, es decir “Afortunadamente tenemos aun disponibles nuestras habitaciones standard la única diferencia con las habitaciones superiores es XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX y por ello pagará un XX % menos con respecto a estas”. Tanto en este caso como el anterior el objetivo es hacer atractivo al cliente lo que en un primer momento no le interesaba mostrando los valores de un mejor producto o un menor coste según qué caso.

8. Siempre debemos tratar de hacer Upselling y crossselling:
a. Upselling: “por XX € mas podemos ofrecerle XXXXXX”
b. Cross-selling: “Quizás le interese un paquete que incluye los servicios XXXX tan solo por xx € mas”

9. Si hemos cometido un error y nos hemos dejado abierta una tarifa promocional en un canal y llama un cliente que quiere reservar directamente con nosotros pero a dicha tarifa (la cual no esta abierta en nuestra web) debemos permitirle accede a ella, siempre es mejor una venta directa que intermediada.

10. Muchas veces cotizamos una estancia múltiple como “xxx € la noche” y en ocasiones el cliente nos pide que lo desglosemos por día. En esos casos no debemos decir “la primera noche son 100 € y la siguiente 175 €” sino hablarlo en términos de des cuenta es decir “la tarifa es de 175 € pero tenemos algunos descuentos para algunas de las noches que solicita...”

11. La pregunta habitual ahora que, tras la crisis empezamos a subir precios es “¿Porqué el año pasado pague mucho menos?”. La respuesta es lógica “Lo sabemos, teníamos esa tarifa dadas las circunstancias de la crisis que hemos vivido pero ahora que ya está pasando debemos volver a nuestras tarifas tradicionales

Quizás estas ideas puedan sonar lógicas pero conozco a pocos hoteleros que tengan preparada una respuesta para cada una de las ideas que he planteado.

Y vosotros ¿lo hacéis? ¿os animáis a incluir alguna situación con su respectiva respuesta que se me haya escapado?

CONSEJO # 15: ¿Bajarías tarifas a los clientes que te den mas datos?

El Marketing actual se ha convertido más que nunca en una **carrera encarnizada** por conseguir captar el **mayor numero de datos posibles de el público objetivo** de las empresas.

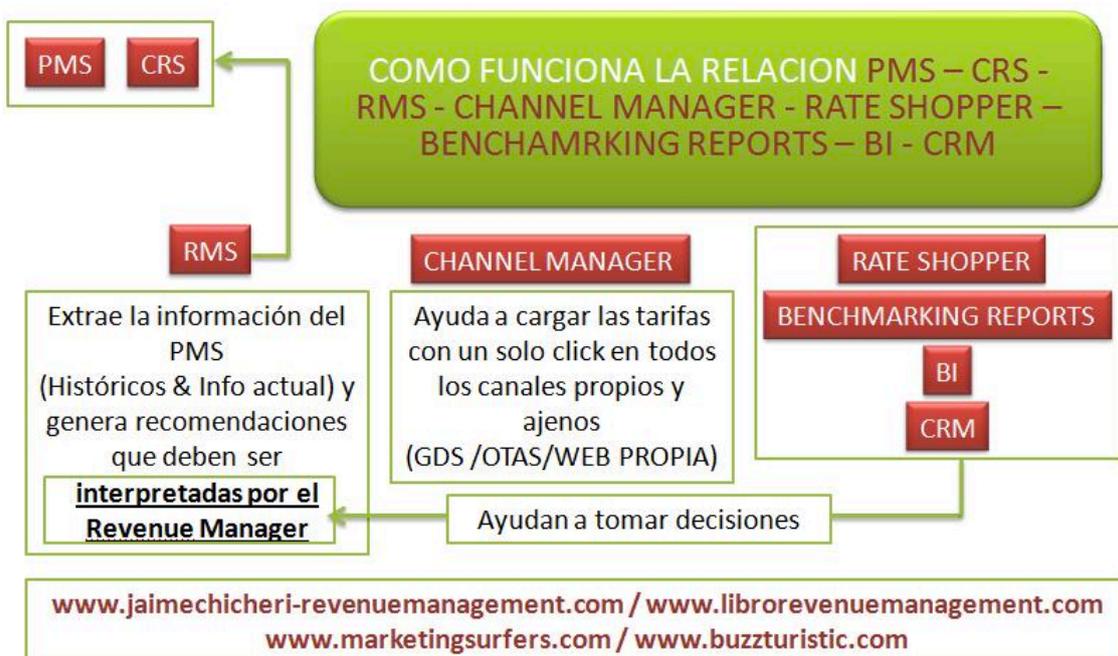
Como ejemplo tenemos la **publicidad en Facebook**, publicidad que más variables personales maneja de un cliente en una misma campaña y que, a pesar de sus detractores (que en general son personas que no saben como utilizar esta herramienta) consigue efectos como este que contaba en este post <http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/facebook-ads-funciona-caso-real-con-todas-las-cifras/>.

El **Revenue Management**, estrategia de precios utilizada por **Líneas Aéreas, Hoteles, Restaurantes y otros modelos de negocio** que busca *adaptarse al máximo a las necesidades del mayor número de segmentos posibles* parece que tiende a seguir esta línea.

Tanto es así que hoy podemos leer en este artículo <http://business.time.com/2013/03/05/flight-prices-to-get-personal-airfares-could-vary-depending-on-who-is-traveling/> como muchas empresas ya están aplicando *tarifas más económicas a clientes que le facilitan datos cualificados sobre sus gustos, intereses y circunstancias personales y otras se lo están planteando seriamente como política de empresa*.

¿Que opináis de esta estrategia? ¿Como empresa consideraríais aplicarla en vuestra estrategia de precios? ¿Como cliente estarías dispuesto a ceder datos más personales de los que ya aportas habitualmente para conseguir mejores precios?

CONSEJO # 16: Integra tus herramientas de gestión de Revenue Management



En este consejo quiero Hablaros de los **sistemas de gestión Hotelera (Software Hotelero)** que **todo hotelero y sobre todo aquel interesado en Revenue Management al menos debería plantearse tener**, Hablaremos de:

- **PMS (Property Management System/ Sistema de Gestión de la propiedad)**
- **CRS (Central Reservation System/ Sistema Central de Reservas)**
- **RMS (Revenue Management System/ Sistema de Revenue Management)**
- **Channel Management Systems/ Sistema de Gestión de Canales**
- **BI (Business Intelligence/ Inteligencia del Negocio)**
- **CRM System (Customer Relationship Management System / Sistema de gestión de la Relación con el Cliente)**
- **Sistemas de Control de Precios de la Competencia (Rate Shoppers)**
- **Benchmarking Reports/ Informes de Punto de Referencia/ Control**
- **Extranets; GDS (Global Distribution System/ Sistema De Distribución Global) Y OTAS (Online Travel Agencies/ Agencias De Viajes Online)**

Es muy importante para el hotelero analizar los sistemas con los que trabaja, quedarse con aquellos que son realmente útiles y que aportan algo a la estrategia y deshacerse de aquellos que no. Asimismo debe también analizar las **soluciones tecnológicas hoteleras del mercado** y decidir cuales se adaptan a nuestras necesidades.

En los últimos años los **proveedores de software Hotelero** han detectado la **necesidad de los hoteleros** de disponer de **herramientas avanzadas e integradas entre sí** con posibilidades de agregación de datos para lograr la **optimización de la gestión hotelera**. Elegir **software** que ayuden a la **gestión de la maximización de ingresos** no es tarea fácil puesto que existe una amplia gama de proveedores de soluciones en el mercado. A

continuación veremos los diferentes **modelos de software que pueden ayudar al Revenue Manager** en su día a día.

- PMS (Property Management System/ Sistema de Gestión de la propiedad)

Sistema de gestión hotelera, que integra el sistema **comercial** y de **reservas** con la gestión interna de **costes** y **personal** para dar un servicio completo para la **gestión del hotel**. Este sistema está enfocado tanto a la **gestión de reservas** como al **análisis de la información** la cual será posteriormente utilizada para la **gestión del Revenue Management del hotel**.

- CRS (Central Reservation System/ Sistema Central de Reservas)

Sistema de gestión de inventario y precios el cual **habitualmente está integrado en el PMS** con el fin de que ambos sistemas dispongan de la misma información a tiempo real. Lo ideal es contar con una **interconectividad entre ambos sistemas de doble sentido (Double Way)**, es decir, que la actualización se produzca instantáneamente en **PMS y CRS** de tal manera que no perdamos información ni en el modulo de reservas ni en el de inventario. Hay que tener cuidado a la hora de elegir nuestro sistema evitando aquellos cuya interactividad se produzca en un solo sentido (**One Way**) ya sea de **CRS a PMS** (problemas de información de inventario) o de **PMS a CRS** (problemas de información de reservas)

- RMS (Revenue Management System/ Sistema de Revenue Management)

Sistema que analiza los datos procedentes del PMS y, por medio de **algoritmos** previamente definidos **aconseja al Revenue Manager sobre las decisiones a tomar**.

Estos sistemas cada vez son más fiables aunque es interesante recalcar que siempre debe existir el factor humano para interpretar dichas recomendaciones y complementarlas con factores subjetivos en ocasiones difíciles de incluir en las variables analizadas por el **RMS**.

- Channel Management Systems/ Sistema de Gestión de Canales

Sistemas de apoyo al Revenue manager para un mejor control de sus tarifas y una mayor facilidad de carga de estas.

Estos sistemas surgen debido a la aparición de **multitud de canales de venta online**. Surge por ello una doble necesidad: En primer lugar el hecho de poder **controlar el precio de venta al cliente final** y en segundo término la **eficiencia en el tiempo de carga de tarifas en los diferentes y numerosos canales**.

La aplicación de estas soluciones deriva en la **optimización de la operativa del departamento de Revenue Management** y como consecuencia en una **reducción de costes** que afecta directamente al beneficio de la empresa.

Además algunas **ventajas añadidas** que proporcionan estos sistemas son:

- Controlar de **paridad tarifaria**
- Gestionar las **confirmaciones online**
- Generar **reportes e históricos** de cambios

- Contemplar de un solo vistazo la **estrategia tarifaria por canales**
 - Aumentar la posibilidad de **contratar más canales**
-
- BI (Business Intelligence/ Inteligencia del Negocio)

Sistema de apoyo al análisis de gestión del negocio enfocado a la administración y creación de conocimiento para prever acontecimientos y respaldar decisiones en base a conocimiento y no a sensaciones.

Esta herramienta debe estar integrada con las herramientas propias de gestión del establecimiento con el fin de afinar las decisiones al máximo.

- CRM System (Customer Relationship Management System / Sistema de gestión de la Relación con el Cliente)

Sistema informático de marketing relacional que sirve de apoyo a la relación con los clientes, a las ventas de un establecimiento y al marketing. Su funcionamiento deriva en la recopilación de la máxima información de los clientes con el fin de adelantarnos a sus necesidades y proporcionarles la mejor oferta

- Sistemas de Control de Precios de la Competencia (Rate Shoppers)

Sistemas para controlar los precios de la competencia a tiempo real con el fin de obtener una visión de referencia sobre nuestro set competitivo.

- Benchmarking Reports/ Informes de Punto de Referencia/ Control

Es otra solución complementaria de evaluación con la competencia. Por lo general el principal índice de eficiencia de gestión es la comparación con el presupuesto que nos hemos fijado. El cumplimiento de un presupuesto depende de muchas variables y quizás por sobrestimación o bien por subestimación podemos equivocarnos. Lo que siempre será un punto de referencia válido es el **compararnos con nuestro set competitivo.**

Tener a una persona dedicada a realizar **informes de competencia** puede ser una tarea ardua y requiere la exclusividad de esta dedicada a dichas funciones. Lo habitual es disponer de una empresa externa dedicada a elaborar informes de tu set competitivo y/o destino.

Como ya comentábamos es importante resaltar que la comparación con la competencia es útil siempre y cuando no nos centremos única y exclusivamente en ello. De ser así podría volverse en nuestra contra y en la del mercado en general derivando en una **canibalización de precios en la que nadie sale beneficiado.**

Se debe contar con la **participación del Revenue Manager a la hora de decidir que sistemas contratar.** Él es quien mejor conoce las **características de contratación con los diferentes clientes, la estructura tarifaria y el modelo de negocio desde el punto de vista comercial y de marketing.** Sería contraproducente desarrollar un plan de acción desde el punto de vista del **Revenue Management** y elegir un **Software** que no permita llevar a cabo lo planificado.

Dependiendo de nuestras necesidades y presupuesto la mayoría de las **soluciones de Software** existen en diferentes modalidades entre las cuales podríamos distinguir:

- A medida
- De terceros
- Código abierto

Lógicamente lo más eficaz es un **software a medida** que se ajuste a las necesidades de cada establecimiento puesto que existe la posibilidad de personalizarlo conforme vayamos detectando necesidades y evitamos el tener que pagar comisiones a terceros, pero también se debe tener en cuenta que es más caro y que el mantenimiento crea una dependencia con la empresa que lo desarrolló.

Si optamos por un **software de terceros** perdamos esa personalización y habitualmente debemos trabajar en base a comisiones o cuotas de contratación pero se trata de una solución más económica y dados los avances de estas soluciones en los últimos años podemos encontrar soluciones realmente eficaces.

La opción de **código abierto** es la más económica pero al ser gratuita tiene más limitaciones que las anteriores.

Todas las herramientas descritas son útiles y pueden proporcionar una cantidad de datos muy interesantes para nuestra gestión y toma de decisiones. Debemos tener en cuenta que dependiendo de nuestro modelo de negocio, nuestros recursos y nuestras dimensiones quizás no sea necesario disponer de todos ellos, en primer lugar porque supone un coste, y en segundo lugar porque nos podemos encontrar con una cantidad de datos a analizar que pueden incidir de manera negativa en nuestra gestión ralentizando el proceso de toma de decisiones.

Otro aspecto a valorar a la hora de elegir con que software debemos contar es la formación. No tiene sentido disponer de todos estos sistemas si no vamos a utilizarlos adecuadamente. No solo el **Revenue Manager** debe saber gestionarlos sino todo el personal involucrado en la operativa y toma de decisiones. Es por ello que periódicamente se deben llevar a cabo cursos de reciclaje proporcionados tanto por aquellos miembros de la organización que conocen su manejo como por los proveedores de cada software.

- Extranets; GDS (Global Distribution System/ Sistema De Distribución Global) Y OTAS (Online Travel Agencies/ Agencias De Viajes Online)

Cabría hacer una mención aparte a dichas **extranets**. En el caso de los **GDS (B2B)** se trata de sistemas que vinculan a las agencias de viajes con proveedores de servicios de transporte aéreo, hoteles y alquiler de coches entre otros. En el caso de las **OTAs (B2C)** vinculan a los proveedores con clientes. No se trata de herramienta propia de gestión pero sí que es importante que el Revenue manager esté familiarizado con la gestión de estos canales desde el punto de vista del proveedor.

CONSEJO # 17: ¡Aprovecha el Billboard Effect de las OTAs!

Recibí hace algún tiempo vía <http://www.hotelschool.cornell.edu> un breve **informe** sobre cómo afecta a las reservas de hoteles presentes en **canales online/ OTAs (OnLine Travel Agencies)** dicha presencia en sus reservas a través de **canales directos**.

Este impacto lo denominan **THE BILLBOARD EFFECT** (o El Efecto Cartelera) cuya teoría viene a decir que aquellos hoteles que están presentes en distintas OTAs consiguen un **beneficio adicional en sus ventas directas**, dicho beneficio se denomina **BILLBOARD EFFECT**.

Habitualmente solo pensamos en nuestros canales de distribución online como **meros comisionistas**, muchas veces se les ve como el enemigo y no tratamos de **valorar otros posibles beneficios** de cada colaboración.

Las **OTAs** son herramientas muy fuertes de **posicionamiento** en internet ya que dedican una gran parte de sus recursos a esta tarea, dicho posicionamiento del producto hotelero está enfocado a que el cliente reserve en la página web de la OTA, sin embargo *el cliente muchas veces prefiere buscar en primer lugar en la página web de la OTA y posteriormente hacer la reserva directamente en el hotel*, es decir, **la OTA hace de “escaparate/ cartelera de hoteles”**

A la hora de trabajar con uno u otro portal es muy importante **analizar la rentabilidad de cada uno** pero también **su posicionamiento** frente a otros, **el posicionamiento de nuestro establecimiento** dentro de dicho portal y la información que en este se muestra con, es decir, que “escaparate” nos cuida más.

Chris Anderson, profesor asistente en *Cornell School of Hotel Administration* realizó este estudio de los hoteles **JHM** listados en **Expedia**. La OTA daba 11 días de alta las propiedades en sus sistemas y después las daba de baja durante el mismo periodo, el experimento duró 3 meses.

Al finalizar el experimento los hoteles participantes en este vieron un **incremento en su venta directa del 7.5 al 26%**.

Soy un gran defensor de la presencia de los hoteles en los canales de distribución Online, desde mi punto de vista es una **manera de llegar a clientes que con nuestras propias herramientas no podríamos**, además, como hemos visto pueden ayudarnos a **captar un mayor porcentaje de cliente directo** y por tanto **posicionar nuestra marca** en la web.

CONSEJO # 18: Algunas “trampas” para posicionar tu hotel OTAs

No es mi intención criticar a los **distribuidores Hoteleros** ya que los considero un potente aliado que **ayudan a los hoteles** a llegar a clientes a los que por sus propios medios no llegarían y prestan además un **servicio muy útil al cliente**.

De hecho en este blog he plasmado **opiniones tanto positivas como negativas** como se puede ver en los siguientes posts:

- The Billboard Effect o como mejorar tus ventas directas a través de las OTAs (ver consejo #17)
- Booking.com vs. Tripadvisor.com: Interacción vs. Fiabilidad
<http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/booking-com-vs-tripadvisor-com-interaccion-vs-fiabilidad/>
- Expedia: ¿Busca ser Revenue Manager de su cartera de hoteles?
<http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/expedia-busca-ser-revenue-manager-de-su-cartera-de-hoteles/>
- Expedia: redefiniendo el concepto “tarifa pública”
<http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/expedia-redefiniendo-el-concepto-tarifa-publica/>

En principio en mayor o menor medida los factores de posicionamiento que influyen en el puesto de un Hotel en una OTA suelen ser:

- Ratio de Conversión
- Número de Cancelaciones
- Puntuación en Comentarios
- Pago Correcto
- Tarifas Competitivas
- Disparidades de precios
- Disponibilidad y Cierres de ventas
- % Comisión
- Calidad de contenidos

Pero considero que cuando el hotelero se ve obligado a llevar a cabo **estrategias absurdas para lograr su posicionamiento en estas OTAs** se nos debe encender la luz de alarma y pensar en lo que estamos haciendo.

Con estrategias absurdas me refiero por ejemplo a:

- Mantener una tarifa desorbitadamente superior a la tarifa que debería aplicar para una fecha concreta, aunque haya cerrado ventas solo por no perder el posicionamiento ya que “te exigen disponibilidad permanente para no penalizarte”.

- Hacer reservas ficticias, anularlas y volver a poner disponibilidad para no perder dicha visibilidad.
- Generar comentarios falsos.
- Cargar más habitaciones en cupo que las que tienes físicamente o incluso dar toda tu disponibilidad física como cupo, y limitar las ventas vía precio alto (En realidad quien hace esto pretende llenar solo la mitad del hotel con esta OTA determinada, pero el hecho de hacer ver que estas dispuesto a dárselo todo pretende generar una influencia positiva en algoritmo)

¿Qué opináis a cerca de estas estrategias? ¿Os animáis a compartir otras “Trampas” para posicionarse en las primeras posiciones de las OTAs?

CONSEJO # 19: Cuidado con los distribuidores que se saltan la paridad

El tema de la **paridad de precios** es un gran problema para aquellos que se dedican a **gestionar la distribución de un hotel**. En muchas ocasiones **el hotelero pierde la pista de sus tarifas** y en consecuencia **recibe reservas de canales de los que nunca ha oído hablar** a precios muy diferentes a los que este autorizó para vender (cuando son ellos por otro lado quienes exigen dicha **paridad de precios**).

Uno de ellos ha decidido hacer un resumen de aquellos que más problemas le han causado y me ha autorizado a publicarlo a través de este blog.

CANALES ORIGEN DE DISPARIDADES		
TOP DISPARIDADES MARCADOS EN VERDE		
	RUMBO VIAJES	Hotusa,TH,Keytel,Hotelbeds,Serhs
HOTUSA /serhs	DESTINIA	Problemas continuados de precio
Culpable N° 1 de la mayoría de disparidades de este canal. En ocasiones mantienen en cache el precio y solo cuando vas a confirmar te comunica que es imposible . Ojo Serhs provoca disparidades involuntarias		
VARIOS	LOGITRAVEL	Diferencias de precio importantes
Cuentan con integraciones de varios canales: Transhotel,Hbeds,Hotusa,Keytel.		
	ALPHAROOMS	GTA, HOTELBEDS
TOURICO	EASYCLICKTRAVEL	Diferencias continuadas de precio
	GTA	Canal Turco, con integraciones sin definir
Aplican indiscriminadamente diferencias haciendo que este canal sea el más económico del mercado.		
Tarjeta Barcelo	BARCELO	Descuentos de %
Cuentan con descuentos del 8% que rompen la paridad. En principio son descuentos solo para clientes que cuentan con la VISA BARCELO.		
ORBITZ	EBOOKERS	
	EDREAMS	Hotusa,serhs,transhotel
Ojo los precios que muestran son sin IVA y cobran más impuestos de los reales al finalizar la reserva.		
	MUCHOVIAJE	Hotusa,keytel
	AGODA	Transhotel,Hotelbeds
	IBERIA VIAJES	Descuentos puntuales
	OTELS.COM	
	VIAJAR.COM	
	CLEVER HOTELES	HOTELBEDS,HOTUSA,TH
	BARCELO VIAJES	IBERIA,HOTUSA,HOTELBEDS
	OTEL.COM	HOTELBEDS.HOTUSA.TH

CONSEJO # 20: Fuentes para mantenerte al día y debatir con otros profesionales

Como último consejo te recomiendo las siguientes fuentes:

BLOGS Y PÁGINAS RECOMENDADAS EN MI BLOG

<http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/recomiendo/>

GRUPOS DE LINKEDIN RELACIONADOS CON REVENUE MANAGEMENT

http://www.linkedin.com/groups/CSI-TURISMO-Revenue-management-Comercializacion-3835608?trk=my_groups-b-grp-v

http://www.linkedin.com/groups/Fijaci%C3%B3n-Precios-Espa%C3%B1ol-1808084?trk=my_groups-b-grp-v

http://www.linkedin.com/groups?gid=1881804&trk=my_groups-b-grp-v

http://www.linkedin.com/groups?gid=102406&trk=my_groups-b-grp-v

http://www.linkedin.com/groups?gid=1843747&trk=my_groups-b-grp-v

http://www.linkedin.com/groups/Revenue-Your-Hotel-1388277?trk=my_groups-b-grp-v

http://www.linkedin.com/groups?gid=1972332&trk=my_groups-b-grp-v

GRUPOS DE FACEBOOK RELACIONADOS CON REVENUE MANAGEMENT

<https://www.facebook.com/groups/ietourismclub/>

<https://www.facebook.com/groups/256387896675/>

<https://www.facebook.com/groups/319499011665/>

<https://www.facebook.com/groups/55296619877/>

<https://www.facebook.com/groups/344606105590402/>

<https://www.facebook.com/groups/288383937929489/>

<https://www.facebook.com/groups/148638518638281/>

GRUPOS DE LINKEDIN RELACIONADOS CON MARKETING ONLINE

http://www.linkedin.com/groups?gid=1169097&trk=my_groups-b-grp-v

http://www.linkedin.com/groups/Expertos-Social-Media-3732802?trk=my_groups-b-grp-v

http://www.linkedin.com/groups?gid=2792820&trk=my_groups-b-grp-v

http://www.linkedin.com/groups/Social-Media-Espa%C3%B1a-Spain-2400154?trk=my_groups-b-grp-v

http://www.linkedin.com/groups/Social-Media-Marketing-66325?trk=my_groups-b-grp-v

http://www.linkedin.com/groups/Social-Media-Marketing-Spain-111200?trk=my_groups-b-grp-v

http://www.linkedin.com/groups/Social-Webinars-20-1885870?trk=my_groups-b-grp-v

GRUPOS DE FACEBOOK RELACIONADOS CON MARKETING ONLINE

<https://www.facebook.com/groups/G.socialmediarevolution/>

<https://www.facebook.com/groups/115503981868678/>

¡Espero que este listado de consejos te ayude a entender un poco más el Revenue Management!

Si no quieres perderte ningún contenido nuevo te recomiendo:

- Que te suscribas a mi blog <http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/> en el lateral derecho de este bien vía RSS o vía email



The image shows two subscription forms. The top form is titled 'Suscríbete vía E-Mail' and features a text input field, a '334 readers BY FEEDBURNER' badge, and an 'Enviar' button. The bottom form is titled 'Suscríbete vía RSS' and features an RSS icon.

- Que conectes conmigo a través de mis presencias profesionales en Redes Sociales:
 - Google Plus: <https://plus.google.com/+jaimelopezchicheri/posts>
 - LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/jaimechicheri>
- Que conectes con mis proyectos relacionados con Revenue Management a través:
 - **Libro Revenue Management**
<http://www.librorevenuemanagement.com/>
 - Google Plus: <https://plus.google.com/+Librorevenuemanagement/posts>
 - Twitter: <https://twitter.com/librorevenue>
 - Facebook: <https://www.facebook.com/LibroRevenueManagement>
 - **eRevenue Masters**
<http://erevenuemasters.com/>
 - Google Plus: <https://plus.google.com/+ErevenuemastersFormacion/posts>
 - Twitter: <https://twitter.com/librorevenue>
 - Facebook: <https://www.facebook.com/LibroRevenueManagement>