



Universidad de Oviedo
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
2023-2024**

TRABAJO FIN DE GRADO

**EL REVENUE MANAGEMENT EN EL TURISMO. UN ESTUDIO DE
ELASTICIDAD DEL PRECIO**

DIEGO MONTES SILES

OVIEDO, 2 JULIO 2024

**DECLARACIÓN RELATIVA AL ARTÍCULO 8.3 DEL
REGLAMENTO SOBRE LA ASIGNATURA TRABAJO FIN DE
GRADO**

(Acuerdo de 5 de marzo de 2020, del Consejo de Gobierno de la Universidad de
Oviedo)

Yo DIEGO MONTES SILES,

DECLARO

que el TFG titulado **“EL REVENUE MANAGEMENT EN EL
TURISMO. UN ESTUDIO DE ELASTICIDAD DEL PRECIO”** es una
obra original y que he citado debidamente todas las fuentes
utilizadas.

2 JULIO 2024

EL REVENUE MANAGEMENT EN EL TURISMO. UN ESTUDIO DE ELASTICIDAD DEL PRECIO

RESUMEN:

Las actividades económicas que trabajan en entornos de alta estacionalidad necesitan operar con metodologías de precios bien distintas a las tradicionales. El sector hotelero es un típico caso de estacionalidad, no solo mensual sino semanal e incluso diaria. Quizás por ello este sector ha venido operando con múltiples variedades esos precios. La metodología del Yield Management supuso, en su momento, un antes y un después en la política de precios turísticos. Con la llegada de las OTAS y el ecommerce esta tecnología ha evolucionado al que actualmente se conoce como Revenue Management. Este trabajo pretende presentar las características del funcionamiento y utilidades de este sistema de precios. Especialmente, considerando los distintos tipos de datos que necesita para su operativa. Además, se incluye un estudio a expertos para conocer las tendencias, sectoriales y tecnológicas que actualmente se presentan en el campo del Revenue Management.

REVENUE MANAGEMENT IN TOURISM. A PRICE ELASTICITY STUDY

ABSTRACT:

Economic activities that work in highly seasonal environments need to operate with pricing methodologies that are quite different from the traditional ones. The hotel sector is a typical case of seasonality, not only monthly but also weekly and even daily. Perhaps that is why this sector has been operating with multiple varieties of these prices. The Yield Management methodology represented a before and after in tourism pricing policy. With the arrival of OTAS and ecommerce, this technology has evolved to what is currently known as Revenue Management. This paper aims to present the characteristics of the operation and utilities of this pricing system. Especially considering the different types of data needed for its operation. In addition, it includes a study to experts to know the trends, sectorial and technological that are currently presented in the field of Revenue Management.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 CAPÍTULO 1: EL PRECIO Y LOS CAMBIOS DE DEMANDA	2
1.1 SOBRE LA ELASTICIDAD DEMANDA/PRECIO.	2
1.2 SOBRE LA GESTIÓN DEL PRECIO EN MARKETING.	3
1.3 EL PRECIO EN LOS MERCADOS DE SERVICIOS: EL CASO DEL TURISMO.	4
2 CAPÍTULO 2: DEL YIELD MANAGEMENT AL REVENUE MANAGEMENT	8
2.1 PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO DEL YIELD MANAGEMENT.	8
2.2 ELEMENTOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS PROBABILÍSTICOS DEL REVENUE MANAGEMENT.	9
2.3 EL RM EN EL TURISMO: DE LOS BUSCADORES Y METABUSCADORES	14
2.4 NUEVOS RETOS DEL RM EN EL TURISMO: BIG DATA, MACHINE LEARNING E IA.	15
3 CAPÍTULO 3: ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE EL REVENUE MANAGEMENT: PASADO, PRESENTE Y FUTURO	19
3.1 DISEÑO DEL TRABAJO EMPÍRICO	19
3.2 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.	20
3.2.1 Sobre el conocimiento del Revenue Management.	20
3.2.2 Sobre el personal del Revenue Management.	21
3.2.3 Sobre las consecuencias del Revenue Management.	22
3.2.4 Sobre el Revenue Management y los Precios.	22
3.2.5 Sobre el Revenue Management y las Tecnologías Smart.	23
3.2.6 Otras aportaciones sobre el Revenue Management.	24
4 CONCLUSIONES	25
5 BIBLIOGRAFÍA	27
6 ANEXOS	30

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1.1 Representación gráfica de la demanda elástica	2
Figura 1.2. Relación entre los objetivos de los departamentos de marketing y ventas	3
Figura 1.3. Impacto turístico en el PIB Español	4
Figura 1.4. Estrategias de precio	6
Figura 2.1. Diferencias entre el Yield Management y el Revenue Management	10
Figura 2.2. Fases del Revenue Management	11
Figura 2.3. Principales plataformas	13
Figura 2.4. Evolución de los precios de un vuelo	13
Figura 2.5. Diferencia entre buscadores y metabuscadores	15
Figura 2.6. Resumen de las características del Big Data	16
Figura 2.7. Factores ocultos	17
Figura 2.8. Relación entre Big Data, Machine Learning e IA con el Revenue Management	18
Tabla 1.1. Tipos de tarifas dentro del sector hotelero	6
Tabla 1.2. Ejemplos de las tarifas del sector de transportes turísticos	7
Tabla 2.1. Características del Yield Management	9
Tabla 2.2. Ejemplos de buscadores	14
Tabla 2.3. Ejemplos de metabuscadores	14
Tabla 3.1. Estructura del guion de entrevista	19

INTRODUCCIÓN

La actividad turística está relacionada con elevados niveles de estacionalidad, que incluso, a veces llegan hasta tener valores por horas, caso habitual del sector aéreo. Por ello, justo ha sido este sector, el primero en desarrollar metodologías para la fijación variable de los precios. Inicialmente, en forma de billetes de tipos muy distintos, tarifas aéreas y luego con el desarrollo de la metodología del Yield Management.

La elasticidad demanda precio resulta crítica en este tipo de sectores, y por eso la misma es el componente central de la metodología del Yield Management.

El actual desarrollo del ecommerce, a través de las OTAS en el sector turístico, en general, y hotelero, en particular, ha supuesto una transformación del tradicional Yield Management a una operativa, más probabilística, que fundamenta la fijación de precios mediante el Revenue Management.

Todas estas cuestiones centran el objetivo de este Trabajo Fin de Grado, que se ha estructurado en 3 capítulos principales.

El capítulo 1, presenta los conceptos de elasticidad demanda-precio y los principios de gestión de precios, tanto en contabilidad como en marketing. Además, considera el caso concreto de la fijación de precios en los mercados de servicios.

El capítulo 2, desarrolla los principios de funcionamiento del Yield Management y su transformación en el actual procedimiento del Revenue Management. Se desarrollan los distintos factores que utiliza el Revenue Management para fijar los precios a partir de procedimientos probabilísticos. También se presenta la interrelación entre el Revenue Management y el ecommerce, principalmente, con el amplio uso de los buscadores turísticos. Finalmente, se dedica un apartado a presentar los desarrollos tecnológicos que están transformando el Revenue Management en su funcionamiento más actual.

El capítulo 3, presenta una metodología empírica a expertos hoteleros que, basada en un método DELPHI, intenta cubrir distintos aspectos de estudio del Revenue Management. Desde su planteamiento inicial, las consecuencias de su uso, el personal que lo gestiona, la precisión en la fijación de precios y la transformación que puede aportar las tecnologías Smart.

El trabajo finaliza con la exposición de las conclusiones más relevantes obtenidas en su realización, ya sea en sus capítulos más teóricos como en el empírico.

1 CAPÍTULO 1: PRECIO Y LOS CAMBIOS DE DEMANDA

En este capítulo se abordarán temas como la elasticidad precio de la demanda, así como la gestión de precios en Marketing y el caso del precio en el turismo.

1.1 SOBRE LA ELASTICIDAD DEMANDA/PRECIO

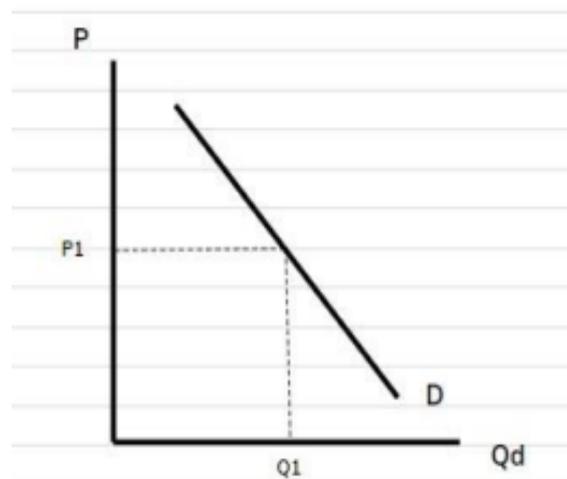
La elasticidad precio de la Demanda se basa en la idea de mostrar la sensibilidad de un consumidor/es según la cantidad que estos mismos demanden de un bien o servicio en específico ante un cambio del precio del mismo, suponiendo constantes el resto de los factores del mercado (Valenzuela, 2017). Pudiendo interesar a las empresas una subida de precio en situaciones inelásticas o bajarla en situaciones elásticas. Además, de poder realizar segmentaciones de clientes y comparaciones entre variables que afectan a los mismos (Fernández, 2023).

Entre los principales factores que influyen en la elasticidad precio se encuentran: La necesidad del consumidor de ese producto o servicio, si hay o no bienes sustitutivos, el tiempo del estudio, y los gustos y preferencias de cada consumidor (de la Ballina, 2017). La función que representa esta elasticidad, por lo general, habiendo casos extremos, suele ser una función elástica y de pendiente negativa. Pudiendo observar la relación inversa entre el precio y la cantidad, por ejemplo, en el caso de una excursión a un pueblo si la gente está acostumbrada a una cantidad (x) y esa cantidad se ve incrementada se va a poder observar una bajada en el número de personas que contraten este servicio (Figura 1.1).

Entre los distintos tipos de elasticidad precio de la demanda podemos observar varios tipos: Inelástica, elástica y unitaria, siendo el coeficiente de elasticidad menor que uno, mayor que uno e igual a uno en términos absolutos respectivamente (Valenzuela, 2017). Este caso concreto se centra en el sector turístico se puede observar que el precio es un factor clave a la hora de tomar decisiones y que tiene una gran relación con la compra. Pudiéndose ver como los gestores de ingresos ajustan la demanda en situaciones en las que el volumen de consumidores no es idóneo para maximizar sus beneficios (Fernández, 2023).

Figura 1.1

Representación gráfica de la demanda elástica



Fuente: Elaboración propia.

1.2 SOBRE LA GESTIÓN DEL PRECIO EN MARKETING

Entre los principales objetivos que debe cumplir una empresa se encuentra: Hacer crecer el valor de los clientes usando estrategias de marketing para tratar de ofrecer a cada consumidor el valor máximo posible, pudiendo obtenerlo por un precio adecuado tanto para el consumidor como para la empresa.

El “pricing” se puede definir como las distintas estrategias que una empresa usa para fijar precios en los productos y servicios que comercializa, siendo la estrategia más recomendada la que se centra en el valor que el cliente con el bien que se oferta.

Para que una empresa puede elegir una estrategia de precios adecuada a su modelo de negocio tiene que haber una colaboración entre el departamento de ventas y el departamento de marketing, algo que es complicado ya que los departamentos de ventas suelen dar mayor importancia al trato con los clientes y los pagos. Intentando buscar tener una mayor flexibilidad, mientras que los departamentos de marketing se enfocan en fijar precios y en los pagos, pero buscan mayores márgenes de beneficio. Por otro lado, para poder elaborar una estrategia de manera correcta los departamentos de marketing deben de tener en cuenta la situación financiera de la empresa para que se puedan realizar las estrategias de manera más eficiente y que pueda generar mayor beneficio a la empresa (Figura 1.2) (García, 2021).

Figura 1.2:

Relación entre los objetivos de los departamentos de marketing y ventas.



Fuente: Eslava, 2013.

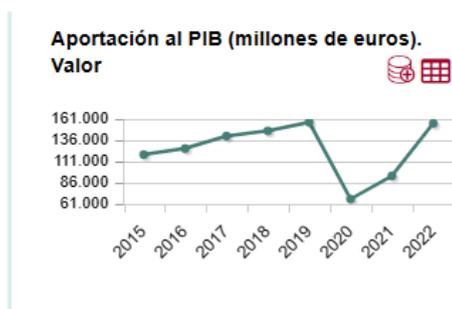
1.3 EL PRECIO EN LOS MERCADOS DE SERVICIOS: EL CASO DEL TURISMO

El turismo es la actividad económica que más aporta al PIB español, en el año 2022 representaba el 11,6% de PIB total, pudiendo observar además que su porcentaje al empleo es de un 9,3% a pesar de existir un gran grado de estacionalidad en este aspecto (Figura 1.3).

Figura 1.3
Impacto turístico en el PIB Español

Aportación del turismo a la economía española. - Año 2022

	Valor	Porcentaje sobre el total
Aportación al PIB (millones de euros)	155.946	11,6
Aportación al empleo total (millones de puestos de trabajo)	1,95	9,3



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2023).

Con el turismo se puede observar uno de los mayores crecimientos de la última década, sin contar datos del periodo comprendido entre 2020-2022 debido al impacto del Covid-19 (Fernández, 2023).

Dentro del turismo, hay diversas estrategias a llevar a cabo entre las que destaca la fijación de precios. Es un proceso complicado y complejo (Ammirato et al., 2020), en el que la estrategia de precios usada debe aportar valor a la marca y diferenciación con sus competidores.

Para poder determinar de manera adecuada la estrategia de precios se deben de tener en cuenta varios factores (García, 2021):

- El comportamiento de la demanda y saber qué servicios requieren los clientes.
- Posicionamiento y reputación online: Se muestra la situación de la empresa frente a sus competidores y permite atraer a un mayor número de clientes.
- Segmentación: Saber a qué tipo de cliente te vas a dirigir facilita saber el precio que se va a implementar.
- Eventos y acontecimientos que pueden provocar subidas o bajadas de la demanda.
- Competencia: El mercado turístico está globalizado y es muy competitivo, por lo que el producto ofrecido debe añadir valor al cliente.

Con estos factores en cuenta, las empresas deben decidir qué estrategia de precios usar. Entre las más importantes destacan: El método de costes, el método de competencia y el método de la demanda (Binesh et al., 2021). En este trabajo se analizará con más detalle el de costes.

El método de costes se basa en que la empresa debe fijar un precio que sea capaz de cubrir todos los costes que la empresa tiene al prestar el servicio. Entre esos costes están los costes variables unitarios (CV), los costes fijos (CF) y, el beneficio (M), pudiendo formularse (de la Ballina, 2017):

$$P_o = CF/Q + CV + M$$

Si la empresa no es capaz de reducir los costes, su estrategia de marketing deberá ser capaz de vender su producto a un precio más elevado y que sea capaz de captar clientes (García, 2021).

Dentro del caso del sector turístico, se puede observar un gran uso de estrategias de precios que se pueden clasificar en cinco principalmente (Domingo et al., 2022) (Figura 1.4):

Las estrategias de precios psicológicos: Basadas, fundamentalmente, en la percepción de los consumidores a los números del precio. Dentro de estas estrategias nos encontramos con:

- **Precios impares:** Se basan principalmente en las promociones, y tratan de dar una sensación de que el producto es más barato a pesar de haber muy poca diferencia con respecto al precio real.
- **Precios pares:** Su objetivo es tratar de que el consumidor perciba el producto como algo más auténtico y pudiendo ver una fijación más objetiva del precio.
- **Precios de prestigio:** Tratan de mostrar una superioridad con respecto a sus competidores ofreciendo productos a mayor precio que estos.
- **Las estrategias de precios ajustados:** En este tipo de estrategias se puede notar la gran relación con la segmentación del mercado y la estacionalidad propia del mercado turístico. En este caso, las principales son:
 - **Descuentos por volumen:** Se producen cuando se ofrece un menor precio debido a la gran cantidad de personas que hay o a la gran cantidad de productos que se compran.
 - **Discriminación de precios:** Esta estrategia se basa en ofrecer el mismo producto a los clientes, pero ofertando un precio distinto a cada uno.
 - **Descuentos estacionales:** Basados en ofrecer un menor precio según el momento del año en el que estemos, con el objetivo de corregir el volumen de demanda.
- **Las estrategias de nuevos productos:** Al lanzar un nuevo producto las empresas pasan por un momento fundamental, ya que hay que tratar de que el nuevo producto tenga éxito. Podemos observar dos tendencias principales:
 - **Precios de penetración:** Para lograr atraer al mayor número de clientes posibles las empresas lanzan sus nuevos productos a un precio más bajo para luego aumentar este precio en función de su demanda.
 - **Precios de descremación:** Se basan en establecer precios altos, centrándose en un segmento pudiente y de mayor caché, para posteriormente bajar su precio y poder abarcar más mercado.
- **Estrategia de precios por paquete:** En el caso turístico los productos suelen ser fácilmente agrupables, pudiendo agrupar varios productos y ofrecerlos a un menor coste que si se quisiese adquirir de manera separada.
- **Estrategia de línea de productos:** Cada línea de productos tiene un precio, una demanda y un beneficio distintos. Dentro de esta estrategia la más importante es el upselling, que se basa en que se tengan productos alternativos a distintos precios para poder atraer al mayor número de clientes posibles (De la Ballina, 2017).

Figura 1.4

Estrategias de precio



Fuente: Elaboración propia a partir de De la Ballina, 2017.

Por otro lado, las empresas al implementar este tipo de estrategias producen la creación de las tarifas que pueden utilizar los distintos sectores que se encuentran dentro de los servicios ofrecidos al turismo (de la Ballina, 2017).

En primer lugar, el sector hotelero cuenta con cinco tarifas principales, siendo la más importante y genérica la BAR (Tabla 1.1).

Tabla 1.1

Tipos de tarifas dentro del sector hotelero

BAR	Busca ofrecer la mejor tarifa sin intermediarios y con máxima transparencia. Dos tipos: -Dinámica -Diaria
NO REEMBOLSABLE	El cliente no puede anular ni modificar el servicio contratado, pero ofreciendo así un mayor nivel de descuento. De esta manera las empresas obtienen ventaja de previsión a la hora de cubrir los costes fijos.
CORPORATE	Ofertas para viajes de trabajo o para trabajadores de una empresa que viajen por ocio que permiten cubrir los gastos fijos de un negocio.
GRUPOS	Descuento a partir de una cierta cantidad de personas
FAMILIAR	Busca ofrecer ventajas a familias que cuentan con hijos menores.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, tanto el sector aéreo como el resto de las empresas de transporte turística cuentan con numerosos tipos de tarifas de muy diversas índoles (Zhdanovich, 2023) (Tabla 1.2).

Tabla 1.2
Ejemplos de las tarifas del sector de transportes turísticos

FULL	Es la tarifa más cara, pero incluye todos los servicios demandados y permite su modificación.
FLEXIBLE	Ofrece los servicios necesarios, pero con limitaciones en el reembolso o modificación.
PASS	Orientada a que las personas que realizan viajes internacionales utilicen compañías que tienen acuerdos comerciales para los transbordos.
EE	Servicios turísticos a un precio especial para empresas.
PEX	Tarifa completa, pero cerrada. Orientada a la entrada o salida añadiendo un sábado intermedio para no causar molestias a los consumidores.
SENIOR	Tarifas para mayores de 65 años, ajustadas a su poder adquisitivo.
STUDENT	Tarifas especiales para viajes de estudiantes como ERASMUS o intercambios.
GRUPO	Descuentos para grupos grandes. No se puede anular ni modificar.

Fuente: Elaboración propia a partir de Zhdanovich, 2023.

2 CAPÍTULO 2: DEL YIELD MANAGEMENT AL REVENUE MANAGEMENT

En este capítulo del trabajo se analizarán los conceptos de Yield Management y Revenue Management, así como su papel en el turismo y los nuevos retos a los que se enfrenta el Revenue Management.

2.1 PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO DEL YIELD MANAGEMENT

Para entender este concepto hay que ser capaces de ver la extrema competitividad que existía en el sector aéreo en los años 70. En aquella época, en concreto, en el año 1978 se produjo una desregulación del mercado aéreo (Escandell, 2021). Las compañías de este sector estaban buscando obtener mejores resultados que sus competidoras, tratando de obtener el máximo beneficio posible por millas recorridas por un pasajero, dependiendo este beneficio de dos factores fundamentales (Ozek et al., 2022):

- Precio por los servicios.
- Número de asientos que la empresa vende a cada precio.

Con estos dos factores en mente se puede definir el objetivo del Yield Management, siendo este maximizar el beneficio por pasajero, vendiendo asientos correctos a los clientes correctos en el momento correcto (De la Ballina, 2017). Siendo, en resumen, una estrategia de precios que se basa en el uso de precios dinámicos para lograr maximizar los beneficios de la empresa, en especial, se usa esta técnica en el sector turístico en general.

Esta estrategia es fundamental, en cualquier empresa del sector turístico (caso propuesto), aunque se usa principalmente en el aéreo, será crucial para aumentar los ingresos y permitir prever la demanda con precisión. Para ello, los gestores de ingresos usan análisis de datos históricos y técnicas de discriminación de precios para poder establecer precios que sean adecuados para las habitaciones. Lo que permite optimizar beneficios y aprovechar al máximo los recursos de los que dispone cada empresa, en el caso de los hoteles las habitaciones o en el caso del sector aéreo los asientos, permitiendo esa maximización del beneficio y tratando en todo momento de optimizar la ocupación (Lacalle, 2023).

A pesar de tener grandes ventajas el Yield Management es criticado por dos problemas (Perdue, 2002):

- El primero es que el Yield Management se trata de una estrategia a corto plazo para lograr maximizar los beneficios de una empresa. Al centrarse casi exclusivamente en maximizar los beneficios las empresas, suelen dejar de lado aspectos importantes como el servicio y la calidad ofrecida al cliente. Tendiendo en ambos casos a ir a peor a medida que se ocupan más asientos o se tiende a maximizar la ocupación.
- El otro punto negativo es que como los precios tienden a bajar, si no se captan los clientes necesarios para la ocupación máxima, es que los clientes que adquirieron el servicio a un precio mayor se sientan estafados y traicionados por la empresa.

Para hacer un buen uso del Yield Management se tiene que operar en un sector con una serie de características (Tabla 2.1.).

Tabla 2.1
Características del Yield Management

El producto debe ser de un uso único. En el caso de los aviones se ofrece un asiento, a una hora en concreto quedando tras pasar la fecha inutilizable. Con el uso del Yield Management se trata justamente de evitar que se pierda esa posible compra de asientos en este caso.

Las unidades de producto deben de tener un número fijo y disponible para cualquier momento de su oferta o que para que se puedan añadir más unidades suponga un coste muy elevado para la empresa. Si se pudiese mover esa cantidad fija como si nada el Yield Management carecería de sentido.

La segmentación de los clientes, en el caso del Yield Management esta segmentación se basa en el tiempo en el cual se realiza la compra del producto.

La empresa debe ser capaz de tener y realizar un inventario de la demanda. Permitiendo a las empresas poder realizar ventas de sus productos de manera anticipada y permitiendo en caso de haber vendido todo no aceptar reservas. El Yield Management permite realizar a la empresa el proceso de manera ordenada y precisa.

El Yield Management ayudará a las empresas a equilibrar las fluctuaciones de la demanda mediante el uso y análisis de datos pudiendo realizar previsiones que nos permitan adaptar las ofertas y promociones según en qué periodo de tiempo nos encontremos.

Fuente: Elaboración a partir de De la Ballina, 2017

El Yield Management tiene varias maneras de calcularse para poder ver el rendimiento de una empresa, a pesar de todo no hay una fórmula fiable (Perdue, 2002), aunque la más usada por las empresas es:

Ingresos obtenidos/ Ingresos potenciales máximos (Lacalle, 2023).
--

Un ejemplo numérico podría ser:

Una empresa del sector aéreo posee un avión con una capacidad de 50 asientos, cada uno de estos asientos se ofrece a un precio de 700 euros. Con estos datos se puede ver que los ingresos potenciales totales serían de 35.000 euros por vuelo.
--

En un hipotético caso en el que hay un día que la empresa no consigue vender todos los asientos y sólo venden 30, esto le generaría a la empresa 21.000 euros de beneficio. Con estos datos podemos ver que el Yield sería del 60%, dividiendo 21.000(ingresos obtenidos) entre 35.000 (ingresos potenciales máximos).
--

2.2 ELEMENTOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS PROBABILÍSTICOS DEL REVENUE MANAGEMENT

Conforme avanzan los años el concepto de Yield Management empieza a incorporar más factores como estrategias de marketing, ventas, fidelización de clientes y desarrollo de productos. Es entonces cuando, a principios de los años 2000, el Yield Management acaba evolucionando a un nuevo concepto conocido como Revenue Management (Sánchez-Lozano, 2020)

Este concepto es muy usado en el sector hotelero y se centra en maximizar los beneficios de una empresa identificando la capacidad de generarlos por cada segmento de mercado, asignando a cada uno de estos segmentos un valor y unos precios, usando descuentos y promociones como métodos de atracción al cliente y usando normas para poder elaborar un proceso de reservas avanzado (De la Ballina, 2017), así como orientarse en la experiencia del cliente.

Este sistema se puede usar en muchos sectores, pero es mucho más útil y efectivo en empresas de sectores que ofrecen servicios con estas características (Mateu, 2016):

- Capacidad fija y perecedera.
- Demanda predecible y con variaciones en el tiempo.
- Estructura de costes con predominancia de costes fijos frente a los variables.

Al igual que el Yield Management, el Revenue Management se basa dos conceptos (Lacalle, 2021):

- Precios diferenciados
- Recursos limitados y tiempo.

A pesar de ello, introduce nuevos usos como (Cirer, 2022):

- Mayor facilidad para saber los cambios que se produzcan en las reservas, anulaciones e incluso poder saber las probabilidades de que se pueda tener overbooking.
- Permite el desarrollo de sistemas integrados y de gran valor, que permiten gestionar de manera más eficiente y rápida la información de las empresas turísticas.
- Permite aumentar el conocimiento de los clientes, este factor permite a las empresas producir y desarrollar nuevos productos y para gestionar su calidad.

Sin embargo, y a pesar de que el Revenue Management ha evolucionado del Yield Management hay que entender que estos dos conceptos son distintos y que tienen sus diferencias (Figura 2.1.) (Lacalle, 2021).

Figura 2.1
Diferencias Yield Management y Revenue Management

<u>Yield Management</u>	<u>Revenue Management</u>
El <u>Yield Management</u> es una técnica específica dentro del <u>Revenue Management</u> .	El <u>Revenue Management</u> tiene una visión más general de la maximización de ingreso.
Se centra en la diferenciación del precio en relación con una acción fija y limitada en el tiempo.	Más estratégico.
Más táctico.	

Fuente: Cirer, 2022.

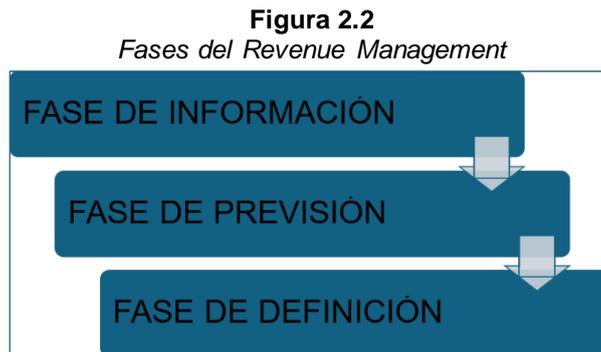
Siendo las principales (Cirer, 2022):

- El Yield Management, sólo se centra en la diferenciación del precio en relación con una acción fija y limitada en el tiempo.
- El Yield Management es más táctico, hay que conocer las restricciones de nuestro sector y usarlas en beneficio de la empresa. Por ejemplo, en el caso del sector hotelero se puede aplicar a la reserva de habitaciones y pudiendo identificar como la restricción más común la duración máxima de la estancia de un huésped.
- El Yield Management es una estrategia específica que se incluye dentro del propio Revenue Management.
- El Revenue Management posee una visión más general de la maximización del ingreso, ya que incluye muchas más tácticas, estrategias y consideraciones a la

hora de realizarse. Por ejemplo: Ventas de servicios adicionales del hotel como las ventas realizadas por el bar o restaurante del hotel.

- El Revenue Management es más estratégico, tiene en cuenta diferentes elementos del negocio y usa un mayor número de indicadores claves de rendimiento como el RevPAG (Ingresos por huésped disponible), RevPAR (Ingresos por habitación disponible) y GOPPAR (Beneficio por explotación disponible).

El Revenue Management tiene diferentes fases de aplicación según el campo en el que se encuentre (De la Ballina, 2017), aunque principalmente son tres (Figura 2.2):



Fuente: Elaboración propia.

- Fase de información: Es la fase en la que se busca y recopila la máxima y la más útil información tanto de clientes como de empresas competidoras, entorno y otros factores. En esta fase se suele hacer uso de las nuevas tecnologías como el Big Data, el Machine Learning o Inteligencia Artificial (Estos conceptos se verán desarrollados en posteriores apartados del trabajo). La calidad y la posibilidad de realizar predicciones fiables y tomar mejores decisiones se basa en la calidad de la información que tengamos, pudiendo ser muy útil conocer datos como la demanda de años anteriores, los precios, las reservas, datos de competidores, número de anulaciones y las llegadas tardías de clientes sin aviso a la empresa (Farag et al., 2022).
- Fase de previsión: En esta fase se usa la segmentación del mercado y sus diferentes sensibilidades al precio. En esta fase, el objetivo de las empresas es tratar de optimizar la capacidad o el inventario de la empresa en cada segmento que se ha dividido el mercado Schwartz et al., 2021).
- Fase de definición: Tras las anteriores fases la empresa debe usar toda la información para poder llevar a cabo las decisiones finales, siendo las principales: previsión de reservas, tarifas para cada momento y el nivel de overbooking aconsejado (Zhdanovich, 2023).

Conforme avanza y se desarrolla el término de Revenue Management empieza a surgir otro concepto nuevo, el Revenue Manager, que es básicamente la persona cuyo puesto de trabajo es realizar Revenue Management. Este puesto de trabajo realiza actividades muy diversas como, por ejemplo, establecer y desarrollar las estrategias que sean más adecuadas a cada momento para maximizar beneficios, para ello debe estudiar y recoger información sobre lo ya nombrado anteriormente (Sánchez-Lozano et al, 2020). Durante la pandemia del Covid-19 y post- pandemia este puesto de trabajo adquirió una gran importancia y actualmente es uno de los puestos de trabajo que las empresas más solicitan (Peco et al., 2021).

El Revenue Manager, para poder implementar un buen sistema de Revenue Management, necesita tener en cuenta muchos factores. Entre ellos poder ver y estudiar la evolución de la demanda, el entorno y la evolución de las ventas.

Un ejemplo, es el caso de las empresas aéreas, generalmente, los clientes que compran los vuelos con el precio más elevado son los que realizan esos viajes por motivos de trabajo. Este tipo de clientes no suele llenar la capacidad del avión por lo que se tiene que reducir el precio para poder atraer a más clientes.

El sistema de Revenue Management que se implementa debe responder a preguntas como el número de plazas que se deben sacar con descuento. Analizando vuelos anteriores para poder hacer una predicción de cuantos pasajeros compran el vuelo a última hora y cuantos compran el vuelo sin realizarles un descuento. (Mateu, 2016)

Para poder establecer un descuento que sea adecuado el Revenue Management debe tener en cuenta factores diversos (Mateu, 2016):

- El porcentaje de descuento: Este debe ser lo suficientemente grande para atraer al mayor número posible de clientes. Asimismo, tiene que ser lo suficientemente limitado para poder maximizar los beneficios de la empresa.
- Las condiciones del descuento: Las condiciones más comunes son el pago por adelantado o el no reembolso por cancelación.
- Objetivo del descuento: Hacer que el descuento sólo sea para clientes que no quieran pagar el precio estándar es algo complicado. Lo más adecuado sería usar canales de comunicación que lleven las ofertas a un público en concreto como los estudiantes, los pensionistas o los socios.

Las cadenas buscan realizar sistemas de Revenue Management propios y que puedan ser usadas en todos sus hoteles. Sin embargo, esta creación de un sistema propio suele encarecer los costes de las empresas y se suele optar por programas informáticos que poseen un coste más reducido y son más accesibles a todas las empresas (de la Ballina, 2017).

Entre los programas informáticos más usados por las empresas se pueden destacar 5 (Figura 2.3.) (Rodríguez, 2023):

- **HubSpot:** Este programa ofrece análisis de datos de manera fácil y sencilla para poder ver las finanzas e ingresos de una empresa. Ofreciendo así una visión completa del impacto y de la eficacia de las estrategias.
- **Duetto:** Es un software especializado en el sector hotelero y los casinos. Muestra y analiza la demanda de habitaciones, volumen de visitas e historiales de compra para la toma de decisiones y la mejora de los ingresos. Además, este programa permite configurarlo para que funcione de manera autónoma con los datos que analice.
- **IDeaS:** Este software usa datos en tiempo real que le permiten generar precios dinámicos para aumentar los ingresos. Permite además prever incidencias, analizar la competencia y aumentar la productividad mediante datos y análisis de productividad.
- **CadDo:** Permite realizar segmentos y recopilar datos de ellos para poder generar ofertas adecuadas a cada uno y obtener mayores beneficios. Para realizar la segmentación tiene en cuenta factores como el perfil y el historial del cliente y la oferta y necesidad de liberar stock.
- **Pace Revenue o FLYR:** Es uno de los softwares más usados y mejor calificados. Permite analizar los datos e introducir precios mediante el uso de información en tiempo real y que las empresas monitoricen y tomen las mejores decisiones.

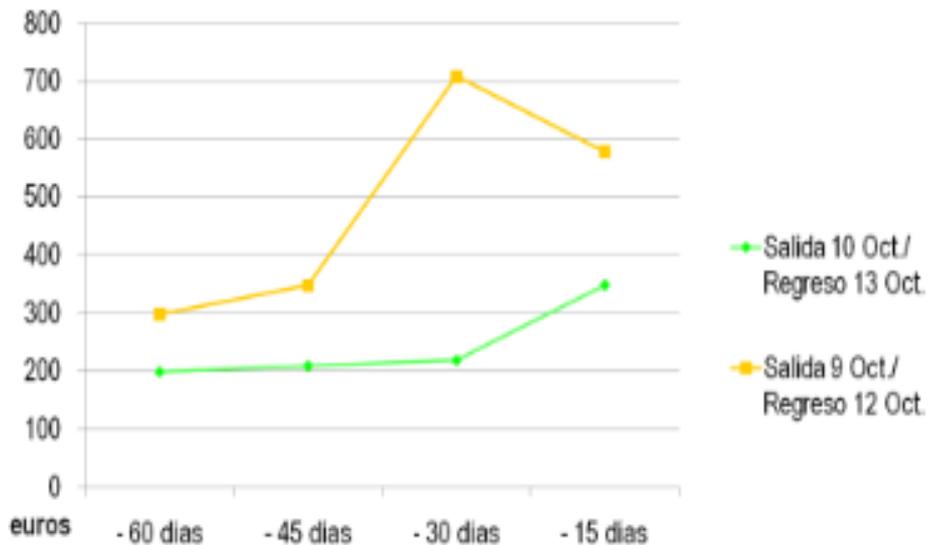
Un estudio realizado por el Departamento de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes de la Universidad Politécnica de Valencia (Camargo et al., 2015) muestra la evolución en la tarifa mínima que una compañía aérea ofrece para un viaje de ida y vuelta a Ámsterdam, conforme la fecha del vuelo se iba acercando (Figura 2.4).

Figura 2.3
Principales plataformas



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Imágenes.

Figura 2.4.
Evolución precios de un vuelo



Fuente: Mateu, 2016.

Se puede apreciar una fluctuación en el precio, pudiendo establecer una relación entre el número de ventas que la empresa tenía de ese vuelo y el precio que se ofrecía. Así pues, analizando el gráfico se puede apreciar un uso de Revenue Management, donde los precios en el caso de la salida 10 de octubre y regreso 13 de octubre tienen una gran variación. Afirmando que la empresa aumenta el precio cuando aún queda un tiempo para la salida del vuelo, pero cuando quedan pocos días para su salida vuelven a bajar el precio, ya que no tendrían todos los asientos ocupados y necesitaban rellenarlos (Mateu, 2016).

2.3 EL RM EN EL TURISMO: DE LOS BUSCADORES Y METABUSCADORES

El Revenue Management, como ya se ha nombrado, se aplica en el sector turístico. Este sector ha sido uno de los más beneficiados de la llegada de Internet y las nuevas tecnologías.

Desde la llegada de Internet la manera de comunicarse y compartir los precios por noche de parte de las empresas del sector turístico ha evolucionado y se han visto muy facilitados, en especial, con la llegada y el desarrollo de los buscadores y los metabuscadores. Pese a ello, hay que tener en cuenta que al introducir nuevas tecnologías y facilitar todo el proceso las empresas han tenido que asumir nuevos tipos de coste (Sánchez-Lozano et al., 2020).

En cuanto a los buscadores, se pueden definir como los motores de búsqueda para poder operar en Internet (Torres, 2003), o como “Programas que buscan información en internet sobre un tema en concreto” (Real Academia Española [RAE], s.f., definición 3). Algunos de los buscadores más populares son Booking y Airbnb (Tabla 2.2.). Por otro lado, los metabuscadores son motores de búsqueda que realizan esa búsqueda de información a través de los distintos buscadores. En el caso del turismo podrían ser HotelsCombined o Trivago los casos más conocidos (Tabla 2.3.).

Tabla 2.2
Ejemplos buscadores

Booking: Uno de los buscadores más pioneros, se encarga de filtrar ofertas a partir de una serie de preferencias fijadas por el cliente, ofreciendo además fotos y multitud de ventajas para el usuario (Lacalle, 2023).

Airbnb: Este buscador permite reservar alojamientos, pero en vez de ofrecer hoteles la página ofrecerá hogares de una persona, ofreciendo ofertas y basándose en el modelo de negocio “Bed and Breakfast” (Silva, 2015).

Expedia: Es un buscador que no solo te ofrece reservar hoteles y vuelos, sino que además te ofrece el alquiler de vehículos (Grupo MALO, 2019).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.3
Ejemplos de metabuscadores

HotelsCombined: Es un metabuscador asociado a muchos sitios web, se encarga de comparar precios tantos hoteles y ofrecer las mejores ofertas. (Lacalle, 2023)

Trivago: Es uno de los metabuscadores hoteleros más potentes, ha adquirido una gran importancia ya que otorga multitud de beneficios a los hoteles independientes permitiéndoles mejorar sus canales de reserva directa. (Lacalle, 2023)

Kayak: Este metabuscador se encarga de buscar en cientos de webs para ofrecer al cliente vuelos baratos y poder reservarlos al mejor precio (Kayak, s.f.).

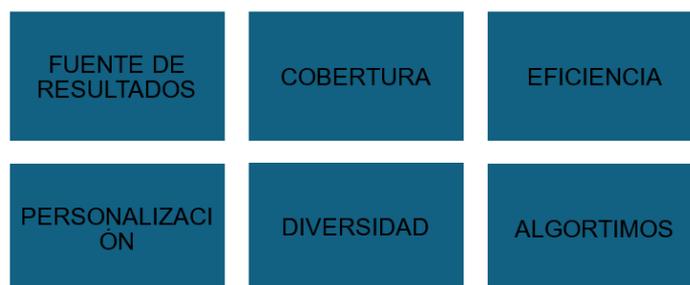
Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias principales entre buscadores y metabuscadores son (Figura 2.5.) (KIWOP, 2023):

- **Fuente de resultados:** Los buscadores realizan la búsqueda en su propia base de datos. Los metabuscadores realizan su búsqueda de resultados en distintos buscadores.

- **Cobertura:** Los buscadores sólo usan su propia base de datos. Los metabuscadores lo hacen de diversas fuentes y buscadores.
- **Eficiencia:** Los metabuscadores ahorran tiempo ya que muestran resultados en una sola página. Con los buscadores tendrías que ir a diversos sitios web.
- **Personalización:** Los metabuscadores permiten mayor personalización en la búsqueda en función de las preferencias del usuario
- **Diversidad:** Los metabuscadores ofrecen diversos resultados al buscar en más fuentes.
- **Algoritmos:** Los buscadores usan algoritmos propios con el objetivo de clasificar resultados. Los metabuscadores usan algoritmos para la búsqueda y presentación de resultados.

Figura 2.5
Diferencias buscadores y metabuscadores



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, el uso de metabuscadores y buscadores ha aumentado y ha permitido al sector turístico crecer, aumentando y facilitando la comunicación y el acceso a los clientes (Sánchez-Lozano et al., 2020)

Sin embargo, a pesar de ofrecer multitud de ventajas a las empresas y clientes se pueden ver inconvenientes. Entre ellos destaca el concepto de patrones oscuros, que se trata de una estrategia basada en engañar a los usuarios para que bajo presión adquieran un producto o servicio (Maldita, 2023). Un ejemplo, sería al buscar un viaje se señala que sólo queda 1 unidad de asiento en el caso de un avión o de una habitación en un hotel, esto genera inseguridad al cliente por si se acaba y lo compra inmediatamente.

2.4 NUEVOS RETOS DEL RM EN EL TURISMO: BIG DATA, MACHINE LEARNING E IA

En este apartado se abordarán las tecnologías que se usan en el Revenue Management. A continuación, se definirán los conceptos de Big Data, Machine Learning y la IA y se hará énfasis en su relación con el Revenue Management. Son muchos los autores que ven en la transformación digital el futuro de la gestión hotelera (Alrawadieh et al., 2021), incluso en los pequeños hoteles (Garbin y Mandic, 2020).

El término Big Data hace referencia a toda la información que por su gran tamaño no pueden ser procesadas ni analizadas mediante métodos tradicionales aborda las compañías día tras día, así como al tratamiento y el análisis que las empresas hacen con estos datos (Camargo-Vega et al, 2015).

Entre las características que tiene el Big Data se encuentran las conocidas 4Vs (Figura 2.6.), que hacen referencias a las cuatro dimensiones del Big Data (Puyol, 2014):

- **Volumen:** El elevado tamaño de datos que se tienen que procesar y analizar es tan grande que las empresas necesitan procesamientos muy complejos para que resulten de utilidad.

- **Variiedad:** Las empresas usan diversos canales para poder obtener la información del Big Data, siendo los principales los clientes, empleados y los proveedores. Las empresas deben realizar procesos para poder gestionar todos esos datos y obtenerlos con mayor facilidad tanto de fuentes de información tradicionales como no tradicionales. Actualmente, las empresas han ampliado su búsqueda de información a las redes sociales, audios, fotos entre otras fuentes.
- **Velocidad:** Hace referencia a la velocidad con la que los datos no se paran de actualizar y se crean nuevos. Las empresas deben distinguir y ser capaces de analizar los datos que sean más importantes para ellas.
- **Valor:** El Big Data aporta muchos beneficios a las empresas, como por ejemplo la reducción de costes.
- **Veracidad:** A pesar de ser 4 las características fundamentales, se suele incluir esta como una nueva característica, haciendo referencia a la necesidad de las empresas de saber identificar los datos que sean fiables y no usar datos que no lo sean ya que podría afectar a las decisiones posteriores de la empresa.

Figura 2.6
Resumen características Big Data



Fuente: Elaboración propia.

Para que una empresa pueda implementar de manera eficaz un buen sistema de Big Data se suelen realizar una serie de pasos (Camargo-Vega, 2015):

- Entender el negocio y los datos, las empresas deben realizar análisis exhaustivos mediante el uso de especialistas que entiendan los datos que se usan.
- Detectar los problemas y como nos ayudan los datos.
- Las metas y objetivos deben ser razonables y alcanzables.
- Al implementar esta tecnología hay que ser flexible, esto hace referencia a que el Big Data es una tecnología nueva y tiene problemas de implementación.

Las empresas que sepan usar de manera inteligente el Big Data obtendrán grandes beneficios, desde mejorar su estrategia y su posicionamiento en el sector hasta ofrecer mejores productos, mejorar las relaciones con los clientes y transformarse en empresas más competitivas (Camargo-Vega, 2015).

Con el uso de las nuevas tecnologías como el Big Data, la industria turística ha sido capaz de introducir una nueva forma de fijar precios, este concepto es conocido como el open pricing. El open pricing se basa en gestionar esa gran cantidad de información y datos proveniente del Big data, para poder establecer y usar precios dinámicos en tiempo real sin restricciones o limitaciones. Se basa en la disposición a pagar de un cliente, es decir, estableciendo una relación entre Big Data y Revenue Management (Frag et al, 2023).

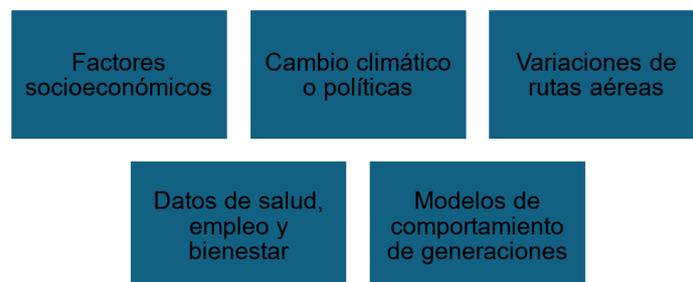
El término Machine Learning hace referencia a la tecnología avanzada que usan las empresas para usar algoritmos e IA para poder encontrar patrones ocultos y perspectivas para que se puedan realizar de mejor manera las predicciones y análisis

de datos (BEONX, 2023), incluyendo el caso del Revenue Management (Shihab, 2020) y de la gestión hotelera en general (Hopman et al., 2021).

En relación con lo anterior, aparece el término IA. Este concepto se refiere a la tecnología que las empresas utilizan para poder obtener una mejor capacidad de visión global, con esto se refiere a que esta tecnología se usa para poder mejorar las predicciones de la demanda del Revenue Management. Entre ellos nos encontramos (Figura 2.7.) (Gómez, 2024):

- **Factores socioeconómicos:** Poder analizar el consumo, el empleo, la situación económica entre otros factores para poder adelantarse a posibles cambios en la elasticidad de la demanda.
- **Cambio climático o políticas de cada país:** Relacionadas con el medio ambiente.
- **Variaciones de rutas aéreas a nivel mundial:** Actualmente, con los conflictos internacionales se producen variaciones en la demanda de destinos. Con los datos recogidos por la IA las empresas se pueden adelantar y anticipar ante estas variaciones.
- **Datos de salud, empleo y bienestar social:** Estos factores pueden provocar variaciones en la demanda.
- **Modelos de comportamiento por el cambio generacional:** Con la llegada de nuevas tecnologías cada vez más empresas están expuestas y las nuevas generaciones cada vez buscan más datos y factores a la hora de adquirir un servicio. La IA permite analizar estos factores y con esos datos mejorar los que no sean adecuados

Figura 2.7
Factores ocultos



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, el número de hoteles que usan Big Data, IA y Machine Learning ha aumentado. Estas nuevas tecnologías pueden usarse en casi cualquier proceso de cualquier hotel. La característica principal por la cual estos mecanismos son tan eficaces es debido a que cada vez es más complicado para los hoteles manejar el gran tamaño de los datos (Big Data) y realizar tareas complejas de una forma eficaz. El Revenue Manager con el uso de estas tecnologías es capaz de obtener información muy útil, además de ahorrarle tiempo y recursos que se pueden destinar a mejorar o implementar nuevas estrategias para la empresa.

Hay que entender que estas tecnologías están estrechamente relacionadas y las empresas deben usarlas de manera conjunta para poder extraer el máximo potencial para mejorar el uso y la implementación de mejores sistemas de Revenue Management y más eficientes.

Entre los usos más comunes de estas tecnologías junto con el Revenue Management se encuentran:

- Mejor segmentación del mercado, para ofrecer ofertas y promociones para cada segmento.

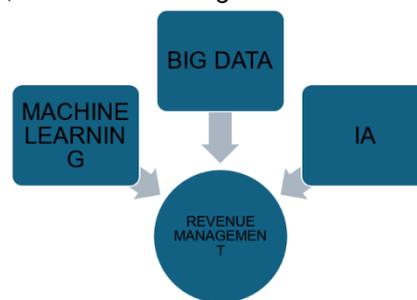
- Poder analizar gustos, preferencias, deseos y aversiones, entre otros factores, de tus clientes. Esto permite que con el Revenue Management se pueden ofrecer paquetes y experiencias personalizadas a cada cliente.
- Realizar mejores predicciones, que sean más fiables y precisas. Esto permite a las empresas que usen el Revenue Management ajustar los precios en función de la demanda, fecha de reserva entre otros factores a tener en cuenta.
- Poder entender los riesgos potenciales de cada segmento para poder adaptarse y obtener mejores ingresos.
- Poder ajustar tus predicciones en función de factores externos como el tiempo, tráfico entre otros.

Todo este uso de nuevas tecnologías permite, en resumen, ayudar a la empresa a analizar el mercado de manera más detallada, poder mejorar la experiencia de tus clientes y optimizar estrategias de precios. Ofreciendo a las empresas turísticas aumentar su reputación y su ventaja competitiva y obtener mejores beneficios (BEONX, 2023).

En conclusión, cualquier empresa turística que quiera ser competitiva usando el Revenue Management tiene que establecer una relación con estas tecnologías (Figura 2.8.), para que estos sistemas de Revenue Management sean más eficaces.

Figura 2.8

Relación Big Data, Machine Learning e IA con Revenue Management.



3 CAPÍTULO 3: ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE EL REVENUE MANAGEMENT: PASADO, PRESENTE Y FUTURO

Como apoyo al estudio y conocimiento del Revenue Management, y sus potenciales desarrollos con las nuevas Tecnologías Smart, se ha desarrollado un trabajo de campo propio, cuyo diseño y resultados se exponen a continuación.

3.1 DISEÑO DEL TRABAJO EMPÍRICO

Dada la complejidad del tema se ha entendido realizar un trabajo empírico tomando como unidad central de información a expertos. En tal sentido se han seleccionado un total de 50 profesionales hoteleros en la red de contactos del profesor-tutor de este TFG en su LinkedIn. Todos ellos fueron pre-avisados, mediante un inmail del envío de un guión de entrevista, así como de los objetivos e interés del estudio en cuestión.

Si bien, inicialmente, se diseñó un guion en formato Word, para ser enviado como fichero y que los expertos cumplimentasen el mismo en el mismo fichero, en un primer ensayo realizado con tres expertos de confianza, se propuso la opción de realizar el guion mediante su conversión en documento tipo formulario en Google Forms (véase Anexo 1).

Una vez diseñado el guion, se envió a los 50 expertos hoteleros mediante un link. Pasadas dos semanas, el total de respuestas conseguidas fue de 24 expertos.

El guion final quedó integrado por 14 preguntas, la mayoría de ellas del tipo pregunta abierta, aunque varias, más concretas, se convirtieron en preguntas cerradas con escalas Likert, lo que ayudaba, asimismo, a reducir los tiempos de respuesta al guion en cuestión.

Tal como indica la tabla 3.1, las 14 preguntas fueron agrupadas en 7 bloques temáticos, con el objetivo de cubrir el espectro de información de interés.

Tabla 3.1
Estructura del guion de entrevista

Bloque	Preguntas	Escalas
Conocimiento del RM	Contribución del RM a la gestión actual	Pregunta abierta
	RM estratégico o táctico	Pregunta abierta
	Errores de implementación del RM	Pregunta abierta
	Ratios que mejora el RM	Pregunta abierta
	Datos críticos para el RM	Pregunta abierta
Profesional del RM	Características del R. Manager	Pregunta abierta
Consecuencias del RM	Alisado de precios	Escala Likert 1-5
	Guerra de precios	Escala Likert 1-5
	Poder para las OTAS	Escala Likert 1-5
	Aumento de la comparación	Escala Likert 1-5
	Rol del Director	Escala Likert 1-5
	Uso para eCommerce	Escala Likert 1-5
RM y Precios	Afecta a la Fidelidad	Escala Likert 1-5
	Comparación de precios propuestos	Escala Likert 1-5

	Error de precios del RM	Escala Likert 1-5
RM y Tecnologías Smart	RM más automatizado?	Escala Likert 1-5
	Rol de Big Data	Escala Likert 1-5
	Rol del Dirty Data	Escala Likert 1-5
	Rol del Scraping	Escala Likert 1-5
	Rol del Machine Learning	Escala Likert 1-5
	Rol de los Paneles de Control	Escala Likert 1-5
	Rol del Análisis de Opiniones	Escala Likert 1-5
	Rol de la IA	Escala Likert 1-5
	Opinión sobre RM por algoritmo	Escala Likert 1-5
Otras	Aportaciones	Pregunta abierta

3.2 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se procede a presentar las respuestas dadas por los expertos hoteleros al guion de entrevista propuesto. Para ello se ha seguido como criterio el orden de cada una de las preguntas planteadas, de acuerdo con el orden de bloques anteriormente indicado.

3.2.1 Sobre el conocimiento del Revenue Management

Pregunta 1: ¿Cuál es su reflexión sobre la contribución del Revenue Management a la gestión de los hoteles?

Existen dos posturas diferentes sobre cómo contribuye el Revenue Management a la gestión de los hoteles:

1. Algunos de los expertos creen que el RM es útil en las grandes cadenas hoteleras y en determinados departamentos, donde el nivel de coordinación es bueno. Sin embargo, no creen viable que pueda ser utilizado en negocios familiares ni en departamentos con niveles de organización y coordinación bajos.
2. La perspectiva mayoritaria es que la introducción de esta herramienta, en un sector tan estacional como el hotelero, ha supuesto un mecanismo clave para mejorar la rentabilidad y la competitividad de los hoteles. Se destaca además, en varias ocasiones, que como mejor funciona es junto con el eCommerce. Asimismo, existe una respuesta que despierta ambigüedad. Se reconoce el buen funcionamiento del RM, pero también se admite no haber conocido el sector antes de su aplicación.

Se debe destacar que algunas de las personas indican que se trata de una herramienta importante y eficaz, pero que tiene que ser utilizada correctamente por los profesionales que se encargan de ello.

Sin embargo, en el caso de un hotel familiar se determina que su contribución ha sido menor.

Pregunta 2: ¿El papel del Revenue Management es más de tipo estratégico o táctico para el hotel?

Se pueden observar 3 tendencias sobre el papel que tiene el Revenue Management en un hotel:

1. La consideración del Revenue Management como papel únicamente táctico. Por lo general, es una estrategia de uso cotidiano y su uso se ve incrementado en temporada baja.
2. En contraparte, la segunda tendencia es que el Revenue Management tiene un uso estratégico, por dos razones: Por un lado, porque funciona a largo plazo y, por otro, porque al tener en cuenta más factores como el precio se considera más eficaz.

3. Por último, hay personas que opinan que Revenue Management es mitad táctico y mitad estratégico, ya que, por lo general, se considera que es táctica a corto plazo, pero estratégica a largo plazo.

Pregunta 3: ¿Qué errores han sido los más comunes al implantar el Revenue Management en los hoteles?

Los errores más comunes a la hora de implantar el RM son cinco:

1. La externalización del servicio, que supone la nula participación del hotel.
2. Que se ha realizado de forma muy rápida, sin control, ni formación lo que provoca una mala gestión y una difícil comprensión del manejo de los programas.
3. Se habla de una deshumanización, donde el RM está por encima del personal.
4. Que sólo se usa para bajar precios sin tener en cuenta la ocupación ni a los clientes.
5. Que se quiere implantar igual en todos los sitios no siendo posible por las características intrínsecas de cada negocio.

Pregunta 4: ¿Podríamos decir que el Revenue Management ha servido para mejorar las ratios del hotel? En su caso, ¿Cuáles, más las vinculadas a la ocupación, a la rentabilidad por habitación o al beneficio bruto del hotel?

La mayoría de las respuestas está entre la tasa de ocupación y la rentabilidad por habitación, incrementando siempre el beneficio bruto.

La elección de una u otra dependerá de si es vía rotación (temporada baja) o vía margen (temporada alta).

Pregunta 5: ¿Qué tipo de datos considera los más críticos para el buen funcionamiento del Revenue Management?

En primer lugar, nos encontramos con expertos que creen que los datos más críticos son los que son referentes al propio hotel y los que se recogen de la zona local.

Otra opinión indica que los datos más relevantes son los de la competencia y los que se puedan obtener de los clientes y de los viajes.

Por último, existen expertos que consideran que el método más adecuado se basa en recogida de datos basado en datos históricos y técnicas como el pick up, ADR, RECPAR, GOPAR y el OCC.

3.2.2 Sobre el personal del Revenue Management

Pregunta 6: En relación con el Profesional de Revenue Management ¿Qué características principales cree que debe tener? ¿Considera fáciles las relaciones entre él y el director del hotel?

Las características básicas que se determina que debería tener el Revenue Manager son:

1. Abandonar el papel de "controller".
2. Ser flexible en sus relaciones con el personal del hotel.
3. Tener conocimiento, criterio y formación del sector hotelero.
4. Tener capacidad de análisis y de toma de decisiones.
5. Ser analítico.

Se destaca, en especial, que sea un hotelero con formación técnica y no un informático.

Por otro lado, en cuanto a la relación que debe tener con el Director debe ser una figura complementaria que trabaje de forma transversal y que no suprima las funciones de este.

3.2.3 Sobre las consecuencias del Revenue Management

Pregunta 7: Le exponemos una serie de frases sobre el Revenue Management, ¿Podría indicarnos su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas?

- -El 50% de los encuestados creen totalmente que “el RM ha alisado los precios y que ahora son todos prácticamente similares para el cliente”.
- -El 41,6% contesta “bastante” ante la afirmación “El RM ha generado una especie de guerra de precios subyacente entre los hoteles más directamente competidores”. Frente a un 4,1% que opina que “poco”.
- -Ante la frase “El RM ha trasladado el poder a las OTAS, como Booking y similares, que ya son casi ellas quienes ponen los precios de los hoteles” el 45,8% considera que “mucho” y un tercio que “bastante”.
- -Un 58,3% cree fehacientemente que “el RM ha propiciado una forma de comprar basada en la comparación de precios por los clientes”.
- -Un 41,6% cree que “el RM ha quitado funciones a los directores de hoteles y ha contribuido a una mayor centralización en la gestión”. Sin embargo, el 29,1% afirma que “algo”, lo que significa que piensan que los directores siguen teniendo las funciones mayoritarias.
- -En la siguiente afirmación: “el RM sólo tiene utilidad para la venta en OTAS y comparadores, y no la tiene para la venta directa al cliente” existe mayor disparidad de respuestas, el 45,8% opina que “algo”, el 25% “nada” y el 20,8% “poco”.
- -Más del 50% creen que, en mayor o menor medida, “el RM ha afectado seriamente a la fidelidad de los clientes a un hotel determinado”.

3.2.4 Sobre el Revenue Management y los Precios

Pregunta 8: Si comparamos los precios propuestos por el Revenue Management con los que usted hubiera fijado, ¿Diría que los del RM han sido?:

Comparando los precios propuestos por el RM con los que los expertos hubiesen fijado dirían que el RM:

- Un 50% indica que algo más bajos.
- Al contrario, un 25% que algo más altos.
- En medio, un 20,8% con la respuesta de similares.

Pregunta 9: Si tuviera que fijar un nivel de error en el Revenue Management a la hora de fijar precios, usted diría que el RM comete errores en:

En cuanto al nivel de error que los expertos estimarían a la hora de fijar precios:

- 10 de los 24 expertos que hasta un 30%.
- 7 que hasta un 20%.
- 4 que menos de un 5%.
- 3 que hasta un 50%.

3.2.5 Sobre el Revenue Management y las Tecnologías Smart

Pregunta 10: ¿Su apuesta es por un Revenue Management que funcione con más carga personal o con mayor automatización?

- El 54,1% de los expertos apuestan por un RM que funcione con un equilibrio de mitad persona, mitad automatizado.
- Y un tercio considera que debería ser más personal.

Pregunta 11: ¿Consideras que el Revenue Management puede mejorarse con la incorporación de las tecnologías inteligentes (Smart)?

El 95,8% de las personas encuestadas considera que, en mayor o menor medida, el RM puede mejorarse con la incorporación de las tecnologías inteligentes.

Pregunta 12: A continuación, se le exponen una serie de tecnologías de Smart actuales, ¿Podría indicarnos su grado de interés para mejorar el funcionamiento del Revenue Management?

- El 91,6% opina que es de mucho o de bastante interés utilizar la tecnología del Big Data.
- Un 41,6% cree que es “algo” de interés utilizar el Dirty Data.
- El 75% de las personas concuerdan en que el Scraping es de bastante o de mucho interés para el RM.
- El Machine Learning, el 62,5% opina que es algo o poco relevante.
- El DCP despierta disparidad de opiniones: un 37,5% opina que es de bastante interés, un 25% poco y otro 25% que algo.
- La PA alcanza un 41,6%, de algo de interés.
- La IA se divide en un 54,1% de expertos que afirman que es de bastante, mucho o algo de interés y el 45,9% que opina que poco o nada.

Pregunta 13: En estos momentos, la mayor parte de la innovación se dirige a la Inteligencia Artificial, que automatizaría totalmente las decisiones de Revenue de su hotel. ¿Cuál es su opinión al respecto de tal posibilidad?

Existen muy diversos puntos de vista ante esta pregunta:

1. Se hace hincapié en que cada hotel es distinto por lo que el funcionamiento también.
2. Que las TIC son clave porque ayudan a mejorar los algoritmos y aportan forecast y pricing, pero debe existir una persona detrás de ello. Es el revenue manager el que puede detectar las demandas y las necesidades, ya que, por ejemplo, cuando existe un alto porcentaje de clientes fieles se deben tomar decisiones con menos informática.
3. Existen expertos detractores, que creen que la IA va a destruir a los Revenue Manager y que es un despropósito abandonar lo humano.

3.2.6 Otras aportaciones sobre el Revenue Management

Pregunta 14: ¿Algún comentario que usted quiera añadir sobre la cuestión de Revenue Management en el sector hotelero?

Las sugerencias que las personas ha querido añadir son:

- Más formación en RM para entenderlo.
- Más libertad a los comerciales.
- La tendencia de automatizar olvida el papel del comercial.
- Que no hay que olvidarse de la importancia de la clientela fiel.
- Los hoteles no pueden seguir el ritmo del avance tecnológico.
- No hay que olvidar que el visto bueno final debe darlo el director del hotel.
- Actualmente, la gestión está basada únicamente en los precios y deja de lado el servicio al cliente.

4 CONCLUSIONES

Las dificultades que supone la combinación de costes fijos y estacionalidad han supuesto a las empresas del mercado de servicios una apuesta constante en la búsqueda de procedimientos adecuados para la fijación de precios. Las primeras empresas que tuvieron la necesidad y la capacidad económica para desarrollar una política de precios diversa fueron las compañías aéreas. Para ello establecieron una multitud de variantes de tarifas aéreas, con las que pretendían adaptarse a las situaciones de demanda de los diferentes tipos de viajeros. No obstante, siempre se buscó el diseño de una metodología más dinámica para facilitar la estimación del mejor precio. Fue la compañía American Airlines la primera en invertir en un desarrollo tecnológico que permitiera automatizar los precios, así nace el denominado Yield Management.

Tal metodología resultaba muy potente y adecuada para el sector aéreo pero imposible de aplicar en otros sectores con menor capacidad financiera y tecnológica. Así no fue hasta la llegada de Internet y de sus aplicaciones en red cuando el sector hotelero encontró la posibilidad de aplicar los principios del Yield Management a la gestión de su precio. Ahora bien, la llegada de las OTAS, distribuidoras turísticas en Internet afectó seriamente a las estrategias de precios en el sector hotelero. Por ello, se necesitó una metodología distinta y específica a este caso y así nació el que hoy se conoce como Revenue Management.

Efectivamente, hay que asumir un antes y un después en la gestión hotelera en general y de precios en particular con la extensión del uso del Revenue Management. Inicialmente, con procedimientos muy sencillos basados en hojas Excel y, actualmente, con algoritmos muchos más complejos implantados en programas de software específicos.

La clave en el funcionamiento del Revenue Management esta principalmente en sus inputs de datos. La analítica estadística es muy importante, pero su precisión depende no sólo de la cantidad sino de la calidad de los datos que utiliza para la estimación de las probabilidades de precio.

En este sentido la aparición de las tecnologías digitales desarrolladas bajo los principios del Big data y más actualmente de la inteligencia artificial están permitiendo al Revenue Management nuevos modos operativos y una mayor precisión en sus estimaciones estadísticas. Por ello, no son pocos los expertos que abogan por el Revenue Management 3.0.

De una forma más concreta el estudio empírico que se ha desarrollado a un amplio conjunto de expertos permite destacar algunos resultados de interés, entre los cuales se quiere destacar los siguientes:

1. Se mantiene una percepción de utilidad del Revenue Management mayor para las grandes cadenas hoteleras. La idea que fundamenta este resultado está en una mayor capacidad financiera y tecnológica, a la vez que organizativa, que tienen los grandes grupos hoteleros para ser más eficientes en sus aplicaciones de Revenue Management
2. El Revenue Management que nació como una herramienta táctica para adaptar los precios, hoy ya tiene una función netamente estratégica, siendo un factor de imagen competitiva principal en el e-commerce. En este sentido, debe destacarse la opinión de los expertos en relación al alisamiento que el Revenue Management produce en todos los precios de los hoteles. Así como el creciente poder de las OTAS sobre la comparación de precios en el mercado.
3. La implantación del Revenue Management debe cuidar las altas exigencias tecnológicas que suponen para el personal del hotel. Un exceso de presión tecnológica puede ser negativo para su funcionamiento. Además, debe considerarse las necesidades de interrelación permanente entre el profesional de Revenue Management y el director del hotel.

4. Las utilidades del Revenue Management deben ser vistas bajo una doble perspectiva: Facilitan mejoras en la rotación en temporada baja e incrementos en el margen en temporada alta. Ambas consideraciones acaban beneficiando los objetivos brutos del hotel. La mayoría de los expertos considera que el Revenue Management tiende a fijar precios más bajos de lo deseable.
5. La precisión estadística del Revenue Management depende principalmente de la disponibilidad de datos fiables de la competencia, así como de información actualizada sobre el destino local en el que opera el hotel.
6. Existe plena unanimidad en las mejoras que el Revenue Management puede conseguir con la implementación de tecnologías inteligentes. En este sentido destacan el importante papel que debe desempeñar el Big Data y el scrapping. En cambio, se propugna un uso con mayor carga personal y menor inteligencia artificial.

5 BIBLIOGRAFÍA

- ALRAWADIEH, Z., ALRAWADIEH, Z., Y CETIN, G. (2021). Digital transformation and revenue management: Evidence from the hotel industry. *Tourism Economics*, 27(2), 328-345.
- AMMIRATO, S., FELICETTI, A. M., LINZALONE, R., VOLPENTESTA, A. P., Y SCHIUMA, G. (2020). A systematic literature review of revenue management in passenger transportation. *Measuring Business Excellence*, 24(2), 223-242.
- BEONX (2023). *Machine Learning y su importancia en el Revenue Management hotelero*. <https://www.beonx.com/es/knowledge/articles/machine-learning-y-su-importancia-en-el-revenue-management-hotelero/> (Consultada el 3 de marzo de 2024)
- BINESH, F., BELARMINO, A., Y RAAB, C. (2021). A meta-analysis of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 1-13.
- CAMARGO-VEGA, J. J., CAMARGO-ORTEGA, J. F., y JOYANES-AGUILAR, L. (2015). Conociendo big data. *Revista Facultad de Ingeniería*, 24(38), 63-77. Disponible en <http://ref.scielo.org/gjmyj7> (Consultado el 1 de marzo de 2024)
- CIRER-COSTA, J. C. (2022). Qualitative revenue management in sun-and-beach hotels. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 21(4), 462-469.
- DE LA BALLINA BALLINA, F. J. (2017). *Marketing turístico aplicado*. Esic, Madrid.
- DOMINGO-CARRILLO, M. A., GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ, R., Y CHÁVEZ-MIRANDA, E. (2022). Identifying Hotel Revenue Management Implementing Drivers. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 7(2), 33-48.
- ESCANDELL, A. R. (2021). *Impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España*. Tesis Doctoral. Universitat de les Illes Balears. Disponible en <http://hdl.handle.net/11201/158506> (Consultado el 5 de marzo de 2024)
- ESLAVA, J. (2013). *Finanzas para el marketing y las ventas. Cómo planificar y controlar la gestión comercial*. Esic. Madrid.
- FARAG, H. F. I., GONZÁLEZ-SERRANO, L., Y TALÓN-BALLESTERO, P. (2022). Análisis del impacto de Open Pricing dinámico en el Revenue Management Hotelero. *Journal of Tourism Analysis*, 29(2). Disponible en <https://doi.org/10.53596/jta.v29i2.422> (Consultado el 10 de marzo de 2024)
- FERNÁNDEZ CUERIA, N. (2023). *Análisis de la elasticidad de precio de la demanda de alojamientos en Málaga a través de la minería de datos*. Disponible en <https://hdl.handle.net/10630/28389> (Consultado el 9 de marzo de 2024)
- GARBIN PRANIČEVIĆ, D., Y MANDIĆ, A. (2020). ICTs in the hospitality industry: An importance-performance analysis among small family-owned hotels. *Tourism: An international interdisciplinary journal*, 68(2), 221-234.
- GARCÍA MANCHADO, S. (2021). *Estrategias de precios ("Pricing") Análisis en el sector hotelero en España durante la COVID-19*. Disponible en <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/51806> (Consultado el 15 de marzo de 2024)
- GÓMEZ, R. (2024). *La revolución de la inteligencia artificial en el Revenue Management*. <https://tecnohotelnews.com/2024/03/revolucion-inteligencia-artificial-revenue-management/> (Consultada el 3 de marzo de 2024)
- GRUPO MALO. (2019). *Expedia: Qué es, cómo funciona y opiniones*. <https://turismo.wiki/expedia/#:~:text=Expedia%20es%20una%20plataforma%20en%20la%20que%20puedes,el%20alquiler%20de%20veh%C3%ADculos%20>

- [er%C3%A1%20m%C3%A1s%20que%20posible](#). (Consultada el 3 de marzo de 2024)
- HOPMAN, D., KOOLE, G., Y MEI, R. V. D. (2021). A machine learning approach to itinerary-level booking prediction in competitive airline markets. *International Journal of Revenue Management*, 12(3-4), 153-191.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2023): https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863 (Consultada el 22 de marzo de 2024)
- KAYAK. (2024). *Preguntas frecuentes sobre kayak: ¿Qué es kayak?* <https://www.es.kayak.com/#:~:text=KAYAK%20busca%20en%20cientos%20de%20webs%20de%20viajes,de%20la%20manera%20m%C3%A1s%20r%C3%A1pida%20y%20m%C3%A1s%20conveniente>. (Consultada el 3 de marzo de 2024)
- KIWOP. (Ed.) (2023). Metabuscadores: ¿qué son y cómo han cambiado las búsquedas?: [Metabuscadores: ¿Qué son y cómo han cambiado las búsquedas? \(kiwop.com\)](#) (Consultada el 3 de marzo de 2024)
- LACALLE, E. (2021). ¿Cuáles son las diferencias entre el yield management y el Revenue Management? *MEWS*. <https://www.mews.com/es/blog/revenue-management-y-yield-management> (Consultada el 3 de marzo de 2024)
- LACALLE, E. (2023a). 8 Mejores buscadores de hoteles en 2023. *MEWS*. <https://www.mews.com/es/blog/mejores-buscadores-hoteles> (Consultada el 3 de marzo de 2024)
- LACALLE, E. (2023b). ¿Qué es el Yield Management y por qué es importante? *MEWS*. <https://www.mews.com/es/blog/que-es-yield-management> (Consultado el 4 de marzo de 2024)
- MALDITA (Ed.) (2023). Patrones oscuros: la técnica que hace que actúes contra tu voluntad en internet: [Patrones oscuros: la técnica que hace que actúes contra tu voluntad en internet · Maldita.es - Periodismo para que no te la cuelen](#) (Consultada el 18 de marzo de 2024)
- MATEU CÉSPEDES, J. M. (2016). *Discriminación de precios, precios dinámicos e introducción al Revenue Management*. Disponible en <http://hdl.handle.net/10251/68340> (Consultado el 2 de abril de 2024)
- ÖZEK, K. İ., ERSÖZ, S., AKTEPE, A., Y TESLİM, S. (2022). Examining the effect of revenue management on customer perceptions and calculating the service performance index: food order application example. *Sustainability*, 14(21), 14132.
- PECO-TORRES, F., POLO-PEÑA, A. I., Y FRÍAS-JAMILENA, D. M. (2021). Revenue management and CRM via online media: The effect of their simultaneous implementation on hospitality firm performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 46-57.
- PERDUE, R. R. (2002). Perishability, yield management, and cross-product elasticity: A case study of deep discount season passes in the Colorado ski industry. *Journal of Travel Research*, 41(1), 15-22. Disponible en <https://doi.org/10.1177/0047287502041001003> (Consultado el 28 de marzo de 2024)
- PUYOL MORENO, J. (2014). *Una aproximación a Big Data*. <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:rduned-2014-14-150>. (Consultada el 5 de abril de 2024)

- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2024). Buscador. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 25 de abril de 2024, de <https://dle.rae.es/buscador>
- RODRÍGUEZ, J. (2023). Revenue Management: qué es, ejemplos y mejores softwares. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/sales/revenue-management> (Consultada el 5 de abril de 2024)
- SÁNCHEZ-LOZANO, G. P. (2020). *Revenue Management y Pricing en la distribución hotelera online*. Disponible en <https://hdl.handle.net/11441/111857> (Consultado el 10 de abril de 2024)
- SÁNCHEZ-LOZANO, G., PEREIRA, L. N., y CHÁVEZ-MIRANDA, E. (2020). Estudio de la oferta de precios hoteleros anticipada a través de un importante canal de distribución online. *Cuadernos de Turismo*, (46), 145-162. Disponible en <https://doi.org/10.6018/turismo.451671> (Consultado el 20 de marzo de 2024)
- SCHWARTZ, Z., WEBB, T., VAN DER REST, J. P. I., Y KOUPRIOUCHINA, L. (2021). Enhancing the accuracy of revenue management system forecasts: The impact of machine and human learning on the effectiveness of hotel occupancy forecast combinations across multiple forecasting horizons. *Tourism Economics*, 27(2), 273-291.
- SHIHAB, S. A. M. (2020). *DeepARM: An airline revenue management system for dynamic pricing and seat inventory control using deep reinforcement learning*. Tesis Doctoral. Iowa State University).
- SILVA, C. (Ed.) (2015). *¿Qué es Airbnb y cómo funciona?* <https://www.entornoturistico.com/que-es-airbnb-y-como-funciona/> (Consultada el 6 de marzo de 2024)
- TORRES POMBERT, A. (2003). El uso de los buscadores en Internet. *ACIMED*, 11(3), 7-8. Disponible en <http://ref.scielo.org/4hy6z7> (Consultada el 5 de marzo de 2024)
- VALENZUELA SILVA, L. A. (2017). Nota Técnica 3: Elasticidad Precio De La Demanda: Un Recordatorio Para Los Gestores Del Turismo. *Trilogía*, 29(40), 85–88. Disponible en <https://uniovi.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=a9h&AN=131192676&lang=es&site=eds-live&scope=site> (Consultada el 13 de abril de 2024)
- ZHDANOVICH, V. (Ed.) (2023). Revenue management como herramienta para determinar la estrategia de ventas del hotel.

6 ANEXOS

ANEXO 1. GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Preguntas Respuestas 24 Configuración

Sección 1 de 4

Revenue Management actual y futuro

B I U ↻ ↺ ↻

Estamos realizando un trabajo fin de grado para estudiar el caso del Revenue Management en el sector hotelero. Una especie de reflexión al momento actual y de anticipación a sus tendencias futuras.

Necesitamos la colaboración de profesionales y expertos cualificados del sector hotelero español, para que nos respondan a estas preguntas de respuestas abiertas. El objetivo es puramente universitario y en ningún momento se realizarán análisis por grupos o individualizados.

Muchas gracias por su ayuda.
F. Javier de la Ballina
Catedra de Turismo OOC de la Universidad de Oviedo.

Sección 2 de 4

PARTE 1: SOBRE LA CONTRIBUCIÓN DEL RM AL SECTOR.

Descripción (opcional)

¿Cuál es su reflexión sobre la contribución del Revenue Management a la gestión de los hoteles? *

Texto de respuesta larga

¿El papel del Revenue Management es más de tipo estratégico o táctico para el hotel? *

Texto de respuesta larga

¿Qué errores han sido los más comunes al implantar el Revenue Management en los hoteles? *

Texto de respuesta larga

¿Podríamos decir que el Revenue Management ha servido para mejorar las ratios del hotel? *
En su caso, ¿Cuáles, más las vinculadas a la ocupación, a la rentabilidad por habitación o al beneficio bruto del hotel?

Texto de respuesta larga

¿Qué tipo de datos considera los más críticos para el buen funcionamiento del Revenue Management? *

Texto de respuesta larga

En relación con el Profesional de Revenue Management ¿Qué características principales cree que debe tener? ¿Considera fáciles las relaciones entre él y el director del hotel? *

Texto de respuesta larga

Le exponemos una serie de frases sobre el Revenue Management, ¿Podría indicarnos su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas? *

	Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
El RM ha alisad...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El RM ha gener...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El RM ha trasla...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El RM ha propi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El RM ha quita...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El RM sólo tien...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El RM ha afect...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si comparamos los precios propuestos por el Revenue Management con los que usted hubiera fijado, ¿Diría que los del RM han sido? *

Mucho más bajos

Algo más bajos

Similares

Algo más altos

Mucho más altos

Si tuviera que fijar un nivel de error en el Revenue Management a la hora de fijar precios, usted diría que el RM comete errores en: *

Menos de un 5% de los casos

Hasta un 20% de los casos

Hasta un 30% de los casos

Hasta un 50% de los casos

Más de un 50% de los casos

PARTE 2: SOBRE EL FUTURO DEL RM. ⌵ ⋮

Descripción (opcional)

¿Su apuesta es por un Revenue Management que funcione con más carga personal o con mayor automatización? *

Todo personal

Más personal

Mitad/Mitad

Más automatizado

Totalmente automatizado

¿Consideras que el Revenue Management puede mejorarse con la incorporación de las tecnologías inteligentes (Smart)? *

Para nada

Muy poco

Algo

Bastante

Mucho

A continuación, se le exponen una serie de tecnologías de Smart actuales, ¿Podría indicarnos *
su grado de interés para mejorar el funcionamiento del Revenue Management?

	Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Big data (mane...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DD (o Dirty Dat...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scraping (Siste...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ML (o Machine...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DCP (Paneles ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PA (o Análisis ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IA (Inteligencia...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

En estos momentos, la mayor parte de la innovación se dirige a la Inteligencia Artificial, que *
automatizaría totalmente las decisiones de Revenue de su hotel. ¿Cuál es su opinión al
respecto de tal posibilidad?

Texto de respuesta larga

¿Algún comentario que usted quiera añadir sobre la cuestión de Revenue Management en el *
sector hotelero?

Texto de respuesta larga