

# El revenue management o cómo realizar ventas inteligentes



Fernando Vives; la moderadora, Isabel Albert; Sonia Prieto; Ignacio Sánchez Butragueño, y Sarah Despradel.

**A** los expertos en revenue management no les gusta que se hable de que estamos ante una moda. Aseguran que las técnicas de gestión que este sistema engloba son necesarias para los hoteleros, ya que les permiten aumentar la competitividad. Apuestan por desmitificar este sistema y afirman que en definitiva se trata de aplicar el sentido común, aunque después de haber reunido la mayor cantidad de información posible.

Consciente de la importancia del revenue management, la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT) lo promoverá a través de un acuerdo que ha firmado con Rate Tiger, empresa especializada en herramientas de gestión de distribución online y en nuevas tecnologías para la industria hotelera. La CEHAT ha seleccionado el software de Rate Tiger para permitir al hotelero el control más eficiente de tarifas y cupos de habitaciones a través de múltiples canales de distribución online. Desde la confederación aseguran que los empresarios podrán pasar de un procedimiento multicanal "largo y complicado" a un solo punto de acceso al mercado, que "permite una rápida gestión de los canales de distribución y portales de viaje, además de la comparación con las tarifas de los competidores en tiempo real".

El revenue management fue precisamente uno de los temas tratados durante las II Jornadas Universitarias sobre la Aplicación de las Tecnologías en el Sector Hotelero Español, organizadas por la Universidad Rey Juan Carlos en su campus de Fuenlabrada, en Madrid, con

la colaboración del Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) y Doc on Time. Como conclusión quedó la idea de que quienes apliquen dichas prácticas conseguirán ser más competitivos, algo muy importante en un entorno con cada vez más oferta.

El vicepresidente de Desarrollo de Xotels, Fernando Vives, explicó que la base está en cómo manejar la estrategia de precios para los diferentes canales de distribución y para los diferentes segmentos de mercado, llegando a cada cliente con la mejor tarifa. "A veces nos limitamos a vender al precio más alto, pero también hay que tener en cuenta las pautas de comportamiento de los clientes", aconsejó. Para ello, no hay que tomar decisiones basadas en sensaciones sino hacerlo con conocimiento real, tras haber recopilado y analizado toda la información posible. "Cuanto mayor plazo abarquen las previsiones, más ventaja cogeremos respecto a nuestros competidores", indicó.

En este sentido, Sonia Prieto, adjunta a la Dirección de Operaciones y responsable de Revenue Management para España y Portugal de NH Hoteles, afirmó que su trabajo se basa en

la previsión de demanda. "Antes no segmentábamos tarifas, ni clientes, ni temporadas, lo cual suponía una pérdida de oportunidades", apuntó. "Hay que intentar anticiparse al comportamiento de la demanda, algo que a veces no es fácil", continuó. Reconoció que en ocasiones las previsiones no se cumplen y por ello hay que estar constantemente alerta y saber reaccionar con agilidad. Recordó que el objetivo final es obtener el máximo beneficio de las operaciones, lo que no siempre está relacionado con máximos ingresos. Se trata de realizar "ventas inteligentes".

Vives comentó que cada hotel está intentando trabajar en la línea del revenue management, "aplicando el sentido común", pero ha llegado la hora de "profesionalizarse" y a ese respecto, en España aún sigue quedando camino por recorrer. "El 0% de los hoteles independientes de Madrid cuenta con software para desarrollar este tipo de técnicas", aseguró. No obstante agregó que lo importante primero, antes de incorporar nuevas tecnologías, es implantar las estrategias y la filosofía. Incluso se puede empezar con programas como Excel antes de contratar sistemas de revenue management.

### LA ADAPTACIÓN DEL CLIENTE

Por su parte, Ignacio Sánchez Butragueño, revenue manager del Meliá Fenix, hizo hincapié en la idea de que estas técnicas son "una necesidad" en la industria hotelera. También comentó que es fundamental que toda la plantilla de una cadena o de un hotel se implique en ellas. "En España todavía es un punto débil el involucrar a todos los trabajadores", lamentó. Asimismo comentó que tradicionalmente ha tenido más peso la opinión del director Comercial y "se hablaba de volumen de negocio, no de maximización". Igualmente comentó que también el cliente tiene que adaptarse y "comenzar a percibir como justo el modelo de precio variable", algo que parece más asumido en el caso de los billetes de avión. "Para justificar los precios hay que aportar valor y describir ese valor. Tenemos que hacer ver que un producto que se vende en un hotel tiene diferentes precios en función de muchas variables", expuso.

En línea similar, la directora de E-Distribución y Revenue Management de Barceló Hotels & Resorts, Sarah Despradel, incidió en que estas prácticas son fundamentales, "principalmente en los establecimientos urbanos". Remarcó el hecho de que "no se trata sólo de llenar el hotel, sino de hacerlo a los precios correctos y con los clientes correctos".

**Texto: Araceli Guedé**

# El 2.0 y las reticencias de parte del sector

En las jornadas celebradas en la Universidad Rey Juan Carlos también se habló del 2.0, mesa redonda moderada por la redactora jefe de HOS-TELUR, Esther Mascaró. Allí quedó patente que ante la cuestión de si los hoteles deben abrir sus webs a los comentarios de los internautas sigue habiendo posturas enfrentadas.

“¿Alguien va a creer que un blog colgado en la propia web de una cadena, hablando de sus hoteles, no va a estar amañado?”, se preguntó el director de TICs de NH, Francisco Souto. La compañía en la que trabaja ha optado por esponsorizar y poner links a otras webs 2.0 “con reputación” e intentar hacer “toda la lectura que pueda” de la información que en ellas se genere. Enlazó este aspecto con en el hecho de que sin sistemas para analizar la gran cantidad de documentación que surge y extraer conclusiones, estas herramientas “tienen el mismo futuro o menos que las hojas de reclamaciones”. “Estamos a favor del 2.0, queremos que se dé un proceso de aprendizaje interno y colaboramos con blogs, pero de momento tenemos resistencias sociológicas. Detrás de la tecnología hay comportamientos sociológicos y eso no ese cambia tan fácilmente”, resaltó.

Sin embargo, el director de Marketing y Proyectos del ITH, Jaime Pons, afirmó que los comentarios van a crearse de todas formas y en otras webs que además permiten el anonimato. La cadena o el hotel por su parte puede restringir el acceso exclusivamente a personas que han utilizado sus servicios. Además podrá comprobar si lo que dicen es cierto y actuar rápidamente en caso de ser necesario. Apuntó que los usuarios de la web 2.0 se van a quedar con las opiniones de quienes les demuestran confianza. “La gente no es tonta. Sabe de qué comentarios

se puede fiar y de cuáles no”, indicó.

Por su parte, Juanxo Llantada, técnico de promoción de la Agencia Valenciana de Turismo, además de investigador y blogger, comentó que existen medidores de la reputación de los blogs y rankings sobre los más valorados. Y Tirso Maldonado, de Socialtec, habló del surgimiento de un nuevo tipo de cliente: el adprosumer. “Es el que está conformando la nueva economía. Produce información, la comparte, es consumidor y si tiene una buena experiencia se convierte en hombre anuncio”, pero que si esa experiencia es mala puede hacerle mucho daño a la empresa. Explicó que el cliente 2.0 no repara en pagar por servicios que le aporten valor y es inmune a la publicidad tradicional.



Un momento de la intervención de Juanxo Llantada.

INTERMEDIACIÓN | VALORACIÓN | CONSULTORÍA | INVERSIÓN Y DESARROLLO



trabajando con operadores individuales y corporativos

desde una amplia perspectiva de empresas grandes y pequeñas

**Christie + Co**  
BUSINESS INTELLIGENCE

## Algunos Hoteles Disponibles

[www.christie.com](http://www.christie.com)

### Oficinas Internacionales

#### Barcelona

Paseo de Gracia 11  
Escalera B, 4<sup>º</sup> 3<sup>º</sup>  
08007 Barcelona

Tel: +34 93 343 6161

e-mail: [barcelona@christie.com](mailto:barcelona@christie.com)

#### Madrid

María de Molina, 37 Bis,  
3<sup>º</sup> Planta  
28006 Madrid

Tel: +34 91 299 2992

e-mail: [madrid@christie.com](mailto:madrid@christie.com)

17 Oficinas en el Reino Unido

LONDRES | BERLÍN  
DUSSELDORF | FRANKFURT  
HAMBURGO | HELSINKI | MARSELLA  
MUNICH | PARÍS | RENNES

MIEMBROS COLABORADORES DE



### TENERIFE



En venta  
€ 3.300.000

#### APARTAMENTOS TURÍSTICOS

+ Junto al Pto. Deportivo de Los Gigantes

- 18 amplios apartamentos con terraza
- Licencia para uso residencial
- Complejo con piscina y jardines

Oficina de Madrid Ref: 95/7030

#### MALLORCA



En venta  
Abierto a Ofertas

#### HOTEL BELSANA 3E

+ A la entrada de la bahía de Porto Colom

- Hotel con 76 habitaciones
- Proyecto residencial de 22 apartamentos
- Alrededor de 150m<sup>2</sup> por apartamento

Oficina de Barcelona Ref: 92/1275

### PROVINCIA DE TARRAGONA



En venta  
€ 1.700.000

#### HOTEL 3E - ENOTURISMO

+ Ubicado en el centro de El Priorato

- 13 habitaciones totalmente equipadas
- Licencia aprobada para 4E
- Restaurante con capacidad máxima para 80 pax

Oficina de Barcelona Ref: 92/1278

### MALLORCA



En venta  
Consultar precio en nuestras oficinas

#### HOTEL A RECONVERTIR

+ Ubicado en Portals Nous

- A 300 m. de la playa y cerca del puerto deportivo Punta Portals
- Hotel 2E con 102 habitaciones
- Piscina, restaurante y zonas de ocio

Oficina de Barcelona Ref: 92/1279

#### PROVINCIA DE VALENCIA



En venta  
€ 1.300.000

#### HOTEL CON ENCANTO

+ Ubicado en el casco antiguo de Requena

- 14 habitaciones con hidromasaje
- Reconocido restaurante de cocina tradicional
- Facturación anual elevada

Oficina de Barcelona Ref: 92/1280

### PROVINCIA DE ÁVILA

En venta  
€ 5.300.000

#### BOUTIQUE HOTEL Y SPA

+ En Hoyos del Espino, a 178km de Madrid

- 21 habitaciones totalmente equipadas, más 2 viviendas
- Facturación 2007: €1.200.000
- Completo Spa de nueva construcción

Oficina de Madrid Ref: 95/7003