



PERFIL DEL REVENUE MANAGER

Trabajo de Fin de Máster presentado para optar al Título de Máster en Dirección y Planificación del Turismo por Samanta Silverio Gómez, siendo la tutora del mismo la Dra. Dña. M^a Esther Chávez Miranda.

Vº. Bº. de la Tutora:

Alumno/a:

Dra. Dña. M^a Esther Chávez Miranda

Samanta Silverio Gómez

Sevilla, Noviembre 2012



MÁSTER EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TURISMO
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS
TRABAJO DE FIN DE MÁSTER CURSO ACADÉMICO [2011-2012]

TÍTULO:

PERFIL DEL REVENUE MANAGER

AUTORA:

SAMANTA SILVERIO GÓMEZ

TUTORES ACADÉMICOS:

Dra. Dña. M^a ESTHER CHÁVEZ MIRANDA

RESUMEN:

El propósito de este trabajo es determinar las habilidades principales que debe tener un Revenue Manager para aplicar correctamente el Revenue Management en la empresa. El Revenue Management es una filosofía de gestión que está obteniendo cada vez más importancia tanto en el sector turístico, como en el sector hotelero en particular. Es por ello tan importante conocer las habilidades que debe poseer el Revenue Manager, ya que la persona que desempeña estas funciones debe ser lo suficientemente cualificada para que los resultados de la empresa sean exitosos. Para determinar las habilidades se ha realizado una revisión bibliográfica y un estudio empírico en la ciudad de Sevilla, encuestando a los hoteles de cuatro y cinco estrellas.

PALABRAS CLAVE:

Revenue Manager, Revenue Management, Perfil del Revenue Manager, Habilidades del Revenue Manager, Revenue Manager en hoteles, Turismo

ABSTRACT:

The aim of this paper is to determine the core skills that a good Revenue Manager should possess to properly implement the Revenue Management in the company. The Revenue Management is an application that is obtaining increasing importance in the tourism industry, as well as in the hotel companies. It is therefore important to identify the skills a Revenue Manager should have, as the person performing these functions must be sufficiently qualified to obtain successful results for the company. To determine the skills, a literature review and an empirical study in the city of Seville, surveying the hotels of four and five stars, were carried out.

KEYWORDS:

Revenue Manager, Revenue Management, Profile Revenue Manager, Revenue Manager Skills, Revenue Manager in hotels, Tourism

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO	3
	2.1. IMPORTANCIA DEL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA.....	3
	2.2. IMPORTANCIA DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA.....	5
	2.3. IMPORTANCIA DEL REVENUE MANAGEMENT	7
	2.4. IMPORTANCIA DEL REVENUE MANAGER.....	8
3.	OBJETIVOS.....	9
4.	MARCO TEÓRICO	10
	4.1. INTRODUCCIÓN AL REVENUE MANAGEMENT	10
	4.2. PERFIL DEL REVENUE MANAGER SEGÚN ESTUDIOS PREVIOS.....	11
	4.3. PERFIL DEL REVENUE MANAGER EN EL SECTOR HOTELERO SEGÚN REVISTAS PROFESIONALES	26
5.	METODOLOGÍA	31
	5.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO TEÓRICO	31
	5.2. DISEÑO DEL ESTUDIO EMPÍRICO	32
6.	ESTUDIO EMPÍRICO	34
	6.1. DATOS GENERALES	34
	6.2. FORMACIÓN PREVIA	37
	6.3. EXPERIENCIA PREVIA.....	39
	6.4. HABILIDADES DEL REVENUE MANAGER	40
7.	CONCLUSIONES	43
8.	LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	45
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	46
	ANEXO I: ÍNDICE TABLAS Y GRÁFICOS	50
	ANEXO II: CUESTIONARIOS.....	51

1. INTRODUCCIÓN

El Revenue Management está cobrando cada vez más importancia en el sector turístico, debido a que uno de los retos fundamentales para los hoteles es la maximización de sus ingresos, ser cada vez más competitivos, reconocidos y sobre todo sobrevivir a un entorno tan cambiante (Kimes, 2010). Además se ha podido comprobar que las empresas que han aplicado el Revenue Management, han obtenido múltiples beneficios (Talón et al, 2012).

El concepto y la práctica de Revenue Management surgieron en los años 70 con las aerolíneas, que fueron las pioneras en aplicar esta técnica (Cross, 1995). Tras comprobar los resultados favorables que se han obtenido al introducir este concepto en sus empresas, este fue evolucionado, hasta que a finales de los años 80 y principios de los 90, ya no sólo eran ellos los que aplicaban esta técnica, sino también la industria hotelera que empezó a introducirlo en sus empresas (Hanks et al, 1992). Y al resultar que la aplicación de estas técnicas era bastante exitosa, ya que los ingresos solían aumentar alrededor del 6% (Sanket and Bowman, 2004), a partir del año 2000 el Revenue Management ya empezó a ser una práctica esencial para el sector hotelero en Estados Unidos (Cross, 2009).

Según Chávez y Ruiz (2005) la mayoría de los autores que definen el Yield o Revenue Management coinciden al citar la definición de Smith et al (1992).

Estos autores determinan que “consiste en vender el asiento correcto, al cliente correcto y al precio correcto”. Con “el asiento” se refieren a la capacidad productiva, y “el cliente” hace referencia a la gestión de la demanda. Se trata de crear grupos de asientos y clientes que se van vinculando con unos precios determinados para obtener el máximo beneficio (Chávez y Ruiz, 2005).

Ya que el Revenue Management es una de las áreas que más ha crecido dentro del sector turístico, es también el puesto del Revenue Manager una de las profesiones más demandadas dentro del sector hotelero (Talón et al, 2012). Es por ello que resulta necesario tener personas capacitadas y con las habilidades necesarias para poder aplicar Revenue Management correctamente en las empresas (Beck et al, 2011) y que se dedique exclusivamente a estas funciones (Chávez y Ruiz, 2005; Talón et al, 2012).

Para poder contratar a las personas adecuadas, resulta de vital importancia conocer las habilidades que dicha figura debe poseer, siendo el objetivo principal de esta investigación encontrar dichas habilidades a través de una revisión bibliográfica y un estudio empírico en una zona geográfica específica, siendo la población elegida los hoteles de cuatro y cinco estrellas en Sevilla.

Para justificar el tema elegido, se destacan la importancia del sector turístico en España, del sector hotelero en España, del Revenue Management y del Revenue Manager.

Una vez justificado el tema se ha realizado una revisión bibliográfica, resaltando las habilidades encontradas según distintos autores y un estudio empírico, en el cual se han obtenido unos resultados acerca del perfil (requisitos de formación previa, experiencia previa, habilidades y cualidades personales) que debe tener un buen Revenue Manager según las opiniones de los hoteles de cuatro y cinco estrellas en Sevilla.

Después se han determinado las conclusiones generales del estudio, donde se ha elaborado una tabla donde se recoge el detalle del perfil que debe tener el Revenue Manager, después de analizar tanto la bibliografía existente, como los resultados del estudio empírico.

Como último punto de la investigación se han propuesto futuras líneas de investigación, resaltando las limitaciones de este estudio.

2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

2.1. IMPORTANCIA DEL SECTOR TURÍSTICO EN ESPAÑA

En primer lugar, se ha elegido como tema de investigación el perfil del Revenue Manager en el sector turístico, ya que hasta donde conocemos no existe ningún estudio concreto a nivel académico sobre este tema en España. Hasta ahora solamente se ha investigado el perfil de dicha figura en países extranjeros y sería interesante estudiarlo en España, ya que se trata del sector turístico, uno de los sectores que más aportan a la economía española y cuyo estudio es fundamental para el país. La actividad turística en España resulta de gran importancia, ya que representa alrededor del 10% del PIB (Producto Interior Bruto) del país (véase Gráfico 2.1), siendo una cifra relevante para nuestra economía. Sobre todo en la situación actual de recesión en la que se encuentra España, con perspectivas negativas de crecimiento de la economía española, y una tasa de paro superior al 22%. Se puede decir que el Turismo es un punto fuerte para poder sobrevivir e incentivar el crecimiento de la economía, por lo que es importante realizar investigaciones en este sector, conocerlo en profundidad, conocer las debilidades y oportunidades, y sobre todo saber cómo actuar para que este crecimiento no se estanque y pueda seguir avanzando.

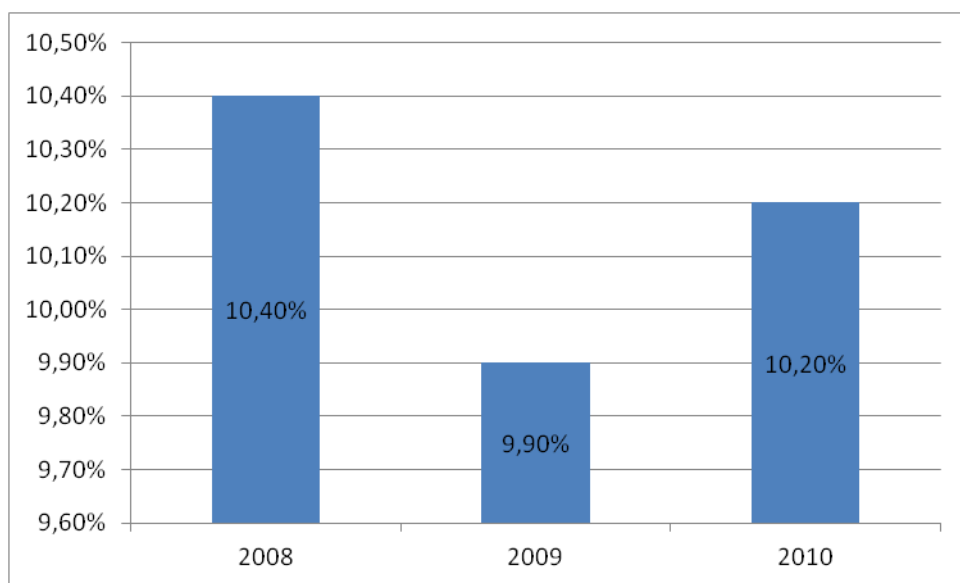


Gráfico 2.1. Peso de la economía turística en el Pib.
Fuente: INE. Cuenta Satélite del Turismo en España.

Además España es uno de los principales destinos turísticos en el mundo, ya que su posición en el Ranking de las llegadas de turistas internacionales del año 2011 lo sitúa en cuarto lugar, después de Francia, Estados Unidos y China, con 56,7 millones de turistas internacionales recibidos (Tabla 2.1). Se ha producido un ligero aumento en comparación con los resultados del ejercicio anterior, dónde obtuvo 52,7 millones de turistas internacionales (Organización Mundial del Turismo, 2012).

Rango		Series	Millones		Variación (%)	
			2010	2011	10/09	11/10
1	Francia	TF	77,1	79,5	0,5	3,0
2	Estados Unidos	TF	59,8	62,3	8,8	4,2
3	China	TF	55,7	57,6	9,4	3,4
4	España	TF	52,7	56,7	1,0	7,6
5	Italia	TF	43,6	46,1	0,9	5,7
6	Turquía	TF	27,0	29,3	5,9	8,7
7	Reino Unido	TF	28,3	29,2	0,4	3,2
8	Alemania	TCE	26,9	28,4	10,9	5,5
9	Malasia	TF	24,6	24,7	3,9	0,6
10	México	TF	23,3	23,4	4,2	0,5

Tabla 2.1. Llegadas de turistas internacionales
Fuente: Organización Mundial del Turismo (2012)

Sin embargo España sigue siendo el segundo país, después de Estados Unidos, en el ranking mundial y primero en Europa, que más ingresos obtiene debido al turismo internacional (Tabla 2.2). También aquí se ha podido observar un ligero aumento de los ingresos en comparación con los resultados del ejercicio anterior, ya que en el año 2010 obtuvo 52,5 miles de millones de dólares y en el año 2011 59,9 miles de millones de dólares (Organización Mundial del Turismo (2012)).

Rango		\$ EE.UU.				Monedas locales	
		Miles de millones		Variación (%)		Variación (%)	
		2010	2011	10/09	11/10	10/09	11/10
1	Estados Unidos	103,5	116,3	9,9	12,3	9,9	12,3
2	España	52,5	59,9	-1,2	14,0	3,9	8,6
3	Francia	46,6	53,8	-6,0	15,6	-1,1	10,1
4	China	45,8	48,5	15,5	5,8	15,5	5,8 (\$)
5	Italia	38,8	43,0	-3,6	10,9	1,4	5,6
6	Alemania	34,7	38,8	0,1	12,0	5,3	6,7
7	Reino Unido	32,4	35,9	7,5	10,9	8,4	6,9
8	Australia	29,8	31,4	17,4	5,5	-0,2	-6,2
9	Macao (China)	27,8	..	53,2	..	53,5	..
10	Hong Kong (China)	22,2	27,7	35,3	24,7	35,6	25,0

Tabla 2.2. Ingresos por turismo internacional
Fuente: Organización Mundial del Turismo (2012)

Según el Instituto de Estudios Turístico (2012) los datos indican un importante crecimiento sobre todo de la demanda internacional, ya que ha experimentado una subida de la tasa interanual del 7,6%, un total de 56,7 millones de entradas de turistas internacionales, siendo sus principales mercados emisores Reino Unido, Francia, Italia y Alemania, que suponen el 55% del total de los turistas percibidos. Se debe destacar sobre todo el Reino Unido, siendo el responsable del 30% del crecimiento total. También se ha podido observar un ligero aumento del turismo nacional, con un crecimiento interanual sólo del 1,7%. Aunque este aumento ha sido muy moderado con respecto a cifras obtenidas en ejercicios anteriores, se puede decir que se ha producido una leve recuperación en la actividad turística nacional, ya que en los dos años anteriores hubo un descenso en el crecimiento interanual negativo, 2010 (-5,5%) y 2009 (-3%).

Por otro lado, el gasto turístico se ha establecido en 52.795,7 millones de euros, con un crecimiento en el gasto interanual del 7,9%. Como se puede observar en los datos, el gasto ha sido superior al número de turistas, significando un ligero aumento del gasto por persona. El gasto medio diario es de 101,9 euros, llevando a un crecimiento interanual del 4,6% y una disminución en la estancia media. Esto significa que España ha recibido más turistas, que han efectuado un mayor gasto en el país, pero con estancias más cortas.

Además según el Instituto Turístico de España (2012) el sector turístico es uno de los sectores que más empleo generan en España, un 11,5% de los trabajadores están ocupados en la industria turística, con un total de 1.948.374 trabajadores afiliados en este sector, y como afirma la consultora PwC (Hosteltur, 2012) es importante que haya profesionales formados y cualificados, capaces de desempeñar distintas tareas y funciones, ofreciendo un servicio de calidad para fidelizar al cliente. A pesar de esto, sólo el 36% de las empresas españolas forman a sus trabajadores y se hace cada vez más relevante que esta situación cambie, formando y obteniendo profesionales cualificados. En la misma línea, según afirma el Gobierno de España (Hosteltur, 2012), el turismo puede ser uno de los factores claves para la recuperación económica y la creación de empleo, y es importante que las empresas tomen medidas para que la oferta turística en España se diferencie de los demás países y sea innovativa y creativa, debiendo sobre todo mejorarse la formación de los empleados para ofrecer una mayor calidad a los clientes.

Por todo lo dicho en representación de la actividad turística y mejora relativa con respecto a la situación actual de otros sectores, se puede decir que el turismo es un buen sector al que dedicar nuestra investigación.

2.2. IMPORTANCIA DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA

Después de mencionar la importancia del sector turístico en España, hay que reflexionar sobre la gran relevancia que obtiene el sector hotelero. Se puede decir que este sector es uno de los subsectores más importantes dentro de la oferta turística, ya que un turista pernocta al menos una noche en un establecimiento durante su estancia (Instituto de Estudios Turístico, 2012).

Además el sector hotelero es uno de los sectores que más aportan a la economía, no sólo en España, sino también en muchos otros países desarrollados como en los que están en desarrollo, (McIntosh y Goeldner, 1990; Tribe, 1999; Leiper, 2003; World Tourism Organisation, 2004, Patiar y Mía, 2008).

Según el Instituto de Estudios Turístico (2012) existen 19.210 hoteles, con un total de 1.833.726 plazas disponibles. Esta cifra nos indica que existe una gran oferta de hoteles en nuestro país, favoreciendo la competencia entre ellos. Además, según indica este estudio, se ha podido observar unas tasas de variación positivas en el número de establecimientos con un aumento del 8,3% de hoteles de 5 estrellas y en el número de plazas, con un aumento del 4,7% (Tabla 2.3).

	Año 2011			
	Establecimientos	Plazas	Establecimientos	Plazas
	Datos absolutos		T. var. interanual	
Acampamentos	1.253	772.433	2,5	1,1
Apartamentos	169.808	611.537	0,5	1,7
Hoteles y similares	19.210	1.833.726	3,3	2,9
Alojamientos turismo rural	17.897	168.488	7,9	11,0
Total	208.168	3.386.184	1,4	2,6

Tabla 2.3. Oferta turística de alojamientos: establecimientos y plazas.
Fuente: Directorio de alojamientos Turísticos (INE, año).

En las pernoctaciones predominan los no residentes con un 61,5%, siendo la estancia media superior que en el caso de los residentes (Tabla 2.4). Las pernoctaciones en hoteles efectuadas por no residentes han obtenido un crecimiento de la tasa interanual del 12,7%, frente a la disminución en el caso de los residentes del 2,2%. La estancia media para no residentes es de 4,4 noches, mientras que para los residentes es de 2,4 noches. El 82,8% de los viajeros ha preferido usar establecimientos reglados a los que pertenecen los hoteles, generando el 73,6% del total de las pernoctaciones.

En cifras absolutas se puede indicar que los hoteles han recibido 85.394.329 viajeros, teniendo un crecimiento interanual de un 3,8%, de un total de viajeros que han visitado España de 103.075.657, y un total de 286.615.634 pernoctaciones, con un crecimiento del 6,4% respecto al año anterior (Tabla 2.4).

	Año 2011			
	Viajeros	Pernoctaciones	Viajero	Pernoctaciones
	Datos absolutos		T. var. interanual	
Acampamentos	6.189.689	31.657.418	1,2	2,8
Apartamentos	8.777.582	63.518.623	7,6	7,1
Hoteles y similares	85.394.329	286.615.634	3,8	6,4
Alojamientos turismo rural	2.714.057	7.685.349	2,1	0,3
Total	103.075.657	389.477.024	3,9	6,1

Tabla 2.4. Demanda turística de alojamientos: Viajeros y pernoctaciones.
Fuente: EOH, EOAC, EOAP, EOTR (INE, año).

El grado de ocupación por plazas hoteleras ha alcanzado durante el año 2011 una media del 53,6%, significando un ligero aumento con respecto al año anterior, donde se registró una media del 51%. El grado de ocupación ha sido mayor durante los fines de semana, ya que ha sido del 58,4%.

Se ha podido observar una variación media positiva de los precios hoteleros del 0,2%, con precios más elevados en el mes de agosto y más bajos en el mes de diciembre.

La facturación media de los hoteles por habitación ocupada en el año 2011 ha obtenido un aumento del 1,4% con respecto al año anterior. Mientras que el ingreso por habitación disponible ha obtenido un resultado medio anual de 40,3 Euros, alcanzando un crecimiento interanual del 6,4%.

El alojamiento ha sido el servicio que ha obtenido un mayor crecimiento dentro de las actividades de servicios, siendo este aumento del 7,5%. Debido a este crecimiento es relevante asignarle la suficiente importancia a este sector, sobre todo al establecimiento hotelero, que es el que más pernoctaciones y viajeros recibe.

2.3. IMPORTANCIA DEL REVENUE MANAGEMENT

Como se ha podido observar, resulta de gran relevancia tanto el sector turístico en general, como la actividad hotelera, en particular, en España. Eso nos hace deducir la importancia que tiene el *Revenue Management* dentro del sector hotelero, ya que según Kimes (2010) la importancia va a seguir creciendo, y además ya está muy reconocido como estrategia de marketing y fijación de precios (Beck et al, 2011), ya que uno de los retos fundamentales para los hoteles es obtener mejores resultados y maximizar sus ingresos, a la vez de ser más competitivos y conseguir los mejores posicionamientos dentro de su sector (Kimes, 2010).

Además, la aplicación del Revenue Management en una empresa aporta múltiples beneficios tanto para el cliente como para la empresa (Talón et al, 2012).

Los clientes más sensibles al precio pueden obtener unos precios más económicos y los que no lo sean puede obtener el servicio deseado con poca antelación (Talón et al, 2012).

También la empresa consigue beneficios tanto económicos como de gestión, ya que obtiene más información sobre el cliente, conoce su forma de actuar y su percepción de valor, mejora su gestión de la información, pudiendo adaptar los precios a la demanda y otras variables, además de conseguir mejores previsiones de los cambios en reservas (Talón et al, 2012).

Chavéz y Ruiz (2005) señalan que con la aplicación del Revenue Management se obtienen unos beneficios no económicos importantes, pudiéndose estos clasificar en tres categorías: Beneficios relacionados con el personal, con el proceso de segmentación y con la gestión.

- Beneficios relacionados con el personal:
 - Incrementa la motivación del personal.
 - Incrementa la experiencia.
 - Aumenta la flexibilidad y rapidez de reacción.
 - Incrementa la colaboración del personal.

- Beneficios relacionados con la segmentación:
 - Permite abarcar nuevos segmentos.
 - Permite fidelizar a los clientes.
 - Incrementa la satisfacción del cliente.
 - Proporciona un mejor conocimiento sobre los segmentos.

- Beneficios relacionados con la gestión:
 - Permite un mejor conocimiento de la demanda y competencia.
 - Mejora el proceso de toma de decisiones.
 - Permite flexibilizar la plantilla.
 - Mejora la imagen del hotel.

Hemos de añadir que los beneficios económicos han sido muy notables en los hoteles que han aplicado esta práctica, ya que en muchos casos se ha producido un aumento de la

tarifa entre el 3,5 y el 5% durante el primer año de su aplicación, aumentos de los ingresos del 3 al 7% y hasta un incremento del 50% en los beneficios (Talón et al, 2012).

A pesar de los beneficios que aporta su aplicación a las empresas, en el sector hotelero su implantación ha sido mayor en cadenas, sobre todo internacionales, que en hoteles independientes, por lo que su conocimiento aún es menor (Talón et al, 2012).

También se ha podido observar en el estudio de Chávez y Ruiz (2005) que solo el 10% de los hoteles que entrevistan tienen una figura exclusiva de Revenue Manager que se dedica solamente a las tareas específicas del Revenue Management. En la mayoría de los hoteles son los propios directores de los hoteles (65%) que se dedican a las tareas del Revenue Management, seguido por el jefe de recepción (12,5%), los directores comerciales (7,5%) y otros (5%).

Esta falta de implantación del Revenue Management se debe sobre todo a que existen varias dificultades, entre las que se pueden destacar (Chávez y Ruiz, 2005):

- La necesidad de formar y capacitar al personal.
- La falta de obtención de datos históricos al inicio del proceso de implantación.
- Falta de personal dedicado exclusivamente a las funciones de Revenue Management.

A pesar de estas dificultades sería importante que los hoteles empezaran a conocer y aplicar con mayor grado esta práctica, para poder tener éxito en un entorno cada vez más globalizado y competitivo, ya que como se ha podido observar, la implantación del Revenue Management aporta muchos beneficios tanto económicos, como no económicos.

2.4. IMPORTANCIA DEL REVENUE MANAGER

Como se ha comentado anteriormente, el Revenue Management no sólo es una de las áreas que más ha crecido dentro del sector turístico, sino que también es una de las profesiones más demandadas dentro del sector hotelero (Talón et al, 2012). Lo mismo afirma el Ministerio de Trabajo (Hosteltur, 2012) que destaca que con las nuevas tendencias surgen nuevos perfiles profesionales, entre los que se encuentra el Revenue Manager, también considerado como gestor estratégico de ventas, que es el responsable de desarrollar e implantar estrategias de ventas incorporando nuevos cambios a la empresa, y comenta que el Revenue Manager es uno de los perfiles que más impacto pueden tener en el posicionamiento competitivo de una empresa, ayudándole a ser más productivo y tener éxito en un entorno tan cambiante y competitivo. Además según Archer (2007) la intensa búsqueda del sector hotelero por obtener los máximos ingresos posibles, hace que este perfil sea uno de los más buscados hoy en día.

La gestión de esta especialidad es cada vez más compleja, debido a los cambios constantes de los precios, la competencia y el desarrollo de los canales de distribución, haciéndose cada vez más necesaria dicha figura (Talón et al, 2012).

Además al usarse cada vez más esta filosofía de trabajo, es necesario tener personas capacitadas y con las habilidades necesarias para poder ejecutar los sistemas de Revenue Management (Beck et al, 2011) y que se dediquen exclusivamente a estas funciones dentro de la empresa (Chávez y Ruiz, 2005; Talón et al, 2012).

Muchas de las empresas que han implementado el Revenue Management han obtenido unos resultados exitosos, pero también se debe comentar que no todas han tenido éxito con esta implementación. Una de las principales razones de su fracaso ha sido la ineficacia de su Revenue Manager, ya que este debe tener las habilidades adecuadas, creatividad y

conocimientos sobre el Revenue Management, para poder tomar las decisiones correctas (Skugge, 2003). Esto se debe a que existe una gran falta de personal preparado, haciéndose cada vez más necesario una implantación correcta de dicha figura, que contenga las habilidades necesarias para poder llevar a cabo eficientemente dicha práctica (Talón et al, 2012). Cada decisión que toma el Revenue Manager puede afectar la rentabilidad de la empresa por ello es importante que la empresa elija a profesionales capacitados para llevar a cabo estas funciones (Archer, 2007).

De ahí resulta tan importante conocer e investigar sobre las cualidades que debe tener un buen Revenue Manager, ya que estos individuos se pueden convertir en valiosos activos, aportando ganancias a la empresa (Beck et al, 2011).

Y al ser una profesión cada vez más demandada y necesaria en una empresa, es necesario identificar las cualidades que debe tener para convertirse en profesionales cualificados y con los conocimientos y habilidades necesarios.

3. OBJETIVOS

Tras observar la escasa investigación realizada en el contexto nacional e internacional sobre el perfil del Revenue Manager, y la gran importancia que está adquiriendo esta figura en la actualidad dentro del sector turístico, se ha decidido investigar acerca del perfil de dicha figura.

1. Como primer paso, se determinarán los elementos claves del perfil del Revenue Manager. Para ello se ha elegido realizar primero un estudio teórico analizando el perfil del Revenue Manager, efectuando una búsqueda intensa en revistas científicas y publicaciones generales.
2. Como segundo paso se pretende determinar el perfil del Revenue Manager según el sector hotelero. Para ello se ha decidido realizar un estudio teórico en revistas profesionales y un estudio empírico, realizando una encuesta a distintos hoteles de cuatro y cinco estrellas en Sevilla.
3. Y como resultado de todo el proceso de investigación se propondrá un modelo de perfil de Revenue Manager que contemple de forma conjunta los perfiles teóricos y prácticos.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. INTRODUCCIÓN AL REVENUE MANAGEMENT

A principios de 1970 las aerolíneas empezaron a vender asientos a precios más bajos para vender los asientos que en caso contrario se hubieran quedado sin vender. Con estos nuevos descuentos se empezaron a obtener unos mayores ingresos de la capacidad no utilizada, pero también incrementaron la posibilidad de que pasajeros dispuestos a pagar unas tarifas más altas, tuvieran acceso a estos descuentos. Para controlar el riesgo de perder ingresos, las aerolíneas crearon dos métodos de control: Se aplicaban restricciones a estas tarifas con descuentos, como por ejemplo reservar con un tiempo mínimo de antelación para limitar la disponibilidad a viajeros capaces de planear y reservar los billetes con antelación y además limitaban la venta de asientos con descuentos a cierta cantidad.

Para que se pudiera llevar a cabo ese control era necesario realizar un seguimiento de la demanda y fijar una cantidad de asientos solo disponibles para clientes dispuestos a pagar tarifas más altas. Con este proceso de previsión de la demanda y control del inventario empezó el llamado “Yield Management”, ya que el rendimiento es un indicador importante que representa los ingresos por pasajero y milla (Cross, 1995).

A mediados de 1980 empezó a crecer la competencia debido a la desregulación de los precios en las aerolíneas y empezaron a aumentar los descuentos para incrementar la penetración de mercado y el uso de aviones. Debido a estos cambios, era necesario usar unas bases de datos más amplias, seguir unos procedimientos más disciplinados y controlados y una sofisticación tecnológica mayor para asegurar que haya una mezcla de tarifas adecuada para cada vuelo. A pesar del aumento en costes de personal, tecnología y procesos se han aumentado los ingresos obtenidos, ya que asientos vacíos se han llenado con tarifas más bajas y los asientos de última hora se han vendido más caros (McGill y Van Ryzin 1999).

A finales de 1980 y principios de 1990 la industria del alojamiento empezó a aplicar el Yield Management, que habían estado aplicando hasta ese momento solamente las aerolíneas, para ofertar y controlar productos percederos con diferentes tarifas a distintos segmentos de mercado para aumentar los ingresos del hotel (Hanks et al, 1992). Marriott International fue de las primeras que empezaron a aplicar estas técnicas en la industria hotelera y a finales de 1980 ya empezó a ser un proceso estándar en la mayoría de los hoteles, permitiéndoles ofrecer una variedad de tarifas más amplia a sus clientes y asignar la cantidad de habitaciones que se deben vender a ciertos precios (Cross, 2009).

Sin embargo los hoteles tuvieron que enfrentarse a un problema, que las aerolíneas no tuvieron, siendo éste la duración de la estancia. En las aerolíneas se vende un trayecto específico, mientras que en los hoteles el cliente determina el periodo de su estancia, la hora de llegada o la fecha de salida. Además los hoteles bloquean muchas habitaciones para grupos y pueden conseguir ingresos complementarios de alimentación y bebidas (Cross, 2009).

Como cada vez más los hoteles y otros sectores empezaron a usar esta disciplina se substituyó el término “Yield Management” asignado por las aerolíneas por “Revenue Management” (Cross, 1997).

La aplicación de estas técnicas a lo largo de los 90 resultó ser bastante exitosa, ya que los ingresos solían aumentar alrededor del 6% (Sanket and Bowman, 2004).

Y a partir del año 2000 el Revenue Management ya empezó a ser una práctica esencial para el sector hotelero en Estados Unidos (Cross, 2009).

Según Chávez y Ruiz (2005) la mayoría de los autores que definen el Yield o Revenue Management coinciden con la definición de Smith et al (1992).

Estos autores determinan que “consiste en vender el asiento correcto, al cliente correcto y al precio correcto”. Con “el asiento” se refieren a la capacidad productiva, y “el cliente” hace referencia a la gestión de la demanda. Se trata de crear grupos de asientos y clientes que se van vinculando con unos precios determinados para obtener el máximo beneficio (Chávez y Ruiz, 2005).

Liberman (1993) define el concepto de Yield Management como “la práctica de maximización de beneficios en la venta de activos perecederos, como las habitaciones de un hotel, a través del control del precio y el inventario y mejorando el servicio”.

Kimes (1997) lo define como “un método que ayuda a las empresas vender una cantidad correcta de capacidad, al cliente correcto y en el momento justo”.

Además Kimes y Chase (1998) modifican la definición, definiendo el Yield Management como “la gestión de los 4 C de un servicio perecedero: Calendario, con cuanta antelación se realiza la reserva; Reloj, el momento del día en que se ofrece el servicio; Capacidad, inventario del recurso; y demanda del cliente; todo ello de forma que se maximice el beneficio”.

Jones (2000) define el Yield Management como “Yield Management es un sistema para los gerentes de hotel para maximizar los beneficios a través de su alta dirección en los hoteles, identificando la rentabilidad de los segmentos de mercado, estableciendo valor, asignando precios, creando descuentos y estableciendo normas para la aplicación de un proceso de reservas avanzado, así como monitorizar la eficiencia de estas reglas y su implantación”.

4.2. PERFIL DEL REVENUE MANAGER SEGÚN ESTUDIOS PREVIOS

En este punto el estudio se centra en investigaciones previas que se han realizado sobre el perfil del Revenue Manager, siendo el punto de partida una investigación realizada por Kimes (2010).

Según Kimes (2010) las principales funciones dentro del Revenue Management se pueden clasificar en:

- Precio: El Revenue Manager debe fijar los precios de los productos que va a vender. Según Kimes (2010) la fijación de los precios será cada vez más analítica y detallada, donde se usarán modelos analíticos, que permitirán a los hoteles a fijar los precios por segmentos más pequeños y canales de distribución. Estos modelos no se aplicarán solo a las habitaciones, si no a todos los flujos de ingresos.

- Previsión: El Revenue Manager debe realizar previsiones sobre la demanda (Kimes, 2010).

La demanda en el sector servicio es variable, ya que varía según las estaciones del año, por día del mes, día de la semana, etc. Por ello es importante que el Revenue Manager deba prever el comportamiento de la demanda en el futuro para tomar decisiones enfocadas a mayores ingresos para la empresa. Para poder realizar estas previsiones, el Revenue Manager debe analizar datos de demanda históricos, previstos y actuales para poder fijar unos precios óptimos según la demanda prevista (Chávez y Ruiz, 2005).

- Presupuesto: Aunque es el departamento financiero que se suele encargar de realizar los presupuestos, el Revenue Manager debe basar sus estrategias de precio y de la capacidad en función de las previsiones de demanda y del presupuesto, donde vienen reflejadas las previsiones sobre los ingresos, gastos y necesidades futuras de la empresa (Talón et al, 2012). Además también debe realizar presupuestos por segmentos de mercado.
- Decisiones de grupo, una tarea que solía llevar a cabo el departamento de ventas, pero que ahora está desarrollando el Revenue Manager, siendo importante que tenga habilidades en persuasión e influencia, debiendo saber convencer sus decisiones de precios relacionadas con las ofertas de la propiedad frente a las necesidades de los clientes (Beck et al, 2011). Además debe determinar la viabilidad de reservas de grupos tanto a corto como a largo plazo, según precio y disponibilidad (Beck et al, 2011).
- Y marketing: Ya que con el avance de las nuevas tecnologías y la aparición de nuevos canales de distribución electrónicos, se hace cada vez más necesario que el Revenue Manager participe en el desarrollo de estrategias de marketing, sobre todo relacionados con el posicionamiento y la fidelización de los clientes (Talón et al, 2012).

Mientras que las actividades diarias que debe realizar un Revenue Manager son (Beck et al, 2011):

- Administrar y controlar los sistemas de Internet.
- Administrar la propia página web de la empresa.
- Elaborar informes y otras comunicaciones por escrito.
- Formar al personal de reservas y recepción en estrategias de Revenue Management.
- Revisar los datos (Jones y Hamilton, 1992) y terminar los informes de Revenue Management puntualmente.

Griffin (1996) además destaca las principales características que deben existir para que el proceso del Revenue Management sea exitoso, destacando entre ellas:

- La capacidad del Revenue Manager de controlar el rendimiento según las directrices marcadas, siendo importante que éste posea una gran capacidad de control.
- Habilidades para segmentar adecuadamente a la demanda según sus características de consumo, como no-shows, cancelaciones, preferencias, etc.
- Capacidad de prever futuras situaciones, analizando datos históricos y su impacto financiero.
- Competencia en administrar las distintas funciones del Revenue Management, debiendo tener un gran conocimiento sobre ellas y cumplir sus tareas bajo unas condiciones de trabajo establecidas y a un determinado nivel de competencia (Griffin, 1996).

El nivel de competencia requerido depende del tamaño de la empresa, ya que en una empresa de gran tamaño, por ejemplo en cadenas hoteleras, se requieren más habilidades y un nivel de competencia mayor que por ejemplo en un hotel pequeño o familiar (Variny y Diamantis, 2006).

Cross et al (2009) también menciona que un buen Revenue Manager debe poseer las capacidades suficientes para:

- Establecer estrategias, tanto de precio como de capacidad, distribución y comunicación.
- Entender el comportamiento de los clientes, entender el valor que les dan a los productos o servicios y saber cuánto están dispuestos a pagar por ello, sus hábitos de compra, etc. Conociendo su comportamiento, el Revenue Manager puede optimizar tanto tarifas para clientes individuales como para grupos. Para ello también deben entender la toma de decisión de los clientes en todas las áreas, tanto en habitaciones, como comida y bebida, salones, restaurantes, etc.
- Trabajar coordinada- y respetuosamente con el departamento de ventas, ya que los dos deben trabajar buscando los mismos objetivos, aumentando los ingresos de la empresa.

Según coinciden varios autores (Véase Tabla 4.1.), se puede determinar que las funciones básicas del Revenue Manager son “gestión del inventario” (Kimes, 1989; Liebermann, 1993; Lee-Ross y Johns, 1997; Lai y Ng, 2005; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012), cuyo objetivo es distribuir su producto entre diferentes segmentos de demanda, consiguiendo el máximo beneficio y “gestión del precio” (Kimes, 1989; Liebermann, 1993; Lai y Ng, 2005; Lee-Ross y Johns, 1997; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012), siendo el objetivo principal de la fijación de precios la distinción tarifaria entre los distintos tipos de demanda, determinar las reglas de aplicación de los diferentes precios, y conseguir que los clientes obtengan una imagen favorable sobre las políticas de fijación de precios (Talón et al, 2012). Además anotan la información y el análisis, apoyados en “ciencia, tecnología y sentido común”, como elementos principales para tomar las decisiones, destacando las habilidades analíticas que debe tener un buen Revenue Manager (Bobb y Veral, 2008; Talón et al, 2012). De esta manera se obtienen unos conocimientos importantes tanto de la “demanda, la competencia como del producto o servicio” en sí, pudiendo realizar una “previsión, presupuestación y segmentación” adecuadas para poder tomar decisiones sobre “la gestión del inventario y del precio” (Talón et al, 2012).

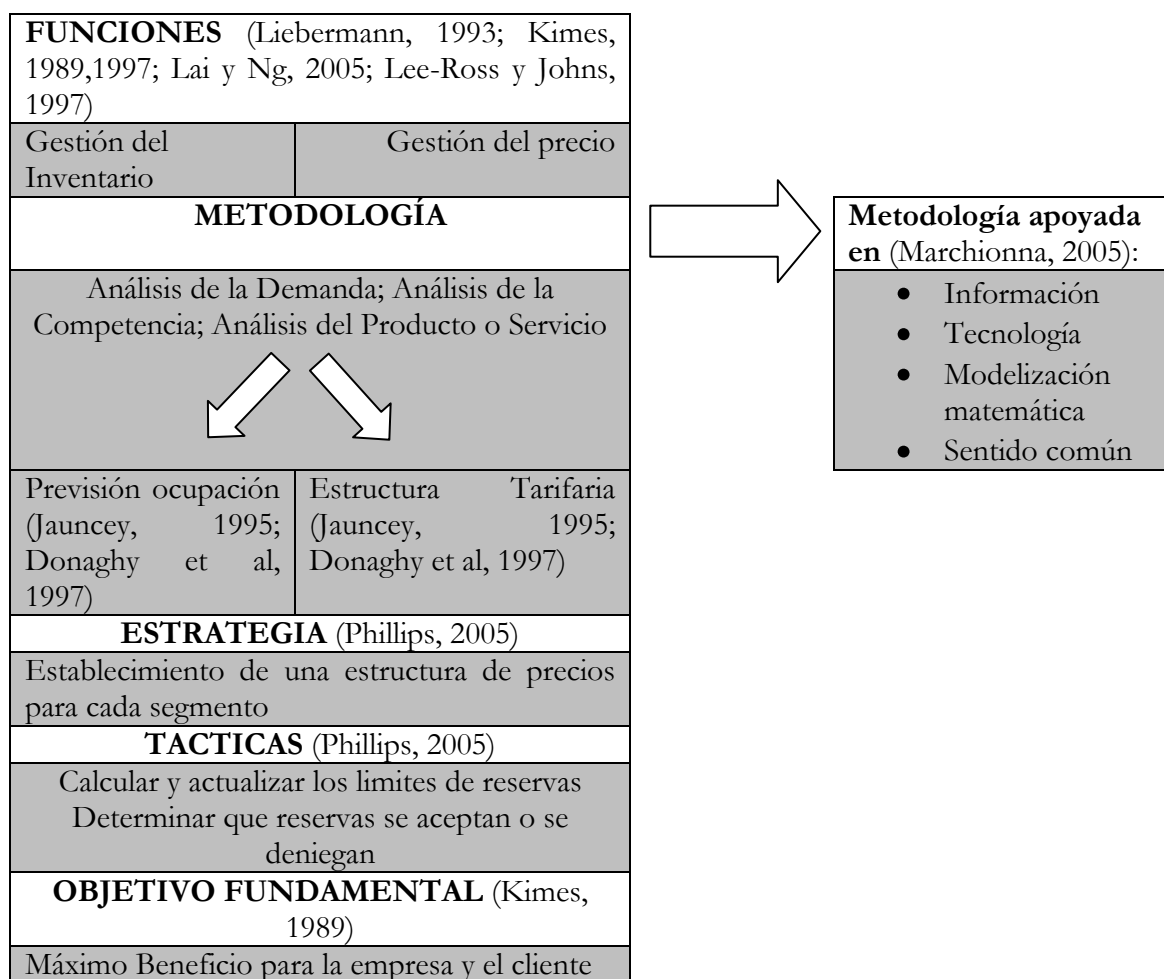


Tabla 4.1. Resumen del concepto del Yield o Revenue Management en funciones de las aportaciones de otros autores
Fuente: Extraído de Talón et al (2012)

Para que el Revenue Manager pueda llevar a cabo estas funciones correctamente y obtener unos resultados óptimos, necesita tener una serie de habilidades. Existen muchas teorías y técnicas dentro de esta especialización, pero para poder aplicarlas y darles significado se necesitan personas con las habilidades necesarias, especialmente en el sector servicios, ya que existe un trato directo con el cliente (Orkin, 1988; Jones y Hamilton, 1992; Lieberman, 1993).

Según Ng, I.C.L. (2010) a principios de la era industrial lo más importante para la actividad económica era el despliegue de recursos para producir bienes físicos. Con el avance tecnológico se empezó a añadir valor para obtener unos resultados eficaces, y ahora se ha transformado la economía en una moderna economía de servicios, siendo significativos las competencias, conocimiento y habilidades. Estas competencias son una combinación de bienes, personas, tecnología y procesos, que usándolos en conjunto llevan a obtener unos resultados mejores (Ng, I.C.L., 2010).

Varini y Diamantis (2006) destacan dos habilidades principales del Revenue Manager, las de gestión y las técnicas. Se ha decidido seguir esta distinción de habilidades, ya que después de revisar varios estudios de distintos autores, se ha llegado a la conclusión, que ninguno de ellos ha ordenado las habilidades del Revenue Manager de forma tan clara y concisa como lo han hecho Varini y Diamantis (2006). Según estos autores las habilidades

de gestión y liderazgo son importantes para poder comunicar e implementar sus decisiones estratégicas en toda la organización, incluyendo en este apartado además otra serie de habilidades y conocimientos necesarios para ello. Y destacan las habilidades técnicas, ya que el Revenue Manager debe tener unos conocimientos básicos sobre el concepto de Revenue Management, incluyendo conocimientos básicos estadísticos, como sobre la teoría de la probabilidad, así como el Revenue Management en términos numéricos que hacen referencia a la organización.

Es por ello que, a continuación se ha decidido seguir el modelo de distinción entre las habilidades de gestión o liderazgo y técnicas, tal y como lo proponen Varini y Diamantis (2006), pero incluyendo en cada uno de estos dos apartados, tanto las habilidades y conocimientos necesarios para un Revenue Manager que destacan Varini y Diamantis (2006) junto con las coincidencias que hemos encontrado, después de analizar la bibliografía, en las aportaciones de otros autores.

1. Dentro de las habilidades de gestión o liderazgo se pueden destacar las siguientes habilidades:

- Habilidades de comunicación y liderazgo

Un buen Revenue Manager debe tener una buena capacidad de comunicación (Varini y Diamantis, 2006; Cross et al, 2009; Kimes 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012) y un don de gente (Cross et al, 2009), ya que debe tratar sobre todo con sus jefes superiores y con distintos departamentos de la empresa, comunicar e implementar las estrategias de Revenue Management en toda la organización (Varini y Diamantis, 2006), especialmente con el departamento de venta, para fomentar cambios y convencer a sus superiores y otros departamentos de sus decisiones en reuniones periódicas (Varini y Diamantis, 2006; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Cross et al, 2011). Para ello deben realizar presentaciones claras y concisas (Anderson et al, 2009; Beck et al, 2011), ser flexibles, convincentes y creíbles en el desarrollo de sus estrategias y sobre todo ser ágiles y rápidos de mente para dar respuestas adecuadas e inteligentes cuando las defienden (Beck et al, 2011). Según Anderson et al (2009) deben ser capaces de comunicar los resultados técnicos obtenidos tanto por escrito como oralmente de manera que se entienda, evitando un contenido y expresiones excesivamente técnicos, ya que deben intentar usar términos que comprendan los directores y gestores de las empresas (Grossman et al, 2008; Anderson et al, 2009).

Además también deben presentar tanto ellos como los directivos y el personal una actitud proactiva y flexible, para poder gestionar los cambios constantes que se presentan ante la era actual debido al “carácter sinérgico” del Revenue Management (Talón et al, 2012).

Pero también son relevantes las habilidades de liderazgo (Varini y Diamantis, 2006; Kimes, 2010, Beck et al, 2011; Talón et al, 2012), ya que el Revenue Manager debe liderar el equipo de Revenue, estableciendo orden y organización, llevar a cabo las acciones de una manera fácil y rápida, escuchar y comprender a los demás y terminar proyectos empezados (Beck et al, 2011).

Según Beck et al (2011) la comunicación efectiva implica que el Revenue Manager tenga las suficientes capacidades para:

- Desarrollar y realizar presentaciones efectivas a todos los grupos de interés.
- Ser flexible en debates verbales.
- Ser una persona influyente, capaz de convencer a los demás.
- Establecer credibilidad.
- Articular estrategias complejas de manera concisa y clara, teniendo capacidades tanto verbales como escritas.

- Liderar las reuniones de negocio.

La comunicación efectiva con el departamento de ventas y la habilidad del Revenue Manager de desarrollar estrategias convincentes para los superiores todavía son unas de las grandes barreras para que la aplicación del Revenue Management tenga éxito (Beck et al, 2011).

- Visión estratégica, habilidades analíticas, de control y toma de decisiones

Como el Revenue Management está obteniendo un enfoque cada vez más estratégico y tecnológico tanto en decisiones sobre tarifas y ocupación como en los resultados del beneficio bruto de explotación, no solamente fijándose en los ingresos por habitación, sino teniendo en cuenta un enfoque mucho más amplio, incluyendo los ingresos totales del hotel (Kimes, 2010), resulta cada vez más relevante que la persona responsable de llevar a cabo estas funciones posea fuertes habilidades analíticas, de control, y una perspectiva estratégica (Varini y Diamantis, 2006; Kimes, 2010).

Debe tener sobre todo una visión estratégica a largo plazo para maximizar los ingresos y aumentar la rentabilidad de la organización, sin perjudicar su posicionamiento comercial, seleccionando al mejor tipo de cliente (Skugge, 2003; Marchionna, 2005; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012).

Este conjunto de habilidades que debe presentar esta figura se deben a la añadida complejidad y orientación estratégica que necesitan adquirir los Revenue Managers (Kimes, 2010), ya que establecer e implementar estrategias de Revenue Management cada vez es más complejo y difícil, debido a que cada vez existe más competencia, diferentes segmentos de mercado y canales de distribución (Okumus, 2004).

Debido a que la fijación de los precios es una de las funciones más importantes dentro de las tareas de un Revenue Manager, siendo estas cada vez más analíticas y detalladas, se prevé un mayor uso de herramientas para poder tomar mejores decisiones (Ng, I.C.L., 2010). Ahora además se usan unos modelos más sofisticados en la fijación de precios, en los que se han incorporado otros factores como temporales, relacionales y de comportamiento (Ng, I.C.L., 2010).

El papel del cliente para la creación de valor ya es fundamental, ahora la empresa ya no crea valor, sino simplemente valora proposiciones, ya que es el cliente quien determina el valor y lo crea conjuntamente con la empresa, para obtener los resultados deseados (Pralhad y Ramaswamy, 2000; Vargo y Lusch, 2004, 2008; Ng et al, 2009; Ng, I.C.L., 2010). Por ello, por ejemplo, en el cargo de los precios, la persona responsable debe tener la capacidad suficiente para conocer las habilidades de sus clientes, conocer cómo valoran el producto (Talluri, 2008) y darle valor a los productos, aprovechando las oportunidades que se presentan con la inclusión de los clientes y otras personas importantes en la gestión, en el diseño y en la fijación de los precios (Ng, I.C.L., 2010). Ya que por ejemplo un cliente que comprende el uso de una cosa, va a tener las suficientes habilidades y recursos para darle valor y pagaría por ello, mientras que una persona que no comprende su uso, ni tiene las capacidades suficientes para usarlo, ni pagaría por ello (Ng, I.C.L., 2010). Por ello el Revenue Manager debe saber cuánto está dispuesto el cliente a pagar por el producto o servicio (Varini y Diamantis, 2006), y fijar los precios según el valor del cliente (Talluri, 2008).

Debe ser capaz de aplicar distintas técnicas de fijación de precios y tener conocimientos sobre el control de disponibilidad y optimización de ingresos. Además al fijar los precios debe tener en cuenta los costes fijos y variables por habitación disponible, conocer el impacto de una habitación que se queda sin vender, y saber cuánto debe aportar el producto o servicio al beneficio total de la empresa (Varini y Diamantis, 2006).

El Revenue Manager debe ser capaz de fijar sus precios analizando a los competidores, datos propios de la empresa, tanto actuales como históricos y otros datos para identificar fechas críticas además de aplicar conocimientos locales sobre la demanda, no recopilados en datos históricos (Varini y Diamantis, 2006).

Además debe analizar también los distintos canales de distribución para seleccionar aquellos que les sean más rentables a la empresa (Talón et al, 2012), y evitando que clientes dispuestos a pagar tarifas altas, tengan acceso a tarifas bajas (Varini y Diamantis, 2006). La selección adecuada de los canales de distribución es importante, porque una intensa presencia en los canales puede causar unos resultados contrarios a los deseados (Alcázar, 2002 citado en Talón et al, 2012), ya que algunos no son rentables, y además pueden causar una mala imagen de la empresa y una pérdida de control de la política comercial (Lambin, 1995; Talón et al, 2012). Por eso debe intentar reducir la dependencia de los canales más caros, e impulsar las ventas a través del canal directo, debido a que es el canal más efectivo, siendo muchísimo más barato que el resto de los canales (Talón et al, 2012).

Skugge (2003) hace hincapié en que un buen Revenue Manager debe contener las habilidades y conocimientos necesarios para que la implantación del Revenue Management en una empresa tenga éxito. Para que el Revenue Manager pueda tomar unas decisiones correctas debe tener las habilidades adecuadas, creatividad y un profundo conocimiento sobre las bases del Revenue Management (Skugge, 2003). Ya que aunque una empresa tenga la tecnología y los sistemas que ayudan a tomar decisiones adecuadas, muchas veces aparecen factores externos inesperados, como por ejemplo, cambios en calendarios, cambios de estrategias de precios de los competidores, huelgas, conflictos u otros aspectos, con los que el Revenue Manager debe interactuar con los sistemas para controlar la situación óptimamente (Skugge, 2003), y liderar el equipo de Revenue usando la información dinámica del mercado y analizando e identificando las tendencias del mercado, ajustándolas a las necesidades de la empresa para tomar continuamente decisiones (Beck et al, 2011).

Por ello, el Revenue Manager debe tomar las decisiones correctas y conocer el gran impacto que pueden causar decisiones equivocadas, debiendo ser una persona responsable capaz de asumir grandes responsabilidades, ya que en caso de realizar acciones inadecuadas, éstas pueden producir grandes pérdidas a la empresa (Skugge, 2003).

- Habilidades comerciales, de negociación y conocimientos de marketing

Se destaca la habilidad comercial (Marchionna, 2005; Varini y Diamantis, 2006) y flexibilidad operativa, que debe tener tanto el Revenue Manager como el resto de los empleados (Marchionna, 2005), ya que se deben de aplicar los sistemas y métodos que se han definido en el nivel táctico en todos los momentos, buscando siempre el equilibrio entre oferta y demanda, para así poder tomar unas decisiones correctas al fijar los precios (Talón et al, 2012).

Dentro de las variables más importantes para determinar el precio está la variable de distribución, sobre todo la distribución electrónica, que ha adoptado un gran peso en la actualidad, debido al mayor uso de Internet (Mainzer, 2004; Kimes, 2010; Talón et al, 2012). Debido a este gran cambio el Revenue Manager debe ser un especialista en gestionar los canales de distribución (Talón et al, 2012).

También debe pensar abstractamente y ser capaz de comercializar y gestionar las reservas diarias, aumentando oportunidades de ingresos (Varini y Diamantis, 2006). Para ello debe saber aplicar las distintas herramientas y empresas tecnológicas, como por ejemplo, los *channel managers*, que son herramientas tecnológicas que facilitan la actualización de los precios en los distintos canales de distribución, además de crear nuevas

estrategias de precios en Internet, teniendo en cuenta factores como la paridad de precios, ya que los intermediarios exigen que los precios sean iguales que en el canal directo (Talón et al, 2012).

Al considerarse a los distribuidores como prescriptores de los productos que ofertan las empresas, el Revenue Manager debe realizar un gran esfuerzo comunicacional para que la información llegue adecuadamente a los clientes objetivos, necesitando por ello buenas habilidades de comunicación, ya mencionados anteriormente (Skugge, 2003; Patiar y Mia, 2008; Cross et al, 2009; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012) y de negociación, ya que además deben negociar las condiciones contractuales con los distintos distribuidores (Talón et al, 2012).

Además debe impulsar las ventas a través del canal directo, ya que es un canal efectivo y tiene un bajo coste al no tener que pagar comisiones por cada venta que se realiza a través de este canal, destacando que el Revenue Manager para ello debe tener conocimientos sobre la optimización y técnicas de posicionamiento de páginas web (Marchionna, 2005; Cross et al, 2009; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012).

Al estar ligada la distribución con la comunicación y comercialización del producto, debido a que en muchos casos el mismo canal de distribución actúa como soporte publicitario, como por ejemplo la página web de una empresa, es importante que el Revenue Manager tenga conocimientos de marketing (Marchionna, 2005; Varini y Diamantis, 2006; Cross et al, 2009; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012), y que tenga en cuenta estos componentes en sus estrategias de distribución (Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012).

El Revenue Management está muy ligado al marketing relacional, ya que el marketing capta los clientes y el Revenue Manager los selecciona aplicando una buena gestión de precios y de capacidad (Talón et al, 2012), siendo relevante una buena comunicación entre ambos departamentos. Además, uno de los retos más importantes para el Revenue Manager en estos momentos, consiste en el Análisis del Beneficio del Cliente para seleccionar a los clientes más rentables, cuyo éxito depende de una correcta aplicación del marketing (Talón et al, 2012), resaltándose en este punto la colaboración necesaria entre ambos departamentos. Además estará cada vez más involucrado en el desarrollo de las estrategias de marketing relacionadas con la segmentación, el posicionamiento, gestión de las relaciones con el cliente y la fidelización del cliente (Marchionna, 2005; Varini y Diamantis, 2006; Cross et al, 2009; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012).

- Habilidades de coordinación, trabajo en equipo y conocimientos básicos de psicología

El estudio de Kimes (2010) además plantea la necesidad de crear un departamento propio para el Revenue Management, en vez de integrarlo en alguno de los otros departamentos como habitaciones o ventas, ya que las tendencias del futuro indican que el Revenue Management se debe aplicar en todos los departamentos, como restaurante, habitaciones, espacios, etc.

Y debido a que todos los departamentos de la organización deben trabajar para el mismo fin, buscando la optimización de ingresos para su empresa, es importante que el Revenue Manager les comunique la importancia de su trabajo y de la colaboración que debe existir entre todos los departamentos, ya que todos ellos tienen la misma responsabilidad (Skugge, 2003; Cambra 2008), y diseñar sistemas de incentivos para los empleados relevantes (Varini y Diamantis, 2006; Anderson et al, 2009). Además debe ser capaz de convencer al personal no técnico de que a veces deben rechazar reservas o negocios para conseguir clientes más rentables en el futuro (Anderson et al, 2009; Metters et al, 2009).

Por esta razón debe de tener la habilidad de trabajar en grupo, trabajar coordinadamente con los demás departamentos, sobre todo el de ventas, respetándose mutuamente, para ejecutar conjuntamente estrategias de Revenue Management (Cross et al, 2009). Y tener una visión amplia, ya que debe trabajar a través de distintos departamentos (Kimes, 2010).

Debe existir coordinación entre los distintos departamentos, ya que para mejorar los ingresos de la empresa, sobre todo en el caso de los hoteles, es importante que se aumenten los ingresos en todos los departamentos relacionados y que todos tengan el mismo objetivo (Patiar y Mia, 2008).

Es importante que el Revenue Manager tenga unos conocimientos básicos de psicología para evitar los conflictos entre los distintos departamentos (Varini y Diamantis, 2006).

- Otros

- Inclínación hacia la fidelización del cliente

Hasta ahora no se ha tenido en cuenta dentro de la filosofía del Revenue Management la fidelización del cliente, pero Talón et al (2012), destacan este punto como muy importante para tenerlo en consideración. Por ello un buen Revenue Manager debe tener una inclinación hacia la satisfacción del cliente a la hora de tomar sus decisiones para poder fidelizarlo a largo plazo, ya que un cliente fiel puede aportar mucho más valor a largo plazo (Varini y Diamantis, 2006; Talón et al, 2012). Del mismo modo lo confirman Patiar y Mia (2008), ya que mencionan la importancia que se debe dar a la satisfacción del cliente para mantener su fidelidad en un entorno cada vez más competitivo.

- Pensar sistemáticamente

Ng, I.C.L. (2010) también enfatiza la relevancia que está obteniendo el pensar sistemáticamente y el gran impacto que va a tener sobre todo en futuros modelos de fijación de precios, ya que las operaciones y los sistemas son cada vez más complejos, donde las interacciones entre los distintos componentes son la clave, y donde los componentes se deben analizar en su conjunto, en vez de por separado.

- Creatividad e imaginación

También es importante tener imaginación y creatividad para poder crear nuevos mecanismos de fijación de precios (Skugge, 2003; Varini y Diamantis, 2006; Cross et al, 2009; Ng, I.C.L., 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012), ya que los clientes cada vez tienen que proporcionar más datos privados, y les tienen que compensar los beneficios que van a obtener a cambio, por lo que los mecanismos deben ser creativos e incentivadores (Varini y Diamantis, 2006; Irene C.L. Ng, 2010), creando diferentes y nuevos productos a través de tarifas incentivadoras, pero siempre cuidando que el cliente perciba una sensación de precio justo (Varini y Diamantis, 2006). Además debe tener conocimientos sobre oferta y demanda, debido a que se implementarán precios variables y restricciones, y entender cómo estos cambios pueden afectar a la demanda (Varini y Diamantis, 2006).

- Idiomas

Revenue Managers que operen regionalmente además deben hablar varios idiomas para dar cursos de formación en diferentes lugares, ya que deben participar en la formación del personal (Varini y Diamantis, 2006).

2. Dentro de las habilidades técnicas se pueden destacar:

- Conocimientos básicos de Revenue Management y estudios necesarios

Los métodos más utilizados son el análisis de información, como los comportamientos de compra y venta, establecer controles de precio y de inventario, analizar las previsiones y patrones de demanda y establecer una estructura tarifaria (Talón et al, 2012).

De ahí la necesidad de que el Revenue Manager deba tener un nivel de estudios y de formación adecuados, con estudios en económicas y restauración (Cross et al, 2009), para obtener las habilidades necesarias para poder llevar a cabo las funciones descritas anteriormente. Las asignaturas más importantes que debería estudiar son (Kimes, 2010):

- Análisis de datos
- Fijación de precios
- Distribución de los productos a través de los canales de distribución
- Económicas
- Optimización de páginas web
- Y medios de comunicación social

Además se destaca el uso de la informática y modelos matemáticos para la previsión y el control de las reservas y como instrumentos de apoyo a la aplicación del Revenue Management, así como la necesidad de realizar cálculos de los precios óptimos constantes, los límites de reservas y niveles de protección, por lo que el Revenue Manager debe tener conocimientos económicos y estadísticos (Varini y Diamantis, 2006; Talón et al, 2012) para poder aplicar los cálculos y las fórmulas adecuadas (Talón et al, 2012), y además saber utilizar hojas de cálculos (Anderson et al, 2009). Las hojas de cálculo se usan sobre todo para las previsiones, la optimización de ingresos y precios, el overbooking y decisiones sobre grupos (Anderson et al, 2009).

Los conocimientos financieros también son imprescindibles para un buen Revenue Manager, ya que debe efectuar las previsiones para determinar la demanda en función al presupuesto anual, que facilita previsiones sobre los ingresos, gastos y necesidades futuras de la empresa, debiendo comparar el presupuesto a diario con la previsión a corto, medio y largo plazo (Talón et al, 2012). Además debe basar sus estrategias de precio y de la capacidad en función de las previsiones y del presupuesto (Talón et al, 2012). Para poder obtener unas previsiones fiables y adecuadas, el Revenue Manager debe ser capaz de analizar la máxima información posible, tanto actual, como histórica, debiendo tener los suficientes conocimientos matemáticos para poder aplicar adecuadamente las fórmulas y cálculos para conseguir los resultados sobre las previsiones, o tener habilidad con aplicaciones informáticas, ya que el Revenue Manager suele manejar aplicaciones informáticas que determinan las previsiones, en vez de aplicar los modelos matemáticos (Talón et al, 2012).

Cleophas y Frank (2010) también mencionan la importancia que se ha dado a los conocimientos matemáticos en muchos artículos de investigación, debido a los algoritmos y las fórmulas que se deben aplicar en el Revenue Management. Sin embargo, comentan que la mayoría de las empresas no suelen contratar a matemáticos como Revenue Managers, ya que valoran más que el profesional tenga conocimientos sobre indicadores de negocio y analíticos, haber obtenido una licenciatura en estudios empresariales o similares, tener algo

de formación general, que en la mayoría de los casos se suele dar directamente en la empresa, y haber realizado algunos cursos de programas específicos (Cleophas y Frank, 2010).

Un buen Revenue Manager no sólo debe responder a las alertas, sino que debe ser creativo y aumentar las oportunidades de ingresos para la empresa, por lo que la formación continua tanto dentro como fuera de la empresa es un factor importante para conseguir un buen profesional que se preocupe realmente por obtener más beneficios para la empresa (Farrell y Whelan-Ryan 1998; Skugge, 2003; Beck et al, 2011).

Es importante que una empresa no simplemente les proporcione a su Revenue Manager un curso de iniciación para que aprenda a usar los distintos sistemas y programas, sino que le proporcione formación continua, para que sepa qué es lo que tiene que hacer, cómo y cuándo, cómo tratar y resolver problemas, además de obtener conocimientos sobre el negocio y entenderlo, ya que esto suele ser una gran ausencia en ellos, no entienden el negocio e invierten tiempo en tratar asuntos con los que no están familiarizados, en vez de buscar oportunidades de ingresos para la empresa (Skugge, 2003). Esto es uno de los grandes vacíos que se presentan y que las empresas del sector turístico deben mejorar (Beck et al, 2011).

Las empresas deben capacitar a sus profesionales del Revenue Management sobre todo en cómo desarrollar estrategias efectivas y cómo analizar tendencias (Beck et al, 2011), ya que estos dos puntos son de lo más importante para que el Revenue Manager tenga éxito en sus resultados (Beck et al, 2011). Para esta formación se pueden usar diferentes métodos, entre los cuales dos han resultado bastante eficaces: Los programas de simulación (Skugge, 2003; Anderson et al, 2009; Metters et al, 2009; Beck et al, 2011), que ayudan a los nuevos Revenue Managers a ganar confianza aplicando estrategias tanto de gestión de ingresos, fijación de precios como de distribución y defenderlas ante otras personas; y los juegos de roles, dando discursos y debatiendo para obtener habilidades en la comunicación (Beck et al, 2011).

Por todo ello los Revenue Managers deben ser personas con ganas de aprender continuamente (Mainzer, 2004) y demostrar su profesionalidad, mientras que aumenta sus conocimientos y habilidades en Revenue Management (Beck et al, 2011) y otras áreas relevantes, debiendo ser personas flexibles (Mainzer, 2004).

Debe ser una persona que se involucra en el trabajo, debe tener pasión por lo que hace para poder encontrar oportunidades de ingresos. Debe ser capaz de analizar datos y ser una persona resolutiva, encontrando la causa de los problemas rápidamente, además de interesarse por la comercialización de los productos. Un buen Revenue Manager tiene habilidades matemáticas y analíticas, pero además deben tener habilidades artísticas. Se ha encontrado una estrecha relación entre aptitudes musicales y el Revenue Management, ya que en muchos casos a los buenos Revenue Managers les suele gustar la música (Cross et al, 2009).

- Capacidad para segmentar al mercado, realizar previsiones y gestionar datos

El Revenue Manager debe tener los conocimientos básicos sobre el Revenue Management, conocer muy bien el producto para determinar su categoría y disponibilidad tanto en fechas de demanda alta como baja, ser capaz de gestionar los precios según la demanda, y controlar diferentes disponibilidades según la duración de estancia de cada cliente (Varini y Diamantis, 2006).

Además debe conocer las herramientas para poder gestionar los ingresos, entre los que destacan: previsiones, overbooking, estrategias de fijación de precios y los sistemas de información (Varini y Diamantis, 2006).

Hasta ahora se ha utilizado sobre todo la segmentación de los clientes, pero con las nuevas tecnologías se debe analizar el contenido completo, no solamente el perfil del cliente, sino también el de los clientes perdidos, analizando las razones de cancelación y *no-shows*, para poder obtener mejores previsiones y un mejor control del overbooking (Bobb y Veral, 2008), y conocer muy bien cuanto overbooking (cuando se aceptan más reservas, aunque no haya suficiente capacidad para todas (Secomandi, 2009) se puede aceptar para que se obtenga una ocupación total, pero sin tener que desviar clientes (Varini y Diamantis, 2006).

Por ello, el Revenue Manager debe saber cuándo reserva cada segmento de su demanda (Varini y Diamantis, 2006) y ser capaz de analizar cuándo, cómo y dónde va a consumir el cliente el servicio, y saber cómo va a usar ese servicio, en combinación con que otros servicios, para así poder fijar el precio según los distintos factores y conseguir más oportunidades de ingresos (Ng, I.C.L., 2010), además de segmentar a los clientes según sus necesidades, percepciones, reacciones y su voluntad para pagar (Varini y Diamantis, 2006). Para controlar el overbooking debe analizar datos históricos de *no-shows* para desarrollar los límites de overbooking, ajustándolos a la capacidad del hotel (Anderson et al, 2009) y establecer procedimientos para tratar de evitar que los clientes se sientan injustamente tratados y perder su fidelidad hacia la empresa (Varini y Diamantis, 2006).

Para mejorar los ingresos de la empresa, es fundamental que el Revenue Manager tenga sobre todo habilidades de determinar cuántas habitaciones se deben retener para venderlas a última hora a clientes dispuestos a pagar tarifas altas, la habilidad de prever *no-shows*, y analizar las actividades anteriores de los grupos para pronosticar las reservas actuales, siendo cuidadoso y exacto en sus tareas de controlar y optimizar los ingresos eficientemente (Upchurch et al, 2003).

También debe saber utilizar las bases de datos y ser capaz de realizar previsiones exactas, evaluando las desviaciones para así reducir los errores en las previsiones (Varini y Diamantis, 2006).

- Tecnología

El Revenue Manager debe tener unos niveles de conocimientos y habilidades tecnológicos, según el grado de informatización o Tecnología de Información disponible en la empresa. Para ello debe saber usar distintos sistemas de Revenue Management, sistemas de gestión, sistemas de reservas centrales y otros canales de distribución (Varini y Diamantis, 2006).

Además, como ya se ha mencionado, se ha producido un gran cambio en los sistemas de distribución favorecido un mayor uso de las páginas web de los hoteles, la tecnología y las aplicaciones de teléfonos móviles (Mainzer, 2004; Anderson et al, 2009; Kimes, 2010; Talón et al, 2012).

Con la evolución de la Web 2.0 a la Web 3.0, se ha creado un nuevo fenómeno denominado red social, donde se pueden relacionar las distintas partes a través de Internet, siendo de vital importancia para las empresas turísticas la inclusión de estas nuevas tecnologías en sus estrategias, además de establecer estrategias de posicionamiento dentro de las redes sociales (Talón et al, 2012). Esta nueva evolución enfatiza aún más la necesidad de que un buen Revenue Manager debe tener buenas habilidades y conocimientos sobre redes sociales y estrategias de posicionamiento.

Además existe una elevadísima competencia en el sector, por lo que el cliente tiene un “poder de elección” mayor (Talón et al, 2012), siendo aquí importante la creatividad y eficacia del Revenue Manager para poder distinguirse de los demás competidores.

Con la nueva evolución del Internet y las redes sociales existe cada vez más transparencia, acceso a la información de la competencia, y cada vez más hoteles similares

al mismo precio en los mismos canales de distribución, por lo que el Revenue Manager debe ser lo suficientemente creativo para ofertar propuestas diferentes e individuales para cada uno de sus segmentos teniendo en cuenta la paridad de precios (Talón et al, 2012). Además, con los nuevos cambios hacia la tecnología basada en el comercio electrónico, el Revenue Manager debe ser un especialista en el análisis de la distribución electrónica, analizando, y usando cada vez más información para tomar decisiones a tiempo real (Talón et al, 2012), siendo importante que tenga un gran poder de decisión.

Paralelamente se está produciendo un importante avance tecnológico, sobre todo de la tecnología móvil, existiendo cada vez más aplicaciones y herramientas nuevas (Talón et al, 2012), por lo que un buen Revenue Manager debe ser capaz de poder usar estas herramientas y aplicaciones nuevas para conseguir mejores resultados. Pero aunque cada vez existan más herramientas tecnológicas y programas para facilitar las tareas del Revenue Manager, no se debe olvidar que éstos son sólo herramientas de apoyo para el proceso de decisión humano, siendo imprescindible la figura humana del Revenue Manager (Jones y Hamilton, 1992; Bobb y Veral, 2008).

La tecnología representa un punto importante en el futuro del Revenue Management, ya que ayudará a los Revenue Managers a tomar mejores decisiones para obtener mejores resultados (Kimes, 2010). Por eso es esencial que el Revenue Manager sepa usar el correo electrónico y métodos de negocio electrónico, debiendo tener habilidades para administrar los canales y aplicaciones de bases de datos de clientes (Mainzer, 2004).

Este apoyo tecnológico en junto con la capacidad analítica (Lambin, 1995; Alcazar, 2002; Upchurch, 2002; Skugge, 2003; Bobb y Veral, 2008; Cross et al, 2009; Irene C.L. Ng, 2010; Kimes, 2010; Cleophas y Frank, 2010; Beck et al, 2011; Talon et al, 2012), de decisión (Upchurch, 2002; Skugge, 2003; Bobb y Veral, 2008; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012) y visión sistemática (Bobb y Veral, 2008; Ng, I.C.L. 2010) del Revenue Manager es significativo, ya que las decisiones que debe tomar son bastantes complejas, siendo mayoritariamente decisiones que contienen múltiples etapas, en las cuales debe tener en cuenta distintos factores(Bobb y Veral, 2008); como por ejemplo en el caso de los hoteles, donde los elementos del alojamiento se ven afectados por la estancia del cliente, debiendo decidir entre aceptar una estancia corta pero rentable o rechazar una estancia de larga duración (Bobb y Veral, 2008).

Como resultado de todo el análisis bibliográfico realizado hemos elaborado una tabla donde se recogen las habilidades y características necesarias para un buen Revenue Manager haciendo mención expresa a los trabajos en los que se observaban (Tabla 4.2).

AUTORES	HABILIDADES
Lambin, 1995; Upchurch, 2002; Alcazar, 2002; Skugge, 2003; Varini y Diamantis, 2006; Bobb y Veral, 2008; Cross et al, 2009; Irene C.L. Ng, 2010; Kimes, 2010; Cleophas y Frank, 2010; Beck et al, 2011; Talon et al, 2012	Habilidades analíticas
Griffin, 1996; Skugge, 2003; Upchurch, 2003; Upchurch et al, 2003; Varini y Diamantis, 2006; Bobb y Veral, 2008; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012	Capacidad de control
Skugge, 2003; Varini y Diamantis, 2006; Grossman et al, 2008; Patiar y Mia, 2008; Cross et al, 2009; Anderson et al, 2009; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012	Habilidades de comunicación: ágiles de mente, flexibles, claros, concisos, convincentes, creíbles
Anderson et al, 2009; Grossman et al, 2008; Beck et al, 2011	Capacidades verbales y escritas
Kimes, 2010; Talón et al, 2012	Habilidades de negociación
Skugge, 2003; Varini y Diamantis, 2006; Patiar y Mia, 2008; Cross et al, 2009	Capacidad de trabajar en grupo y coordinadamente con otros departamentos
Varini y Diamantis, 2006; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Cross et al, 2011	Habilidades de persuasión, convicción e influencia
Upchurch, 2002; Skugge, 2003; Varini y Diamantis, 2006; Bobb y Veral, 2008; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012	Gran poder de decisión
Marchionna, 2005; Varini y Diamantis, 2006; Cross et al, 2009; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012	Conocimientos de marketing y comercial: Sobre todo sobre la optimización y posicionamiento de páginas web
Varini y Diamantis, 2006; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012	Habilidades de liderazgo
Skugge, 2003; Varini y Diamantis, 2006; Cross et al, 2009; Irene C.L. Ng, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012	Imaginación y creatividad
	(Continuación)

(Continuación)	
AUTORES	HABILIDADES
Mainzer, 2004; Varini y Diamantis, 2006; Kimes, 2010; Talón et al, 2012	Conocimientos tecnológicos, sobre las nuevas tecnologías, internet, redes sociales, canales de distribución, sobre todo electrónicos y capacidades para usar herramientas y aplicaciones, como por ejemplo los channel managers
Bobb y Veral, 2008; Irene C.L. Ng, 2010	Visión sistemática
Skugge, 2003; Marchionna 2005; Varini y Diamantis, 2006; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012	Visión estratégica
Varini y Diamantis, 2006; Patiar y Mia, 2008; Talón et al 2012	Inclinación hacia la satisfacción del cliente
Skugge, 2003; Varini y Diamantis, 2006; Cross et al, 2009; Kimes, 2010	Educación y conocimientos en Revenue
Cross et al, 2009; Kimes, 2010; Cleophas y Frank, 2010; Talón et al, 2012	Estudios en económicas o empresariales o similares
Varini y Diamantis, 2006; Talón et al, 2012	Conocimientos estadísticos y financieros
Cross et al, 2009; Cleophas y Frank 2010, según muchos otros artículos; Talón et al, 2012	Conocimientos matemáticos
Cross et al, 2010	Estudios en restauración
Cross et al, 2010	Habilidades artísticas
Mainzer , 2004; Marchionna, 2005; Kimes, 2010; Talón et al, 2012	Ser flexibles, proactivos y tener visión amplia, ya que tienen que trabajar con distintos departamentos
Farrell y Whelan-Ryan, 1998; Skugge, 2003; Mainzer, 2004; Kimes, 2010; Beck et al, 2011	Persona con ganas de aprender y seguir formándose continuamente
Cross et al, 2009	Tener pasión por el trabajo
Varini y Diamantis, 2006	Idiomas
Varini y Diamantis, 2006	Conocimientos básicos de psicología
Varini y Diamantis, 2006; Beck et al, 2011	Habilidades para enseñar y formar al personal
Cross et al, 2009	Don de gente

Tabla 4.2. Resumen de las principales habilidades de un Revenue Manager
Fuente: Elaboración propia en función de las aportaciones de otros autores

4.3. PERFIL DEL REVENUE MANAGER EN EL SECTOR HOTELERO SEGÚN REVISTAS PROFESIONALES

Talón et al (2012) señalan expresamente que existe una destacable diferencia en la aplicación del Revenue Management en el sector hotelero, en comparación con otros sectores. En este sector el Revenue Manager debe tener en cuenta muchas más variables, ya que el cliente puede pernoctar varias noches en el hotel, además de usar otras zonas del hotel como por ejemplo el restaurante, spa, salones, etc. El Revenue Manager ya no sólo tiene que controlar las habitaciones, sino el resto de departamentos del hotel (Kimes, 2012).

Además Cambra (2008) menciona que los hoteles pequeños, que no tengan todos los servicios que pueda necesitar un cliente, se asocien con otras empresas de la localidad para poder ofertar una oferta más amplia y obtener más ingresos y fidelidad de los clientes, haciéndose importante la habilidad comunicativa y de negociación del Revenue Manager, debiendo ser una persona que se preocupa por la satisfacción del cliente y tener una fuerte orientación hacia él para ofrecer un servicio excelente (Miguel Zancajo, Hosteltur, 2012).

Se prevé que según el tamaño y la complejidad del hotel llevarán a cabo un modelo centralizado o descentralizado, teniendo en cuenta que los grandes hoteles necesitarán Revenue Managers in situ, mientras que hoteles pequeños podrán gestionarse regional- o centralmente (Kimes, 2010). Uno de los factores claves para la decisión sobre centralización es el nivel tan alto de habilidades que necesita tener un buen Revenue Manager, entre ellos conocimientos locales y habilidades tanto estratégicas como técnicas, razón por la que a menudo incluso externalizan algunas funciones (Kimes, 2010).

Archer (2007) comenta que las responsabilidades y el perfil del Revenue Manager varían en cada hotel o cadena, pero que en casi cualquier empresa hotelera suele asumir varias funciones, desde la optimización de los precios hasta previsiones de rentabilidad, además de interconectar las diferentes estrategias de todos los departamentos del hotel, destacando aquí que deben ser personas flexibles y tener habilidades multifuncionales para desarrollar múltiples funciones y tareas (Hostelmedia, 2011; Isabel Justicia, Hosteltur, 2012).

Según Page, M. (2012) la misión del Revenue Manager consiste en la optimización de los resultados, tasas de ocupación y de precio medio del establecimiento.

Además define las principales responsabilidades del Revenue Manager como (Page, M., 2012):

- Actualización de tarifas de precios de venta.
- Relaciones con los canales de distribución: contratación, reservas, seguimiento de productividad y cierre/apertura de ventas.
- Definición y cumplimiento de objetivos anuales a través de presupuestos (ingresos, número de clientes).
- Establecer la política tarifaria del hotel.
- Identificar nuevas oportunidades, participar en la creación de nuevas ofertas y paquetes comerciales.
- Realizar previsiones en función de las circunstancias externas (actualidad, situación geopolítica, eventos, etc.) e internas (tasas de ocupación, precio medio, coste de revenue, etc.).
- Realizar análisis estadísticos.
- Asegurar un apoyo analítico y comunicar las tendencias internamente (Jefes de Departamento y Segundos Jefes).
- Reclutar, formar, coordinar, liderar y controlar al equipo.
- Participar en los procesos presupuestarios en colaboración con la Dirección General, Dirección de Restauración y Dirección Comercial.

Según Page, M. (2012) las habilidades necesarias para un buen Revenue Manager son:

- Formación universitaria específica o licenciatura universitaria en la rama de ciencias económicas/turismo.
- Experiencia de al menos dos años en sectores relacionados con el Turismo.
- Poseer un gran sentido analítico y de síntesis.
- Dominio de las herramientas informáticas e Internet.
- Dominar el idioma inglés, valorándose también un segundo idioma.

El Revenue Manager debe ser un profesional competente, ya que cualquier decisión de las que toma, puede afectar a la rentabilidad de la empresa, por ello debe desarrollar autonomía y poder de decisión para pensar y reaccionar con proactividad y rapidez (Archer, 2007; Isabel Justicia, Hosteltur, 2011). Por ello debe tener formación y conocimientos específicos sobre Revenue Management (López-Chicherri, 2009).

Además debe ser capaz tanto de gestionar, formar y dirigir a personas (Archer, 2007; López-Chicherri, 2009; Miguel Zancajo, Hosteltur, 2012), debiendo tener experiencia en formación y buenas habilidades de enseñanza para implementar eficazmente sus recomendaciones, ya que además debe enseñar a cada nuevo administrador del hotel como se crean pautas de Revenue Management y el papel que desempeñan en la rentabilidad de la empresa (Archer, 2007); también debe ser capaz de gestionar los ingresos del hotel, ya que sus dos tareas más importantes son desarrollar estrategias y tarifas para maximizar los ingresos y convencer a sus superiores para que acepten esas estrategias, debiendo tener fuertes habilidades de comunicación y convicción, además de saber escuchar cuando presentan sus ideas en las reuniones (Archer, 2007; López-Chicherri, 2009).

La tarea del Revenue Manager es bastante difícil, ya que es una combinación entre lo comercial, debiendo tener habilidades comerciales y de venta para desarrollar nuevas técnicas y estrategias de comercialización (Hostelmedia, 2011; Miguel Zancajo, María del Carmen Olivar, Hosteltur, 2012) además de ser capaz de vender sus propuestas de precios y estrategias a sus superiores (Archer, 2007, María del Carmen, Hosteltur, 2012). Para poder realizar una buena comercialización además se necesita capacidad de organización y gestión, así como una alta identificación con la compañía (Hosteltur, febrero 2012); El marketing (López-Chicherri, Hosteltur 2010; Hostelmedia, 2011; María del Carmen, Hosteltur, 2012), debiendo controlar diversas técnicas, sobre todo en el comercio y marketing electrónico y desarrollar estrategias de marketing, ya que tanto las tarifas y la imagen del hotel deben coincidir en todos los canales de distribución para que el cliente no se sienta engañado y lo exprese en las redes sociales (López-Chicherri, Hosteltur, 2010).

Además los nuevos cambios, sobre todo tecnológicos, que han provocado un aumento de los canales de distribución y unos cambios significativos en los comportamientos de compra de los consumidores, hacen aún más necesarios ciertas características, donde destacan (Hostelmedia, 2011):

- El sentido común.
- Las habilidades analíticas, ya mencionadas por Michael Page (2012), debido a que deben analizar todos los datos necesarios e identificar la información necesaria (López-Chicherri, 2009).
- Conocimientos financieros.
- Conocimientos de la estructura organizacional de una cadena hotelera y del funcionamiento de un hotel, además debe conocer el hotel y todos sus departamentos, colaborando con ellos y elaborar conjuntamente estrategias (López-Chicherri, 2009) y tener experiencia en la gestión de la propiedad, ya que esto le

ayudará a entender las características de los mercados de cada uno de sus hoteles, de tal manera que le será más fácil comunicar y convencer a sus superiores y empleados de sus recomendaciones (Archer, 2007).

- Habilidades de liderazgo.
- Habilidades para motivar a su equipo.

Con el aumento de la competencia dentro del sector hotelero, debido sobre todo a las nuevas tecnologías, donde el comercio electrónico ha facilitado la comparación de precios y establecimientos a los clientes, es fundamental que el Revenue Manager tome las correctas decisiones, desarrolle unas estrategias de marketing y posicionamiento y lleve un control exhaustivo tanto de los canales de distribución, como de las ofertas y precios. Ahora el Revenue Manager debe demostrar resistencia y firmeza ante los continuos cambios que se están produciendo, pero a la vez ser capaz de adaptarse a ellos, tener mucha creatividad para crear soluciones nuevas y diferentes y desarrollar e implementar nuevas e innovadoras estrategias anticipándose a las necesidades de su demanda para aumentar los ingresos del hotel (Archer, 2007; López-Chicherri, 2009; Amelia Rodríguez, 2012).

Por ello, debe desarrollar estrategias de precios dinámicas, ajustando los precios de forma continua, y llevar un control del inventario de las habitaciones exhaustivo, debiendo vender cada habitación de forma individual (Hostelmedia, 2011). También resulta conveniente que haga uso de herramientas informáticas y que conozca los sistemas de gestión específicos (López-Chicherri, 2009; Hostelmedia, 2011), como los *channel managers*, hojas de Excel y otras aplicaciones y programas para tener un acceso fácil a la información y tomar decisiones automáticas (Hostelmedia, 2011).

Además de crear estrategias y tomar decisiones estratégicas, debe tener habilidades sociales y relacionales, ya que debe gestionar a personas y establecer continuamente nuevas relaciones y contactos (Archer, 2007; Hostelmedia, 2011; Amelia Rodríguez, Miguel Zancajo, Hosteltur, 2012), sobre todo colaborar con los canales online, ya que no solo son un medio de distribución, sino que también ofrecen posicionamiento y presencia en la red, siendo uno de los objetivos fundamentales para poder obtener el rendimiento deseado (Hostelmedia, 2011), volviendo a destacar que el Revenue Manager tenga buenas habilidades de comunicación (López-Chicherri, 2009).

José Ramón Vivar (Hosteltur, 2012), director de gestión del talento de Meliá Hotels International además comenta que en el futuro se van a requerir profesionales con habilidades de liderazgo y capaces de trabajar en ámbitos diversos, tanto regionales, culturales como funcionales, valorándose personas que se identifican con la compañía y cuyos objetivos y principios sean los mismos que los de la empresa.

Según Xavier Martín, director de Turijobs (Hosteltur, 2012), las características que van a calificar al trabajador del futuro como cualificado serán: “empatía, productividad, efectividad, eficiencia, idiomas, trabajo en equipo, adaptación al cambio continuo, orientación a resultados, y tecnología como base diaria”.

Las habilidades y características necesarias para un buen Revenue Manager, una vez analizadas las anotadas en fuentes de información profesional, se muestran en la Tabla 4.3.

AUTORES	HABILIDADES
Archer, 2007; López-Chicherri, 2009; Hosteltur, 2012	Habilidades de comunicación
Archer, 2007; López-Chicherri, 2009	Habilidades de convicción
Archer, 2007; López-Chicherri, 2009	Saber escuchar
Hosteltur, 2012	Habilidades de negociación
Hosteltur, 2012	Inclinación hacia la satisfacción del cliente
Hostelmedia, 2011; Hosteltur, 2012	habilidades multifuncionales para desarrollar múltiples funciones y tareas
Page, M. ,2012	Formación universitaria específica o licenciatura universitaria en la rama de ciencias económicas/turismo
López-Chicherri, 2009	Tener formación y conocimientos específicos sobre Revenue Management
Page, M. ,2012	Experiencia laboral de al menos dos años en sectores relacionados con el Turismo
Page, M. ,2012; López-Chicherri, 2009	Capacidades analíticas y de síntesis
López-Chicherri, 2009; Hostelmedia, 2011; Page, M. ,2012	Dominio de las herramientas informáticas e Internet, y sistemas de gestión específicos
Page, M. ,2012	Dominio de idiomas, sobre todo el inglés, valorándose también un segundo idioma
Archer, 2007; Hostelmedia, 2011; Hosteltur, 2012	Autonomía y poder de decisión para pensar y reaccionar con proactividad y rapidez
Archer, 2007	Experiencia en formación y buenas habilidades de enseñanza para formar al personal
Archer, 2007; López-Chicherri, 2009; Hosteltur, 2012	Capacidades de gestión y dirección de personas
Hostelmedia, 2011; Hosteltur, 2012	Habilidades comerciales y de venta
Hosteltur, 2012	Capacidad de organización y gestión
Hosteltur, 2012	Alta identificación con la compañía
López-Chicherri, 2009; Hosteltur 2010; Hostelmedia, 2011; Hosteltur, 2012	Conocimientos de marketing: controlar diversas técnicas, sobre todo en el comercio y marketing electrónico
Hostelmedia, 2011	Tener sentido común
Hostelmedia, 2011	Conocimientos financieros
	Continuación

Continuación	
AUTORES	HABILIDADES
López-Chicherri, 2009	Conocimientos de la estructura organizacional de una cadena hotelera y del funcionamiento de un hotel
Archer, 2007	Tener experiencia en la gestión de la propiedad
Hostelmedia, 2011 Hostelur, 2012	Habilidades de liderazgo
Hostelmedia, 2011	Habilidades para motivar a su equipo
Archer, 2007; López-Chicherri, 2009; Hostelmedia, 2011; Hostelur,2012	Capacidad de control
Archer, 2007; López-Chicherri, 2009; Hostelmedia, 2011; Hostelur,2012	Creatividad
Hostelur, 2012	Habilidad para trabajar en ámbitos diversos, tanto regionales, culturales como funcionales
Hostelur, 2012	Tener empatía
Hostelur, 2012	Ser una persona productiva
Hostelur, 2012	Ser una persona efectiva
Hostelur, 2012	Ser una persona eficiente
Hostelur, 2012	Habilidad para trabajar en equipo
Hostelur, 2012	Habilidad para adaptarse a los cambios continuo
Hostelur, 2012	Ser una persona con orientación a resultados
Hostelur, 2012	Tener conocimientos tecnológicos

Tabla 4.3. Resumen de las principales habilidades de un Revenue Manager según las revistas profesionales
Fuente: Elaboración propia en función de las aportaciones de otros autores

5. METODOLOGIA

En esta sección se justificará el método elegido, explicando en detalle cómo se van a conseguir los objetivos marcados de la investigación. Para ellos se divide la sección en dos fases, basándose la primera en la revisión bibliográfica y la segunda en el estudio empírico.

5.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y MARCO TEÓRICO

En esta fase se realiza un análisis de la bibliografía existente sobre las características del Revenue Manager.

1. Recopilación de los datos:

Durante este proceso se recopila toda la información necesaria para el desarrollo del marco teórico y el diseño del estudio empírico. En esta fase se realiza una búsqueda intensa sobre la bibliografía de artículos académicos publicados en revistas tanto nacionales como internacionales sobre turismo y hostelería, y además también se seleccionan revistas profesionales del sector turístico. Se ha podido comprobar que existe poca bibliografía sobre el perfil del Revenue Manager a nivel nacional, por ello la mayoría de los artículos pertenecen a autores extranjeros.

Como punto de partida de este estudio se han revisado los artículos recopilados en investigaciones previas realizadas por el Grupo de Investigación en Dirección de Operaciones en Servicios y Turismo (DOS). Este equipo de investigación dispone de una base de datos en la que se pueden encontrar todos los artículos publicados en las principales revistas internacionales y nacionales de Turismo y Hostelería.

Las revistas académicas y científicas que se han revisado en esta investigación incluyen:

- Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly
- Cornell Hospitality Quarterly
- Journal of Revenue and Pricing Management
- International Journal of Revenue Management

Además también se han revisado las siguientes revistas profesionales:

- Instituto de Estudios Turísticos
- Hosteltur
- Editur
- Informes sobre el Turismo la Organización Mundial de Turismo
- Exceltur

Por otro lado también se ha realiza una intensa búsqueda en recursos electrónicos, donde destacan ABI/Inform y la base de datos Dialnet, donde se pueden encontrar varios artículos científicos importantes para la investigación. Además también se han consultado libros y tesis doctorales disponibles en el catálogo perteneciente a la biblioteca del centro.

2. Análisis de la documentación recopilada:

Una vez recopilada la documentación necesaria, se investiga y analiza el contenido de los artículos encontrados, ampliando la información mediante una revisión de la bibliografía utilizada en los distintos artículos. Para ello se ha seguido el siguiente proceso:

- Se han seleccionado los artículos en función de los objetivos marcados para la investigación.
- Se ha ampliado la información mediante la localización y análisis de autores y bibliografía citada en la documentación encontrada.
- Se ha llevado a cabo una lectura y un análisis intenso de la información encontrada.
- Como último pase se ha desarrollado el marco teórico con los datos importantes encontrados durante el análisis del material.

5.2. DISEÑO DEL ESTUDIO EMPÍRICO

En esta fase se determina el alcance de la investigación y se diseña el instrumento para recopilar los datos necesarios, siendo en este caso un cuestionario.

El cuestionario se ha diseñado a partir de los ítems encontrados durante la revisión bibliográfica. Primeramente, se diseñó un cuestionario (Anexo I) que contenía todos los ítems encontrados. Pero al revisar éste, se llegó a la conclusión de que era muy extenso para realizar la encuesta por teléfono, por lo que se ha procedido a diseñar un nuevo cuestionario (Anexo II), agrupando los ítems y disminuyendo su extensión.

La agrupación de los ítems ha sido la siguiente:

- Datos generales
- Formación previa
- Experiencia previa
- Habilidades del Revenue Manager

Una vez diseñado el cuestionario se ha seleccionado la población, siendo ésta la formada por el censo de los hoteles de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Sevilla. Se ha elegido esta población, debido a que existe una investigación realizada, concretamente la tesis doctoral “Yield Management: Estudio de su aplicación en el sector hotelero” (Chávez, 2005).

De los hoteles encuestados, un total de 45 hoteles, ha contestado, lo que supone un porcentaje de respuesta del 75,6% del censo. De los hoteles que no han contestado, uno de ellos sí había contestado en la investigación que se había realizado anteriormente por Chávez (2005), pero no tenía implantado el Revenue Management, ni tenía interés en implantarlo en el futuro. Debido a este rechazo hacia el Revenue Management, no quiso participar en este estudio.

Otros dos hoteles de los que no han contestado, pertenecen al mismo grupo, y tampoco quisieron participar en la investigación de Chávez (2005). Los demás hoteles tenían interés en participar, pero en estos momentos no les era posible, debido a su gran volumen de trabajo u otras prioridades.

En términos generales, como se puede observar en el gráfico 5.1., podemos decir que el 47% de los encuestados han sido mujeres y un 53% hombres. También se puede observar que la mayoría de los encuestados que han contestado, desempeñan un cargo como

Revenue Manager (55,9%), seguidos de jefe de recepción o similar (23,5%), director comercial o similar (11,8%) y director de hotel (8,8%).

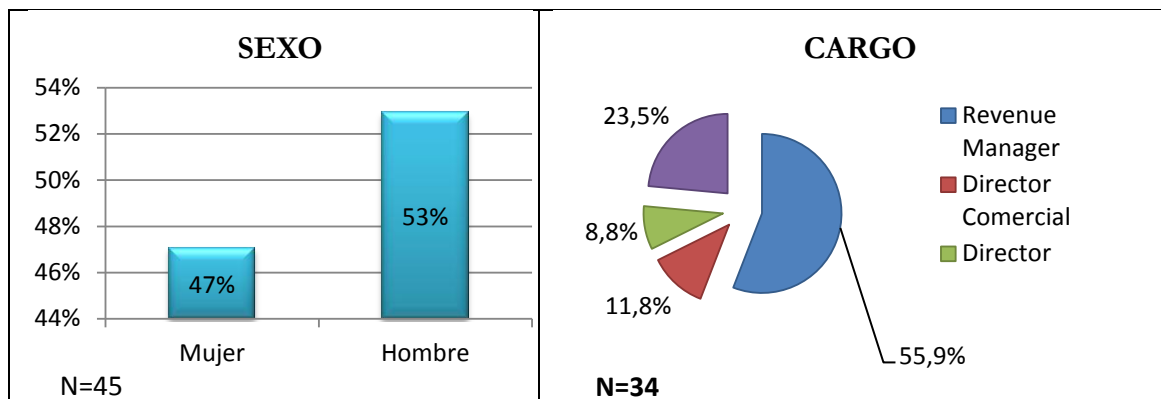


Gráfico 5.1. Sexo y cargo entrevistados.
Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la encuesta se lleva a cabo la recolección de los datos que se analizan a través de una hoja de cálculo con el programa MsExcel (versión 2007). Después de obtener los resultados, se presentarán debidamente.

Como último paso se exponen las conclusiones y se proponen futuras líneas de investigación.

6. ESTUDIO EMPIRICO

A través de este estudio se pretenden encontrar las habilidades necesarias del Revenue Manager según los hoteles de cuatro y cinco estrellas en Sevilla.

Como ya se ha mencionando anteriormente en el apartado de metodología el cuestionario se ha diseñado a partir de los ítems encontrados durante la revisión bibliográfica. Al haber encontrado una gran cantidad de características se ha decidido elaborar un cuestionario (Anexo II), agrupando los distintos ítems para reducir la extensión de éste y poder realizar mejor las encuestas, evitando que los encuestados se sientan saturados al contestar. Además al tratarse de encuestas telefónicas, es importante que el cuestionario tenga una extensión óptima para que la población esté dispuesta a contestar, sin invertir demasiado tiempo. Para los ítems se ha seguido la misma numeración recogido en anexo II.

6.1. DATOS GENERALES

El número medio de habitaciones de todos los hoteles de cuatro y cinco estrellas en Sevilla es de 147 habitaciones, siendo la mayoría de los hoteles encuestados pertenecientes a una cadena hotelera (73,5%), y el restante 26,5% hoteles independientes (véase Gráfico 6.1).

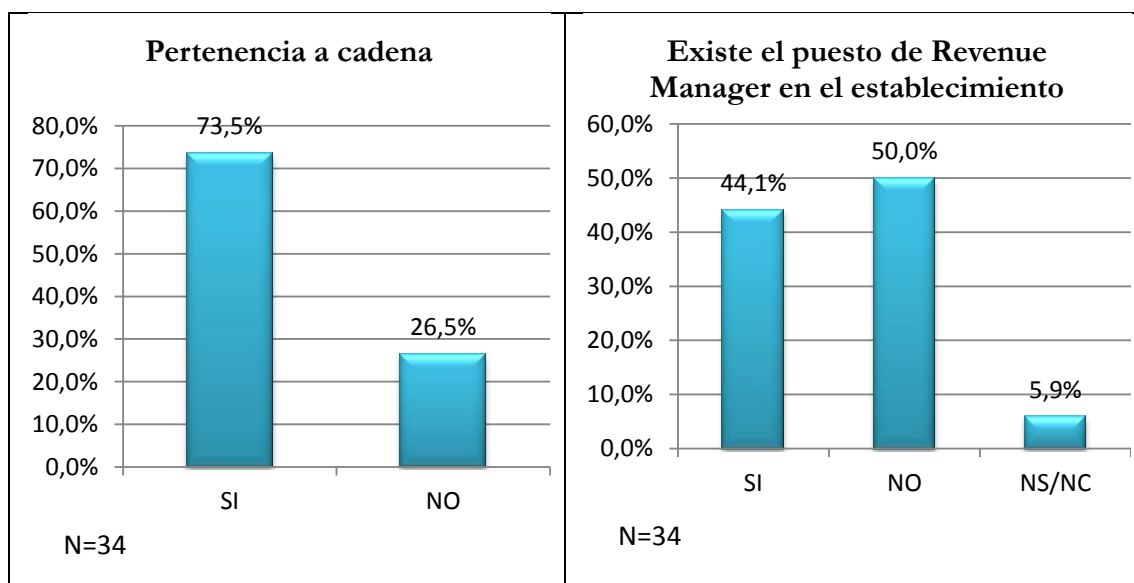


Gráfico 6.1. Situación general de los hoteles según pertenencia a cadena y existencia del puesto de Revenue Manager.

Fuente: Elaboración propia.

Solamente en el 44,1% de todos los establecimientos encuestados existe realmente el puesto del Revenue Manager en el establecimiento, mientras que en la mitad de los hoteles (50%), este puesto no existe.

Sin embargo, si solo analizamos a los hoteles que pertenecen a una cadena hotelera, se puede observar en el gráfico 6.2. que en la mayoría de los hoteles existe el puesto específico del Revenue Manager, ya sea en el establecimiento o a un nivel superior, en la cadena. Sólo en el 24 % de los hoteles no existe dicha figura.

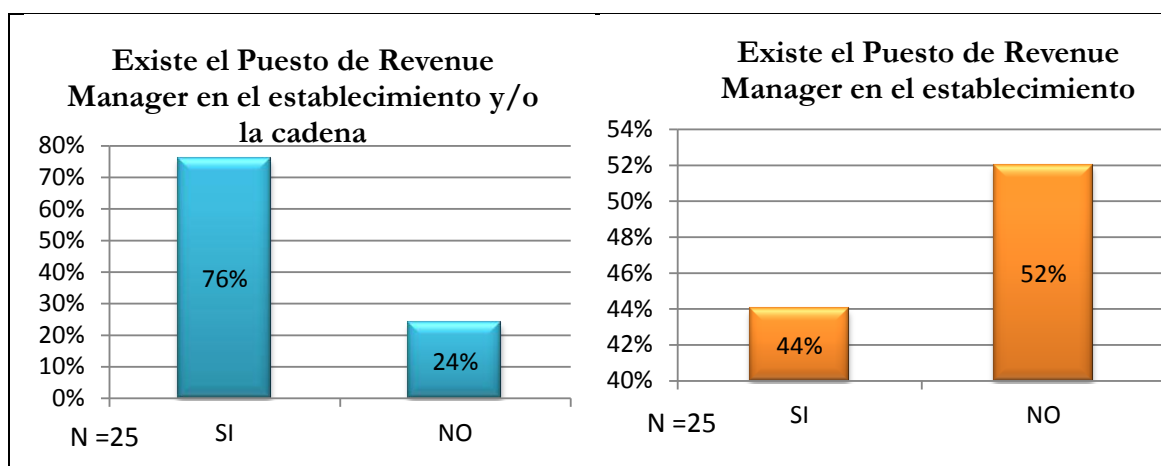


Gráfico 6.2. Existencia del puesto de Revenue Manager en hoteles de cadena.
Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, en la mitad de los hoteles que pertenecen a una cadena (52%) no existe el puesto del Revenue Manager en el establecimiento, siendo el responsable de desempeñar las funciones del Revenue Manager en la mayoría de los casos el director de hotel o el jefe de recepción, siendo los que menos desempeñan dichas funciones el director comercial y jefe de reservas. En este punto se debe destacar que en algunos hoteles existen varios responsables, exactamente en dos de los hoteles que pertenecen a la misma cadena, siendo los responsables tanto el director del hotel como el director comercial.

Además se puede observar en el gráfico 6.3. que la responsabilidad acerca de las decisiones del Revenue Management en la mitad de los hoteles que pertenecen a una cadena hotelera es responsabilidad interna (52%), mientras que en el 44% de los hoteles hay un Revenue Manager en la cadena, que es el responsable de la toma de decisiones. Cuatro de los hoteles encuestados además confirman, que aunque la responsabilidad acerca de las decisiones sea interna, existe también un Revenue Manager en la cadena que supervisa estas decisiones.

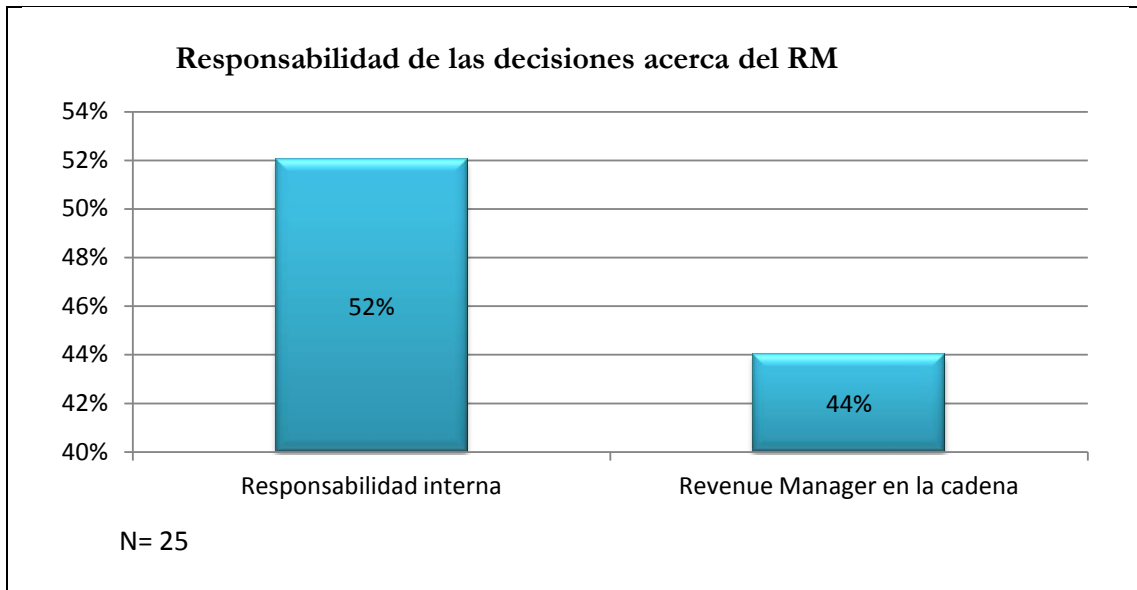


Gráfico 6.3. Responsabilidad de las decisiones acerca del RM en hoteles de cadena.
Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los hoteles que pertenecen a una cadena hotelera y cuya responsabilidad acerca de las decisiones sea externa, las decisiones las suele comunicar en la mayoría de los casos el director del hotel (en 5 de 8 casos), siendo el que menos el jefe de recepción (1 de 8 casos).

En el caso de los hoteles que no pertenecen a una cadena hotelera se puede observar en el gráfico 6.4. que en un 44% de los casos existe el puesto de Revenue Manager y en un 44% no existe este puesto específico. En los hoteles, en los que no existe, en la mayoría el responsable de llevar a cabo dichas funciones es el jefe de recepción, seguido del director de hotel. Uno de los hoteles ha contestado que son varios responsables los que llevan a cabo estas funciones, entre los que destacan el director del hotel, jefe de recepción, jefe de reservas y director comercial.

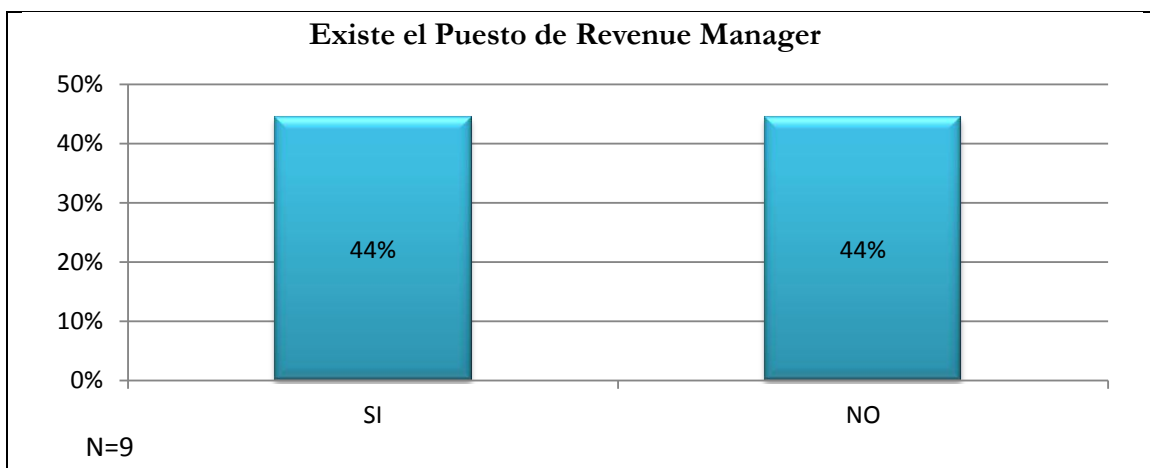


Gráfico 6.4. Existencia del puesto del Revenue Manager en hoteles que no pertenecen a cadena.
Fuente: Elaboración propia.

Comparando los resultados de los hoteles que no pertenecen a cadena con los que pertenecen a una cadena hotelera se puede observar, que en los hoteles pertenecientes en la mayoría de los casos existe el puesto del Revenue Manager específico (76%), mientras que en el caso de los hoteles la situación está equilibrada (44%, en ambos casos). Además en los hoteles que pertenecen a cadena y en los que no existe el puesto de Revenue Manger en la mayoría es el director del hotel o el jefe de recepción quién desempeña las tareas del Revenue Manager, mientras que en los hoteles independientes es el jefe de recepción que desempeña dichas tareas.

6.2. FORMACIÓN PREVIA

La mayoría de todos los hoteles encuestados le dan mucha importancia a la titulación universitaria. El 76% piensa que para desempeñar un puesto como Revenue Manager, éste debería tener una titulación universitaria frente al 18% piensa que no es necesario poseer una titulación (véase Gráfico 6.5.).

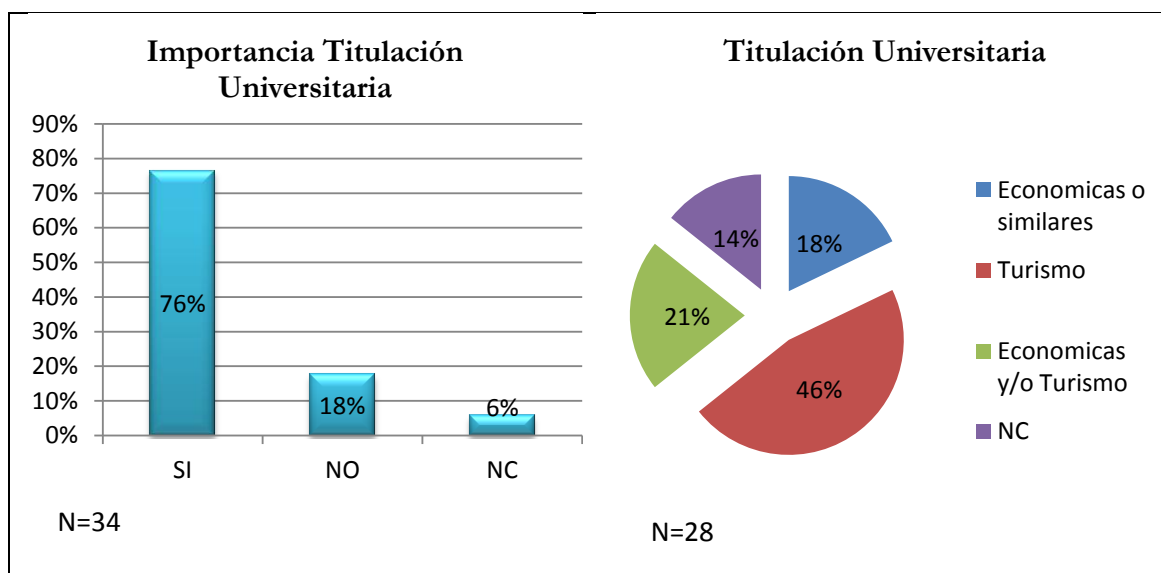


Gráfico 6.5. Importancia de la titulación universitaria.
Fuente: Elaboración propia.

De los hoteles que anotan que la titulación es necesaria, el 46% le da más importancia a una diplomatura en turismo, mientras que sólo el 18% opina que debería tener estudios económicos o similares. Sin embargo un 21% es de la opinión que cualquiera de las dos titulaciones puede ser igual de válida para desempeñar este puesto, y el 14% restante ha preferido no contestar. Al analizar este punto se puede observar que los hoteles entrevistados le dan mayor importancia a los estudios turísticos que a los económicos o similares, mientras que muchos de los autores en la revisión bibliográfica le dan bastante importancia a los estudios económicos (Cross et al, 2009; Kimes, 2010; Cleophas y Frank, 2010; Talón et al, 2012), mientras que sólo dos autores mencionan la importancia de estudios en turismo o restauración (Cross et al, 2010; Pages 2012) en el contexto internacional.

Aunque la mayoría de los hoteles le dan importancia a la titulación universitaria, les parece aún más importante, que el Revenue Manager tenga sobre todo formación previa en el sector hotelero, ya que este ítem ha recibido la mayor puntuación, (8,97) de una escala del 0 al 10, de todos los ítems relacionados con la formación previa, además el valor máximo que ha recibido de alguno de los encuestados ha sido de 10, mientras que el mínimo ha sido de 7, dándole aún mayor importancia a este ítem (véase Tabla 6.1.).

	FORMACIÓN PREVIA	Media	Desviación típica	Máximo	Mínimo
		2.3.	Titulación Universitaria	8,38	1,52
2.4.	Formación en el sector turístico, en general	8,66	1,21	10	6
2.5.	Formación en el sector hotelero, en particular	8,97	1,18	10	7
2.6.	Formación previa en Revenue Management	8,75	1,27	10	6
2.7.	Conocimientos de marketing	7,84	1,48	10	5
2.8.	Conocimientos en finanzas	7,38	1,54	10	5
2.9.	Conocimientos estadísticos	7,72	1,51	10	5
2.10.	Conocimientos sobre Properties Management Systems	8,00	1,53	10	5
2.11.	Conocimientos sobre Excel	7,75	1,50	10	5
2.12.	Conocimientos sobre software de Revenue Management	8,13	1,41	10	5
2.13.	Conocimientos sobre redes sociales	6,88	1,50	10	4
2.14.	Conocimientos sobre canales de distribución	8,19	1,09	10	6
2.15.	Conocimientos sobre channel managers	8,06	1,39	10	5
2.16.	Optimización y posicionamiento web	7,81	1,12	10	6
2.17.	Conocimiento idiomas	7,16	3,32	10	0
		7,98	1,50	10	5

Tabla 6.1. Importancia de la formación previa.
Fuente: Elaboración propia.

A la formación en el sector hotelero le siguen según importancia la formación previa en Revenue Management (8,75), formación el sector turístico en general (8,66) y titulación universitaria (8,38).

Aunque algunos de los autores han mencionado la formación en el sector turístico y hotelero, la gran mayoría destacan la formación previa en Revenue Management (Skugge, 2003; Varini y Diamantis, 2006; Cross et al, 2009; López-Chicherri, 2009; Kimes, 2010). Esto puede ser debido a que la formación específica en Revenue Management, todavía no está bien implantada, ya que algunos de los encuestados han mencionado que desconocen la existencia de una formación específica en Revenue Management, pero que sería importante una mayor implantación y un mayor conocimiento sobre ello.

A los hoteles encuestados también les parece importante que el Revenue Manager tenga conocimientos sobre canales de distribución (8,19), software específico de Revenue Management (8,13) y *channel managers* (8,06) coincidiendo con varios autores, que también han destacado la importancia de estos conocimientos (Mainzer, 2004; Varini y Diamantis, 2006; López-Chicherri, 2009; Kimes, 2010; Hostelmedia, 2011; Talón et al, 2012; Page, M., 2012). Sin embargo, se puede observar en la tabla 6.1. que el ítem menos importante para los hoteles encuestados es el conocimiento sobre redes sociales (6,88), cuando los autores destacan cada vez más la importancia de estos conocimientos debido a los avances tecnológicos, al mayor uso de internet y las redes sociales (Mainzer, 2004; Varini y Diamantis, 2006; Kimes, 2010; Talón et al, 2012), al igual que los autores le dan más importancia a los conocimientos de marketing y la optimización y posicionamiento de páginas web (Marchionna, 2005; Varini y Diamantis, 2006; Cross et al, 2009; López-Chicherri, 2009; Hosteltur 2010; Hostelmedia, 2011; Kimes, 2010; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012; Hosteltur, 2012), que los hoteles encuestados.

Los hoteles encuestados además le dan también menos importancia a los conocimientos matemáticos, estadísticos y Excel que los autores (Varini y Diamantis, 2006; Cross et al, 2009; Cleophas y Frank, 2010; Talón et al, 2012). Muchos autores le suelen dar bastante importancia a estos conocimientos, debido a las formulas y algoritmos que se suelen utilizar. Sin embargo, tanto Talón et al (2012) como Cleophas y Frank (2010) le restan importancia a estos conocimientos, debido a que existen aplicaciones informáticas, que realizan los cálculos y las estadísticas automáticamente, realzando otros conocimientos.

En todo caso hemos de resaltar que todos los ítems acerca de la formación previa han recibido en alguna ocasión una puntuación máxima de 10, mientras que el valor mínimo que se les ha dado en alguna ocasión fluctúa entre 5 y 6 puntos.

Sin embargo, el conocimiento de idiomas es el ítem con mayor desviación (3,32), ya que ha recibido una puntuación máxima en alguna ocasión de 10 puntos y una mínima de 0 puntos, obteniendo una puntuación media de 7,16 puntos. Los encuestados opinan que el idioma más importante que se debe conocer en 29 ocasiones es el inglés, seguido de forma adicional en 4 ocasiones el alemán y en 3 de forma adicional a francés.

6.3. EXPERIENCIA PREVIA

Según los hoteles encuestados resulta importante, para desempeñar un puesto como Revenue Manager, que haya obtenido experiencia previa en algún puesto anterior, ya que este ítem ha obtenido una puntuación media de 7,5, en una escala del 0 al 10. Sin embargo tampoco es uno de los puntos más importantes, ya que otros ítems de la encuesta han obtenido una puntuación superior.

La mayoría de los encuestados han dado varias respuestas a esta pregunta, ya que opinan que es importante que tenga experiencia previa, pero que puede provenir de cualquiera de los puestos recomendados.

Dos de los hoteles opinan que puede haber obtenido experiencia tanto en un puesto anterior como Revenue Manager o como jefe de reservas, uno de los hoteles le da importancia a que haya desempeñado un puesto como director comercial y/o Revenue Manager, otro de los hoteles opina que es necesario haber obtenido experiencia como jefe de reservas y/o de recepción, uno de los hoteles cree que puede haber obtenido experiencia tanto como director de hotel, Revenue Manager, jefe de recepción o director comercial, otro de ellos es de la misma opinión que el anterior, pero no cree conveniente que haya obtenido experiencia como director comercial, ni como director de hotel, y los restantes dos hoteles, que han dado una respuesta múltiple, son de la opinión que cualquiera de los puestos es válido para adquirir experiencia previa para desempeñar un puesto como Revenue Manager.

El siguiente puesto más importante después de las respuestas múltiples es el puesto del Revenue Manager, seguido de jefe de recepción, de jefe de reservas y director comercial. Además otros cinco hoteles han comentado que deberían tener algo de experiencia en el área comercial en general.

La mayoría de los hoteles encuestados piensan que debería haber adquirido al menos un año de experiencia (32%), un 18% cree conveniente dos años, otro 18% seis meses, y tres de los hoteles opinan que depende del puesto que haya desempeñado (Gráfico 6.6.).

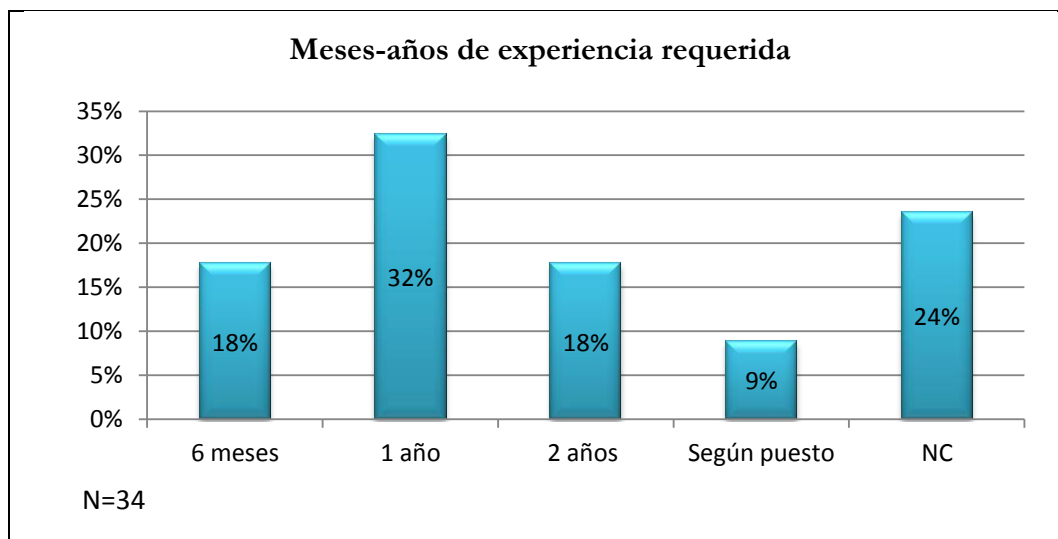


Gráfico 6.6. Meses-años de experiencia requerida.
Fuente: Elaboración propia.

6.4. HABILIDADES DEL REVENUE MANAGER

Resulta sorprendente que las habilidades para gestionar y dirigir personas (véase Tabla 6.2) sea el ítem que menos puntos haya recibido, con una media de 7,81 puntos, aunque la desviación típica sea la máxima de todos los ítems (1,56), ya que son varios los autores que destacan esta habilidad (Archer, 2007; López-Chicherri, 2009; Hosteltur, 2012).

	HABILIDADES	Media	Desviación típica	Máximo	Mínimo
4.1.	Habilidades para gestionar y dirigir personas	7,81	1,56	10	5
4.2.	Habilidad para trabajar en grupo y coordinadamente con otros departamentos	8,65	1,23	10	6
4.3.	Habilidades para motivar a su equipo	8,16	1,46	10	5
4.4.	Habilidades comerciales y de venta	8,52	1,55	10	5
4.5.	Habilidades de negociación	8,42	1,48	10	5
		8,31	1,45	10	5

Tabla 6.2. Habilidades de un buen Revenue Manager.
Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, también se puede observar en la tabla 6.2. que casi todos los ítems han recibido una puntuación media bastante alta, ya todas han recibido una puntuación superior a 8, excepto el ítem 4.1. Siendo el ítem con mayor puntuación (8,65) la habilidad para trabajar en grupo.

Casi todos los ítems han obtenido una puntuación alta, destacando que de las habilidades en general (véase Tabla 6.3.), el ítem con mayor puntuación (8,68) son las habilidades de gestión y el ítem con menos puntuación (8,26) las habilidades técnicas. Resulta sorprendente que las habilidades en general no estén entre las más importantes, ya que los autores destacan estos ítems como los más importantes, sobre todo las de liderazgo, las habilidades comunicativas, analíticas, de control, toma de decisiones, comerciales y de marketing, y las técnicas, donde destacan los conocimientos básicos sobre

Revenue Management, capacidad para segmentar la demanda, realizar previsiones y conocimientos tecnológicos, siendo estas de las más importantes que debe tener un buen Revenue Manager, según varios autores (Lambin, 1995; Upchurch, 2002; Alcazar, 2002; Skugge, 2003; Varini y Diamantis, 2006; Archer, 2007; Bobb y Veral, 2008; Grossman et al, 2008; Patiar y Mia, 2008; Cross et al, 2009; Anderson et al, 2009; Chicherri, 2009; Irene C.L. Ng, 2010; Kimes, 2010; Cleophas y Frank, 2010; Beck et al, 2011; Hostelmedia, 2011; Hosteltur, 2012; Talon et al, 2012).

	HABILIDADES EN GENERAL	Media	Desviación típica	Máximo	Mínimo
4.7.	Habilidades de liderazgo, en general	8,35	1,45	10	5
4.8.	Habilidades de gestión, en general	8,68	1,14	10	6
4.9.	Habilidades técnicas, en general	8,26	1,12	10	6
		8,43	1,24	10	6

Tabla 6.3. Habilidades en general de un buen Revenue Manager.
Fuente: Elaboración propia.

De las cualidades personales (véase Tabla 6.4) se puede destacar que la mayoría de los hoteles encuestados le han dado una mayor importancia al sentido común y que el Revenue Manager sea una persona con ganas de aprender y seguir formándose continuamente. Ambas habilidades han obtenido una puntuación media de 9 puntos, en una escala de 0 a 10, además que sea una persona con ganas de aprender ha recibido de alguno de los encuestados una puntuación máxima de 10, mientras que la mínima ha sido de 8 puntos, siendo aún así una puntuación bastante alta. Son también muchos autores que le dan una gran importancia sobre todo a que sea una persona con ganas de aprender continuamente, que es algo que exige esta profesión al enfrentarse constantemente a nuevos cambios, etc. (Farrell y Whelan-Ryan, 1998; Skugge, 2003; Mainzer, 2004; Kimes, 2010; Beck et al, 2011), por lo que también coinciden tanto los autores como los hoteles encuestados que el Revenue Manager debe tener la suficiente capacidad para adaptarse a los cambios (Hosteltur, 2012), habiendo obtenido una puntuación de 8,69.

	CUALIDADES PERSONALES	Media	Desviación típica	Máximo	Mínimo
5.1	Alta identificación con la compañía	8,74	1,26	10	6
5.2.	Tener pasión por el trabajo	8,63	0,98	10	7
5.3.	Orientación a resultados	8,91	1,03	10	7
5.4.	Inclinación hacia la satisfacción del cliente	8,94	1,05	10	7
5.5.	Tener sentido común	9,00	0,98	10	7
5.6.	Tener empatía	8,41	0,98	10	7
5.7.	Ser una persona productiva	8,81	0,90	10	7
5.8.	Ser una persona efectiva	8,56	1,34	10	6
5.9.	Ser una persona eficiente	8,78	0,97	10	7
5.10.	Persona con ganas de aprender y seguir formándose continuamente	9,00	0,84	10	8
5.11.	Capacidad para adaptarse a los cambios	8,69	0,90	10	6
		8,77	1,02	10	7

Tabla 6.4. Cualidades personales de un buen Revenue Manager.
Fuente: Elaboración propia.

Seguidos de estos dos ítems se encuentran la inclinación hacia la satisfacción del cliente (8,94), coincidiendo también con la opinión de varios autores (Varini y Diamantis, 2006; Patiar y Mia, 2008; Talón et al 2012; Hosteltur, 2012), que piensan que es un elemento que se debe tener cada vez más en cuenta, ya que hoy en día la satisfacción del consumidor es uno de los factores claves, ya que el entorno competitivo y el poder del consumidor son cada vez mayor; la orientación a resultados (8,91) y que sea una persona productiva (8,81), que son dos ítems que aunque no los mencionan muchos autores, resultan de gran importancia. El ítem dentro de las cualidades personales con menos puntuación es la empatía (8,41).

7. CONCLUSIONES

Con esta investigación se ha pretendido determinar las características y habilidades óptimas que debe tener un buen Revenue Manager. Para ello se ha revisado tanto la bibliografía existente sobre este tema, toda vez que se ha realizado un estudio empírico, usando como población los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Sevilla.

Se ha podido comprobar que la mayoría de los hoteles en Sevilla pertenece a una cadena hotelera (73,5%), pero a pesar de ello solamente en el 44,1% existe realmente el puesto de Revenue Manager, mientras que en los demás hoteles, aunque se lleven a cabo las tareas de Revenue Management, éstas las desempeña otra figura dentro del establecimiento, en la mayoría de los casos el director de hotel (31%), seguidos de jefe de recepción (25%) y jefe de reservas (13%).

Aunque todavía existe una gran falta de personal dedicado exclusivamente a estas funciones, se ha podido observar una gran mejora, ya que en comparación con el estudio de Chávez y Ruiz (2005), este porcentaje ha aumentado considerablemente. En el año 2005 sólo era el 10% de los hoteles entrevistados que tenía una figura exclusiva de Revenue Manager, mientras que en la actualidad ya ha aumentado al 44,1%. Este aumento se puede deber a la importancia que está obteniendo la aplicación del Revenue Management en los hoteles para poder competir en un entorno cada vez más competitivo (Kimes, 2010); Y al ser uno de los áreas que más han crecido dentro del sector turístico, el puesto del Revenue Manager se ha convertido en una de las profesiones más demandadas (Talón et al, 2012), resaltando la importancia de tener a personas capacitadas y con las habilidades necesarias, que se dediquen exclusivamente a estas funciones (Chávez y Ruiz, 2005; Beck et al, 2011; Talón et al, 2012).

Al comparar las habilidades que debe tener un buen Revenue Manager según la bibliografía revisada con los resultados obtenidos de las encuestas, se observa que los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Sevilla están muy de acuerdo con las opiniones de los autores. Ya que casi todos los ítems han obtenido una puntuación bastante alta, ya que todos han obtenido una puntuación media superior a 7 puntos, en una escala del 0 al 10.

Sin embargo, también se puede ver que en algunas ocasiones, los hoteles encuestados difieren un poco de las opiniones de los autores, ya que por ejemplo en el caso de la titulación universitaria, los autores les dan más importancia a los estudios económicos o similares, dándole bastante importancia a conocimientos matemáticos y estadísticos, mientras que los hoteles encuestados le dan más prioridad a los estudios turísticos (46%), a los conocimientos turísticos en general y sobre todo a los conocimientos en el sector hotelero, que ha recibido una puntuación media de 8,97 puntos. Pero también coincidimos con muchos de los autores que destacan la formación previa en Revenue Management (Skugge, 2003; Varini y Diamantis, 2006; Cross et al, 2009; López-Chicherri, 2009; Kimes, 2010), a pesar de que algunos de los hoteles encuestados mencionaron, que es una característica importante, pero que creen que la existencia de formación específica en Revenue Management todavía no está lo suficientemente implantada.

También son los hoteles que destacan la experiencia previa en algún puesto relacionado con el Turismo de al menos un año (32%), aunque no es uno de los puntos más importantes, ya que ha obtenido una puntuación media de 7,5, mientras que otros ítems a lo largo del cuestionario han recibido puntuaciones mayores. Sin embargo le dan más importancia los hoteles encuestados a la experiencia previa, que los autores, ya que son solo algunos que mencionan este ítem.

Resulta bastante sorprendente que los hoteles le den menos importancia a los conocimientos sobre redes sociales (puntuación media de 6,88), marketing (7,84) y

posicionamiento web (7,81), que los autores, ya que los autores destacan cada vez más la importancia de estos conocimientos debido a los avances tecnológicos, al mayor uso de internet y las redes sociales (Mainzer, 2004; Marchionna, 2005; Varini y Diamantis, 2006; Cross et al, 2009; López-Chicherri, 2009; Hosteltur 2010; Kimes, 2010; Hostelmedia, 2011; Talón et al, 2012; Hosteltur, 2012).

Aunque los hoteles le dan importancia a la habilidad de trabajar en grupo y coordinadamente con otros departamentos (8,65), coincidiendo con muchos autores que destacan esta habilidad como una de las más importantes que debe tener un buen Revenue Manager, debido a que debe trabajar y tomar decisiones conjuntamente con otros departamentos (Skugge, 2003; Varini y Diamantis, 2006; Patiar y Mia, 2008; Cross et al, 2009), no le dan importancia a las habilidades para dirigir y gestionar personas (puntuación media 7,81).

Se puede concluir que los ítems que más puntos han obtenido por los hoteles encuestados, en relación con las cualidades requeridas a un Revenue Manager, son el sentido común, y que sea una persona con ganas de aprender y seguir formándose continuamente (puntuación media 9, ambos), coincidiendo con varios autores, que destacan estas características (Farrell y Whelan-Ryan, 1998; Skugge, 2003; Mainzer, 2004; Kimes, 2010; Beck et al, 2011).

Como punto final de esta investigación se pueden resumir las habilidades que debe tener un buen Revenue Manager, teniendo en cuenta la opinión de los autores y de los hoteles encuestados, en la tabla 7.1.:

FORMACIÓN PREVIA
Titulación universitaria en Turismo, Económicas o similares
Formación en Revenue Management
Formación en el sector hotelero
Formación en el sector turístico
Conocimientos tecnológicos (las nuevas tecnologías), internet, redes sociales, canales de distribución, sobre todo electrónicos y capacidades para usar herramientas y aplicaciones específicas de Revenue Management, como por ejemplo los channel managers
Conocimientos de marketing
Conocimientos de idiomas: mínimo inglés
EXPERIENCIA PREVIA
Experiencia previa de al menos un año en algún puesto relacionado con el Turismo: Revenue Manager Jefe de Reservas Jefe de Recepción
HABILIDADES
Habilidades de liderazgo
Habilidades técnicas
Habilidades de gestión
Persona con ganas de aprender continuamente
Sentido común
Inclinación hacia la satisfacción del cliente
Habilidad para trabajar en grupo y coordinadamente con otros departamentos
Orientación a resultados
Otros

Tabla 7.1. Resumen habilidades de un buen Revenue Manager.
Fuente: Elaboración propia.

8. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En el presente Trabajo de fin de Máster sólo se han analizado las características que debe tener un buen Revenue Manager realizando una revisión bibliográfica y un estudio empírico, en el que se ha encuestado al censo formado por los hoteles de cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Sevilla, resultando imposible extrapolar los resultados. Aunque el porcentaje de contestación ha sido elevado (75,6%), sólo reflejan las conclusiones de un área geográfico limitado, pudiendo ser distintos en otras zonas o áreas geográficos, a nivel nacional o internacional.

Es por ello que se pueden sugerir futuras líneas de investigación, pudiendo ser de utilidad realizar el estudio en áreas o zonas geográficas distintas, tanto a nivel nacional como internacional, o en sectores distintos al hotelero. También se podría ampliar el estudio, comprobando las habilidades que realmente poseen las personas que desempeñan el puesto de Revenue Manager, ya que este estudio sólo se ha basado en las habilidades que debería tener un buen Revenue Manager, sin estudiar en profundidad el perfil que realmente muestran los Revenue Managers.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, B. (2002): “*Los canales de distribución en el sector turístico*”. Madrid: ESIC.
- Anderson, C., S. Kimes, B. y Carroll, B. (2009): Teaching revenue management at the Cornell University School of Hotel Administration. *INFORMS Trans. Ed.*, vol. 9. n°3. Pp. 109-116. [Http://ite.pubs.informs.org/](http://ite.pubs.informs.org/)
- Archer, Ander (2007): “What makes a good Revenue Manager?”, 30 de mayo, Consulta el 01/10/2012. http://www.4hoteliers.com/4hots_fshw.php?mwi=1762
- Beck, J., Knutson, B., Cha, J. y Kim, S. (2011): “Developing Revenue Managers for the Lodging Industry”, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, vol.10.n°2, pp. 182-194.
- Bobb, L.M. y Veral, E. (2008): “Open issues and Future Directions in Revenue Management”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 7.n°3, pp. 291-301.
- Cambra, E. (2008): “Revenue managers use resources in downturn.” *Hotel & Motel Management*; Vol. 223, N° 8, pp.10-10.
- Cleophas, C. y Frank, M. (2010): “Ten myths of revenue management – A practitioner’s view”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 10. n° 1, pp. 26–31.
- Cross R.G., Higbie J.A. y Cross D.Q. (2009): “Revenue Management's Renaissance: A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation”, *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 50.n° 1, pp. 56-81.
- Cross, R. G. (1997): *Revenue management: Hard-core tactics for market domination*. New York: Broadway.
- Cross, R.G. (1995): An introduction to revenue management. In *Handbook of airline economics*, ed. Darryl Jenkins, pp. 443-58. New York: McGraw-Hill.
- Cross, R.G., Higbie, J.A. y Cross, D.Q. (2009): Generation Revenue Management's Renaissance : A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue, *Cornell Hospitality Quarterly*, pp. 50-56.
- Chávez Miranda, M.E. (2005): *Yield Management: Estudio de su aplicación en el sector hotelero*. Tesis doctoral.
- Chávez Miranda, M.E. y Ruiz Jimenez, A. (2005): “Yield Management: Estudio de su Aplicación en el sector hotelero”. Sevilla. Ed. Ayuntamiento de Sevilla, Consorcio de Turismo de Sevilla.
- Donaghy, K.; McMahon, U. y McDowel, D. (1997): “Implementing Yield Management: lessons from the hotel sector”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.9.n°2, pp. 50-54.
- Donaghy, K.; McMahon, U. y McDowel, D. (1997): “Yield Management Practices”. En Yeoman, I., y Ingold, A. (eds). *Yield Management: Strategies for the Service Industries*, Londres: Cassell, pp. 183-201.
- Griffin, R. K. (1996): “Factors of successful lodging yield management systems”, *Hospitality Research Journal*, vol. 19. n°4, pp. 17-30.
- Grossman, T. A., Norback, J.S., Hardin, J.R. y Forehand, G.A. (2008): Managerial communication of analytical work. *INFORMS Trans. Ed.*, vol.8.n°3, pp. 125–138. <http://ite.pubs.informs.org/>.
- Hanks, R. D., Cross, R.G. y Noland, R.P. (1992): Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.33.n°1, pp. 15-23.

- Hostelmedia (2011): “Ejercer revenue management hoy”, 17 de febrero. Consulta 01/10/2012. <http://www.hostelmedia.com/revenue-management/ejercer-revenue-management-hoy/>
- Hosteltur (2010): “Profesionales del sector aconsejan el uso de un marketing mixto y la unificación del mensaje”, 28 de Abril. Consulta 01/10/2012. <http://www.hosteltur.com/hemeroteca#!el-revenue-manager>
- Hosteltur (2012): “Con más de 15 años de experiencia en el sector. Maribel García, nueva revenue manager de Ítaca Hoteles. La cadena centra su actividad en Andalucía”. 15 de febrero. Consulta 01/10/12. <http://www.hosteltur.com/hemeroteca#!el-revenue-manager>
- Hosteltur (2012): “Empleos del futuro. Los nuevos puestos de trabajo que requerirá la industria turística.”, abril 2012, n°215. Consulta 01/10/2012. http://static.hosteltur.com/web/uploads/2012/04/3_Hosteltur_215_Empleos_de_l_futuro.pdf
<http://www.jaimechicheri-revenuemanagement.com/2009/09/17/un-buen-revenue-manager-aptitudes-y-actitudes/>
- Instituto de Estudios Turísticos (2012): *Balance del Turismo año 2011: Resultados de la actividad turística en España*. Edición electrónica a texto completo en: Catalogo general de publicaciones oficiales en www.060.es
- Jauncey, S.; Mitchell, I. y Slamet, P. (1995): “The meaning and management of yield in hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.7.n°4, pp. 23-26.
- Jones (2000): En: Ingold, A., McMahon-Beattie, U. y Yeoman, I. (Eds.) (2000): *Yield Management: Strategies for the Service Industries*. 2a Edición. Continuum.
- Jones, P. y Hamilton, D. (1992): “Yield management: putting people in the big picture”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.33.n° 1.
- Kimes, S.E. (1989): “The basic of Yield Management”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.30.n°3, pp. 14-19d.
- Kimes, S.E. (1997): “A Typology of Revenue Management”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.17.n°2.
- Kimes, S.E. (1997): “Yield Management: An Overview”. En: Ingold, A., McMahon-Beattie, U. y Yeoman, I. (Eds.) (2000): *Yield Management: Strategies for the Service Industries*. 2a Edición. Continuum.
- Kimes, S.E. y Chase, R.B. (1998): “The Strategic Levels of Yield Management”. *Journal of Service Research*, vol. 1. n° 2.
- Kimes, Shery E. (2010): *The future of Hotel Revenue Management*. *Cornell Hospitality Report*, vol.10, n°14.
- Lai, K. y Ng, W (2005): “A stochastic approach to hotel revenue optimization”. *Computers and Operation Research*, vol.32.n°5, pp. 1059-1072.
- Lambin, J.J. (1995): *Marketing estratégico*, 3ª ed.. Madrid: McGraw Hill.
- Lee-Ross, D. y Johns, N. (1997): “Yield Management in Hospitality SMEs”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.9.n°2.
- Liberman, W.H. (1993): “Debunking the Myths of Yield Management”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34. n°1.
- Lieberman, W.H. (1993): “Debunking the myths of Yield Management”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.34.n°1, pp. 34-41.
- López-Chicherri, Jaime (2009): “Un buen Revenue Manager: Aptitudes y Actitudes”, Consultado 19/09/2012.

- Mainzer B.W. (2004): “Future of revenue management: Fast forward for hospitality revenue management”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 3.nº3, pp. 285-289.
- Marchionna, A. (2005): “Una visión estratégica sobre el Revenue Management”. *Espacio ISHyR*, pp. 10-17.
- McGill, J. I., y Van Ryzin, G.R. (1999): Revenue management: Research overview and prospects. *Transportation Science*, vol.33.nº2, pp. 233-56.
- Metters, R., Vargas, V. y Weaver, S. (2009): Case—MotherLand Air: Using Experiential Learning to Teach Revenue Management Concepts. *INFORMS Trans. Ed.*, vol. 9.nº3, pp. 124-134. <http://ite.pubs.informs.org/>.
- Ng, I.C.L. (2010): “The Future of Pricing and Revenue Models”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 9, pp. 276-281.
- Ng, I.C.L., Nudurupati, S. y Tasker, P. (2009): “Value co-creation in the delivery of outcome-based contracts for business-to-business service”. Advanced Institute of Management (AIM) Research Discussion Paper Series.
- Organización Mundial del Turismo (2012): “Panorama OMT del Turismo Internacional”. Edición 2012.
- Orkin, E. (1988): “Boosting your bottom line with yield management”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 28. nº 4.
- Page, M. (2012): “Estudio de Renumeración 2012”. Turismo & Hostelería.
- Patiar A. y Mia, L. (2008): “The Interactive Effect of Market Competition and Use of MAS Information on Performance: Evidence From the Upscale Hotels”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 32.nº 2, 209-234.
- Phillips, R.L. (2005): *Pricing and Revenue Optimization*. Stanford Business Books. Stanford, CA.
- Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2000): “Co-opting customer competence”, *Harvard Business Review*, vol.78.nº1, pp. 79-87.
- Sanket, J. y Bowman, B. (2004): Measuring the gain attributable to revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol.4.nº1, pp. 83-94.
- Secomandi, N. (2009): Teaching Demand Management and Price Optimization in the MBA Program at the Carnegie Mellon University Tepper School of Business. *INFORMS Trans. Ed.*, vol.9.nº3, pp. 99-108. <http://ite.pubs.informs.org/>.
- Skugge, G. (2003): “Growing effective Revenue Managers”, *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 3.nº1, pp. 49-61.
- Smith, B.C., Leimkuhler, J.F. y Darrow, R.M. (1992): “Yield Management at American Airlines”. *Interfaces*, vol. 22. nº 1.
- Talón Ballesteros P., González Serrano L. y Segovia Pérez M. (2012): *Yield Revenue Management en el sector hotelero: Estrategias e implantación*. Delta, Publicaciones Universitarias. Primera Edición. Madrid, 2012.
- Talluri, K. (2009): The Customer Valuations Game as a Basis for Teaching Revenue Management. *INFORMS Trans. Ed.*, vol.9, nº3, pp. 117-123. <http://ite.pubs.informs.org/>.
- Upchurch R.S., Ellis T. y Seo J. (2003): “A Case Study Of The Yield Management Conundrum: Usage Versus Competence”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 27.nº 1, pp. 125-137.
- Vargo, S.L. y Lusch, R.F. (2004): “Evolving to a new dominant, logic for marketing”, *Journal of Marketing*, vol.68.nº1, pp.1-17.

- Vargo, S.L. y Lusch, R.F. (2008): “Service-dominant logic: Continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.36.nº1, pp. 1–10.
- Varini, K. y Diamantis,D. (2006): “Effective Management of Hotel Revenue: Lessons from the Swiss Hotel Industry”, Les Roches Management School, Switzerland, CAB International 2009, *Managing Tourism and Hospitality Services: Theory and International Applications* (eds) Bruce Prideaux, Gianna Moscardo and Eric Laws, pp. 195-207.

ANEXO I: ÍNDICE TABLAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE TABLAS

- Tabla 2.1. Llegadas de turistas internacionales. Pág. 4
Tabla 2.2. Ingresos por turismo internacional. Pág. 4
Tabla 2.3. Oferta turística de alojamientos: establecimientos y plazas. Pág. 6
Tabla 2.4. Demanda turística de alojamientos: Viajeros y pernoctaciones. Pág. 6
Tabla 4.1. Resumen del concepto del Yield o Revenue Management en funciones de las aportaciones de otros autores Pág. 14
Tabla 4.2. Resumen de las principales habilidades de un Revenue Manager. Pág. 24
Tabla 4.3. Resumen de las principales habilidades de un Revenue Manager según las revistas profesionales. Pág. 29
Tabla 6.1. Importancia de la formación previa. Pág. 38
Tabla 6.2. Habilidades de un buen Revenue Manager. Pág. 40
Tabla 6.3. Habilidades en general de un buen Revenue Manager. Pág. 41
Tabla 6.4. Cualidades personales de un buen Revenue Manager. Pág. 41
Tabla 7.1. Resumen habilidades de un buen Revenue Manager. Pág. 44

ÍNDICE GRÁFICOS

- Gráfico 2.1. Peso de la economía turística en el Pib. Pág. 3
Gráfico 5.1. Sexo y cargo entrevistados. Pág. 33
Gráfico 6.1. Situación general de los hoteles según pertenencia a cadena y existencia del puesto de Revenue Manager. Pág. 34
Gráfico 6.2. Existencia del puesto de Revenue Manager en hoteles de cadena. Pág. 35
Gráfico 6.3. Responsabilidad de las decisiones acerca del RM en hoteles de cadena. Pág. 36
Gráfico 6.4. Responsabilidad de las decisiones acerca del RM en hoteles que no pertenecen a cadena. Pág. 36
Gráfico 6.5. Importancia de la titulación universitaria. Pág. 37
Gráfico 6.6. Meses-años de experiencia requerida. Pág. 40

ANEXO II: CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO I (VERSIÓN PRELIMINAR)

HOTEL: CATEGORIA: PERSONA DE CONTACTO: DEPARTAMENTO/POSICION: TELEFONO: FECHA:		
1.1.	¿Cuál es el número de habitaciones de que disponen en su establecimiento? <i>(confirme el dato mostrado o señale NS/NC)</i>	<input type="checkbox"/> «Habitaciones» <input type="checkbox"/> NS/NC
1.2.	¿Su hotel forma parte de una cadena y/o grupo? <i>(confirme el dato mostrado o indíquelo)</i>	<input type="checkbox"/> SI «Cadena»: _____ <input type="checkbox"/> NO <i>(pasa a 2.1.)</i>
1.3.	Por favor, indique a qué nivel opera su grupo y/o cadena <i>(confirme el dato mostrado o seleccione la opción que proceda)</i>	<input type="checkbox"/> Internacional (En este caso indíquese el/los continentes) _____ <input type="checkbox"/> Nacional
1.4.	¿Dónde está localizada la central? <i>(confirme el dato mostrado o indíquelo)</i>	<input type="checkbox"/> País: _____ <input type="checkbox"/> Ciudad _____
1.5.	¿Cuántos establecimientos forman la cadena y/o grupo (aproximadamente)? <i>(confirme el dato mostrado o indíquese NS/NC)</i>	_____ establecimientos <input type="checkbox"/> NS/NC
1.6.	¿Las decisiones acerca del Revenue Management están bajo su responsabilidad o hay un Revenue Manager general único en la cadena?	<input type="checkbox"/> Responsabilidad interna <input type="checkbox"/> Revenue Manager en la cadena
1.7.	En caso de que haya uno en la cadena: ¿Quién del establecimiento le comunica la información necesaria?	<input type="checkbox"/> Director del hotel <input type="checkbox"/> Jefe de Recepción <input type="checkbox"/> Jefe de Reservas <input type="checkbox"/> Director Comercial <input type="checkbox"/> Otro (Indique quién): _____ <input type="checkbox"/> NS/NC

2.1.	¿Existe el puesto del Revenue Manager en su establecimiento?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2.2.	Si ha contestado “No”: ¿Quién es la persona responsable de llevar las tareas del Revenue Management?	<input type="checkbox"/> Director del hotel <input type="checkbox"/> Jefe de Recepción <input type="checkbox"/> Jefe de Reservas <input type="checkbox"/> Director Comercial <input type="checkbox"/> Otro (Indique quién): <input type="checkbox"/> NS/NC

En el siguiente apartado tratamos de evaluar las habilidades que debe tener un buen Revenue Manager.

Deberán cumplimentarse las cuestiones 3.1. a 3.44. En todas ellas deberá mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo:

	Habilidades de un buen Revenue Manager	Totalmente en desacuerdo				Ni de acuerdo, ni en desacuerdo						Totalmente de acuerdo	NS/NC
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X	
3.1.	Formación universitaria específica o licenciatura universitaria en la rama de ciencias económicas/turismo, o similares	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X	
3.2.	Tener formación y conocimientos específicos sobre Revenue Management	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X	
3.3.	Conocimientos de la estructura organizacional de una cadena hotelera y del funcionamiento de un hotel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X	
3.4.	Conocimientos financieros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X	
3.5.	Conocimientos estadísticos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X	
3.6.	Conocimientos matemáticos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X	
3.7.	Dominio de las herramientas informáticas e Internet, y sistemas de gestión específicos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X	
3.8.	Tener conocimientos tecnológicos, sobre las nuevas tecnologías, internet, redes sociales, canales de distribución, sobre todo electrónicos y capacidades para usar herramientas y aplicaciones, como	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X	

	por ejemplo los channel managers											
3.9.	Conocimientos de marketing: Sobre todo sobre la optimización y posicionamiento de páginas web	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.10.	Dominio de idiomas, sobre todo el inglés, valorándose también un segundo idioma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.11.	Experiencia laboral de al menos dos años en sectores relacionados con el Turismo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.12.	Tener experiencia en la gestión de la propiedad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.13.	Capacidades analíticas y de síntesis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.14.	Capacidad de organización y gestión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.15.	Autonomía y poder de decisión para pensar y reaccionar con proactividad y rapidez	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.16.	Capacidad de control	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.17.	Visión sistemática	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.18.	Visión estratégica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.19.	Creatividad e imaginación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.20.	Habilidades artísticas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.21.	Habilidades de comunicación: agiles de mente, flexibles, claros, concisos, convincentes, creíbles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.22.	Habilidades de negociación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.23.	Habilidades comerciales y de venta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.24.	Habilidades de persuasión, convicción e influencia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.25.	Capacidades verbales y escritas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.26.	Don de gente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.27.	Saber escuchar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.28.	Habilidad para trabajar en grupo y coordinadamente con otros departamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.29.	Capacidades de gestión y dirección de personas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.30.	Habilidades de liderazgo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.31.	Experiencia en formación y	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X

	buenas habilidades de enseñanza para formar al personal											
3.32.	Habilidades para motivar a su equipo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.33.	Conocimientos básicos de psicología	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.34.	Habilidad para trabajar en ámbitos diversos, tanto regionales, culturales como funcionales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.35.	Habilidades multifuncionales para desarrollar múltiples funciones y tareas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.36.	Ser flexibles, proactivos y tener visión amplia, ya que tienen que trabajar con distintos departamentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.37.	Habilidad para adaptarse a los cambios continuo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.38.	Persona con ganas de aprender y seguir formándose continuamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.39.	Alta identificación con la compañía	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.40.	Tener pasión por el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.41.	Ser una persona con orientación a resultados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.42.	Inclinación hacia la satisfacción del cliente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.43.	Tener sentido común	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.44.	Tener empatía	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.45.	Ser una persona productiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.46.	Ser una persona efectiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.47.	Ser una persona eficiente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X
3.48.	Otras habilidades que no se han tenido en cuenta											

CUESTIONARIO II (DEFINITIVO)

Datos identificación encuesta:

0.1. Hotel:

0.2. Categoría:

0.3. Persona de contacto:

0.4. Departamento/posición:

0.5. Teléfono:

0.6. Fecha encuesta:

Datos hotel:

1.1.	¿Cuál es el número de habitaciones de que disponen en su establecimiento? <i>(confirme el dato mostrado o señale NS/NC)</i>	_____ «Habitaciones» <input type="checkbox"/> NS/NC
1.2.	¿Su hotel forma parte de una cadena y/o grupo? <i>(confirme el dato mostrado o indíquelo)</i>	<input type="checkbox"/> SI «Cadena»: _____ <input type="checkbox"/> NO <i>(pasa a 1.5.)</i>
1.3.	¿Las decisiones acerca del Revenue Management están bajo su responsabilidad o hay un Revenue Manager general único en la cadena?	<input type="checkbox"/> Responsabilidad interna <input type="checkbox"/> Revenue Manager en la cadena
1.4.	En caso de que haya uno en la cadena: ¿Quién del establecimiento le comunica la información necesaria?	<input type="checkbox"/> Director del hotel <input type="checkbox"/> Jefe de Recepción <input type="checkbox"/> Jefe de Reservas <input type="checkbox"/> Director Comercial <input type="checkbox"/> Otro (Indique quién): <input type="checkbox"/> NS/NC <i>(pasa a 2.1.)</i>
1.5.	¿Existe el puesto del Revenue Manager en su establecimiento?	<input type="checkbox"/> Sí <i>(pasa a 2.1.)</i> <input type="checkbox"/> No
1.6.	¿Quién es la persona responsable de desempeñar las tareas del Revenue Manager?	<input type="checkbox"/> Director del hotel <input type="checkbox"/> Jefe de Recepción <input type="checkbox"/> Jefe de Reservas <input type="checkbox"/> Director Comercial <input type="checkbox"/> Otro (Indique quién): <input type="checkbox"/> NS/NC <i>(intentar aclarar qué es un Revenue Manager y si no sabe lo que es finalizaría la encuesta en esta pregunta)</i>

En relación con la **FORMACIÓN PREVIA** que, en su opinión, debería tener un Revenue Manager

2.1.	¿Considera que es necesaria una titulación universitaria para trabajar como Revenue Manager?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No (<i>pasa a 2.3.</i>)
2.2.	Indique cuál	<input type="checkbox"/> Licenciado o Graduado en Económicas y/o Administración de Empresas <input type="checkbox"/> Graduado en Turismo <input type="checkbox"/> Otra titulación universitaria (especifíquese): _____ <input type="checkbox"/> NS/NC

Valore de 0 (ninguna importancia-valor 0) a 10 (importancia máxima-valor 10) la importancia que usted daría a cada uno de los puntos que a continuación se le exponen acerca de la formación previa que le exigiría a un Revenue Manager¹:

	Formación previa	Puntuación 0-10 (NS/NC=X)
2.3.	Titulación Universitaria	
2.4.	Formación en el sector turístico, en general	
2.5.	Formación en el sector hotelero, en particular	
2.6.	Formación previa en Revenue Management	
2.7.	Conocimientos de marketing	
2.8.	Conocimientos en finanzas	
2.9.	Conocimientos estadísticos	
2.10.	Conocimientos sobre Properties Management Systems	
2.11.	Conocimientos sobre Excel	
2.12.	Conocimientos sobre software de Revenue Management	
2.13.	Conocimientos sobre redes sociales	
2.14.	Conocimientos sobre canales de distribución	
2.15.	Conocimientos sobre channel managers	
2.16.	Optimización y posicionamiento web	
2.17.	Conocimiento idiomas	¿Cuáles?:
2.18.	Otros conocimientos diferentes a los anotados (especifíquese):	

¹ Las cuestiones 2.1. en adelante permitirán evaluar la importancia que se le otorga a las HABILIDADES TÉCNICAS.

En relación con la **EXPERIENCIA PREVIA** que exigiría a un **Revenue Manager**, por favor, conteste a las siguientes cuestiones:

	Experiencia previa	Puntuación 0-10 (NS/NC=X)
3.1.	Experiencia previa en puestos	Señalar el que proceda e indicar el número meses-años de experiencia requerida: <input type="checkbox"/> Revenue Manager: <input type="checkbox"/> Director del hotel: <input type="checkbox"/> Jefe de Recepción: <input type="checkbox"/> Jefe de Reservas: <input type="checkbox"/> Director Comercial: <input type="checkbox"/> Otro (Indique quién): <input type="checkbox"/> NS/NC
3.2.	Otras exigencias de experiencia previa (especifíquense):	

En relación con las **HABILIDADES** que, en su opinión, debe tener un buen **Revenue Manager**, valore de 0 (nada importante) a 10 (imprescindible) las que se le proponen a continuación:

	Habilidades de un buen Revenue Manager	Puntuación 0-10 (NS/NC=X)
4.1.	Habilidades para gestionar y dirigir personas	
4.2.	Habilidad para trabajar en grupo y coordinadamente con otros departamentos	
4.3.	Habilidades para motivar a su equipo	
4.4.	Habilidades comerciales y de venta	
4.5.	Habilidades de negociación	
4.6.	Otras habilidades (especifíquense):	

En general, indique qué importancia le otorgaría a las habilidades:

4.7.	Habilidades de liderazgo, en general	
4.8.	Habilidades de gestión, en general	
4.9.	Habilidades técnicas, en general	

Por último, a la hora de evaluar a un candidato para el puesto de **Revenue Manager**, indique a continuación la importancia que le otorgaría a las siguientes

CUALIDADES PERSONALES

	Cualidades de un buen Revenue Manager	Puntuación 0-10 (NS/NC=X)
5.1	Alta identificación con la compañía	
5.2.	Tener pasión por el trabajo	

5.3.	Orientación a resultados	
5.4.	Inclinación hacia la satisfacción del cliente	
5.5.	Tener sentido común	
5.6.	Tener empatía	
5.7.	Ser una persona productiva	
5.8.	Ser una persona efectiva	
5.9.	Ser una persona eficiente	
5.10.	Persona con ganas de aprender y seguir formándose continuamente	
5.11.	Capacidad para adaptarse a los cambios	
5.12.	Otras habilidades que no se han tenido en cuenta:	