

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA

ESCUELA POLITECNICA SUPERIOR DE GANDIA

Grado en gestión turística



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



ESCUELA POLITECNICA
SUPERIOR DE GANDIA

**Nuevas profesiones en turismo.
“Revenue manager: competencias y
funciones”**

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autor/a

Cristian Tamarit Giménez

Tutor/a

Estefanía Osorio Acosta

GANDIA, 2017

Resumen

En este trabajo se determinan, mediante un proceso de investigación, las competencias profesionales para realizar una gestión eficaz de los precios en la industria hotelera y se menciona el crecimiento potencial que se prevé en los próximos años en esta área profesional.

Se explica el concepto de Revenue Management y se analizan las funciones que se desempeñan en dicho puesto con el fin de desarrollar un profesiograma y perfil del Revenue Manager para identificar o guiar a futuros profesionales.

Palabras clave: gestión de ingresos, competencia profesional, perfil académico, estrategia de precios, hotel.

Abstract

Trough an investigation process, this essay determinates the professional competencies to carry out an efficient price management in hotel industry. It's also mentioned the potential growing that is foreseeing in the next years in this professional area.

It's explained the Revenue Management concept and are analyzed the functions that are performed at this job, with the aim of developing a professional profile of Revenue Manager to help identify and guide future professionals.

Keywords: revenue management, professional competence, academic profile, pricing strategy, hotel.

Contenido

Índice de ilustraciones	4
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Justificación del trabajo	7
1.2 Objetivos	8
1.3 Metodología	8
1.4 Limitaciones	9
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Concepto de competencia	9
2.2 Competencias profesionales	10
2.3 Competencias académicas en turismo	12
2.4 Competencias en el sector de la hostelería	17
2.5 Yield Management y Revenue Management	20
3. PERFIL PROFESIONAL DEL REVENUE MANAGER	21
3.1 Funciones del Revenue Manager	21
3.1.1 Análisis de la situación diaria del hotel	21
3.1.2 Análisis de la competencia (Benchmarking)	30
3.1.3 Análisis de la información del destino	32
3.1.4 Segmentación y estructura de tarifas	34
3.1.5 Realización de previsiones de demanda (Forecasting)	38
3.1.6 Plan de acción y estrategias de "pricing"	40
3.1.7 Evaluación y monitorización de los resultados	44
3.2 Profesiograma y perfil del Revenue Manager	45
4. CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS	45
4.1 Competencias del Revenue Manager	46
4.1.1 Resultados de las encuestas	47
5. CONCLUSIONES	49
Bibliografía	50
ANEXOS	(Documento aparte)

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1. Variación anual de ventas de la economía española. Fuente: Agencia Tributaria 2011</i>	6
<i>Ilustración 2. Evolución anual de llegadas de turistas internacionales en España y variación de crecimiento anual. Fuente: elaboración propia.</i>	6
<i>Ilustración 3. Relación de conceptos. Fuente: elaboración propia.</i>	9
<i>Ilustración 4. Subtipos de las competencias transversales. Fuente: elaboración propia.</i>	12
<i>Ilustración 5. Competencias específicas. Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Libro Blanco, Título de grado en turismo, (2004).</i>	18
<i>Ilustración 6. Competencias transversales. Fuente: elaboración propia a partir del Libro Blanco, Título de Grado en turismo, (2004).</i>	19
<i>Ilustración 7. Consulta de datos de reserva. Fuente: Melia Hotels International, (2016).</i>	23
<i>Ilustración 8. Tabla dinámica: Producción enero. Fuente: Elaboración propia.</i>	24
<i>Ilustración 9. Cuadro de control. Fuente: elaboración propia.</i>	27
<i>Ilustración 10. Variación de la producción. Fuente: elaboración propia.</i>	28
<i>Ilustración 11. Dinámica de pick-up. Fuente: elaboración propia.</i>	29
<i>Ilustración 12. Precios COMPSET y eventos. Fuente: elaboración propia.</i>	33
<i>Ilustración 13. Estructura de segmentos de mercado. Fuente: elaboración propia.</i>	35
<i>Ilustración 14. Estructura piramidal de descuentos. Fuente: elaboración propia.</i>	36
<i>Ilustración 15. Penetración de mercado por día de la semana. Fuente: Melia Hotels International, (2015).</i>	41
<i>Ilustración 16. Antelación de los segmentos. Fuente: Melia Hotels International, (2015).</i>	42
<i>Ilustración 17. Tabla de objetivos y acciones. Fuente: elaboración propia.</i>	44
<i>Ilustración 18. Profesiograma y perfil del Revenue Manager. Fuente: elaboración propia.</i>	45
<i>Ilustración 19. Titulaciones alcanzadas. Fuente: elaboración propia.</i>	46
<i>Ilustración 20. Resultados: encuesta de conocimientos. Fuente: elaboración propia.</i>	47
<i>Ilustración 21. Resultados: encuesta de competencias transversales. Fuente: elaboración propia.</i>	48

1. INTRODUCCIÓN

El turismo sigue siendo un sector en crecimiento. A pesar de los crecientes e impredecibles ataques terroristas en ciudades europeas de gran impacto turístico como Londres (Reino Unido), Niza (Francia), Estambul (Turquía) o Berlín, (Alemania), la inestabilidad política, provocada en parte por dichos ataques, y los desastres naturales, el sector turístico ha continuado mostrando su capacidad de recuperación en 2016.

Según los datos publicados en "World Travel & Tourism Council 2017" (Turner 2017) el turismo y los viajes han contribuido directamente al crecimiento del PIB mundial en un 3,1 % en el pasado año 2016 y han generado 6 millones de empleos adicionales. En total, el sector del turismo generó 7,6 billones de dólares (10,2% del PIB mundial) y 292 millones de empleos en 2016, lo que equivale a 1 de cada 10 puestos de trabajo en la economía mundial.

No es de extrañar que las empresas que forman dicho sector sean cada vez más competitivas y que los objetivos de sus directivas sean cada vez más suculentos, explorando nuevos mercados, aprovechando oportunidades de negocio, copiando operaciones de éxito en destinos distintos o diseñando nuevas estrategias de venta con el fin de llegar a su objetivo fundamental; generar los máximos ingresos posibles utilizando la mínima cantidad posible de recursos.

En los últimos años, las compañías aéreas han incrementado la frecuencia de vuelos entre sus trayectos e incluso han inaugurado nuevos trayectos a destinos turísticos potenciales como Eslovaquia, Eslovenia e Islandia. En este último, incluso la aerolínea "IslandAir" contribuyó en el crecimiento de visitantes al ofrecer una parada gratuita a los viajeros que cruzaban el océano atlántico.

Grandes cadenas hoteleras como: InterContinental Hotels Group, Hilton Worldwide, Marriott International, Accor o Melia Hotels International entre otras, también han llevado a cabo varios proyectos de expansión, abriendo nuevos establecimientos a lo largo del planeta y aumentando de esta forma la capacidad hotelera mundial.

La situación en España respecto al consumo interior (demanda doméstica) de hostelería se ha comportado de manera relativamente estable entre los años 1999 y 2007, observándose un impactante descenso de las ventas entre este último año y el 2011 a causa de la crisis financiera y económica pasada en los últimos años, tocando fondo en el año 2009, tal y como se puede apreciar en la siguiente ilustración.

Nuevas profesiones en turismo. "Revenue Manager: Competencias y funciones"

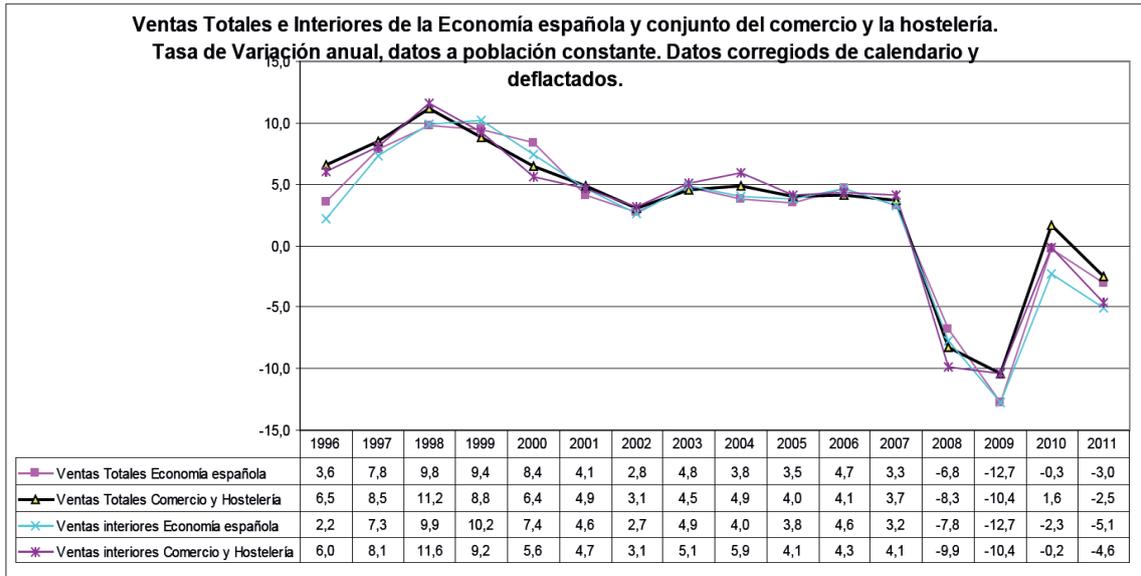


Ilustración 1. Variación anual de ventas de la economía española. Fuente: Agencia Tributaria 2011

A partir de este momento, la hostelería y concretamente el sector hotelero no han dejado de crecer, convirtiéndose así en un gran motor que impulsa la economía española. Según los datos mostrados en el balance del turismo del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda digital, con la siguiente grafica se le da validez a la afirmación anterior, ya que muestra un claro crecimiento de llegadas de turistas internacionales año a año desde el 2012 hasta el pasado 2016. Como se observa, el crecimiento promedio supera el 6% anual con un saldo extraordinario, superior al 9% de incremento en 2016 respecto al año anterior.

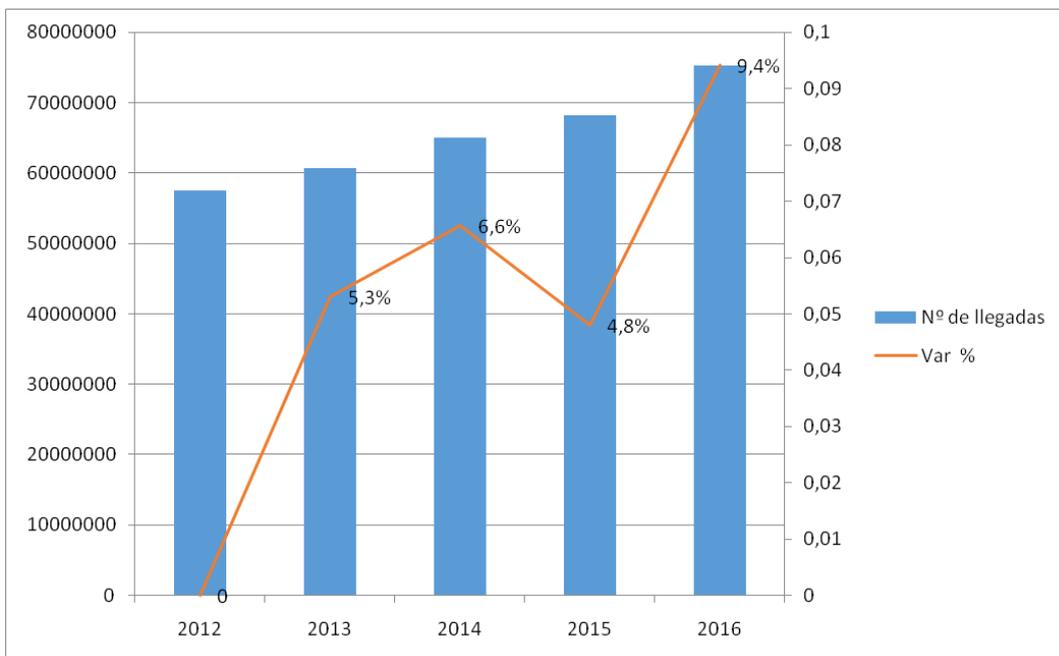


Ilustración 2. Evolución anual de llegadas de turistas internacionales en España y variación de crecimiento anual. Fuente: elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital (2017)

Los datos anteriores y los dramáticos acontecimientos ocurridos últimamente en otros países cercanos relacionados con el terrorismo político y religioso , hacen reflexionar sobre la posibilidad de un crecimiento del sector aún más agresivo en nuestro país, el mismo crecimiento que impulsa a las cadenas hoteleras españolas a aumentar su competitividad y a crear nuevos proyectos de expansión. Proyectos en los que no solo se busca aumentar la oferta de habitaciones ante una mayor demanda, sino que también se pretende optimizar al máximo los ingresos, gestionando el precio medio por habitación y noche ante una mayor o menor sensibilidad del consumidor.

Esta tendencia precisa una mayor profesionalización del sector, generando nuevos puestos de trabajo que requieran unas competencias y conocimientos específicos para desempeñar nuevas estrategias de venta basadas en precios dinámicos. En la actualidad, muchas cadenas hoteleras españolas ya han aumentado sus plantillas con Revenue Managers¹ y en los próximos años se convertirá sin duda en un puesto de trabajo fundamental en la mayoría de empresas turísticas tanto españolas como extranjeras.

1.1 Justificación del trabajo

La elección del tema de este Trabajo de Fin de Grado (TFG) ha estado motivada principalmente por la constante búsqueda, durante los años en los que he cursado este grado, de un objetivo profesional alcanzable y novedoso, que me permitiese desarrollarme laboralmente y donde pudiera aplicar, en mayor o menor medida, los conocimientos adquiridos en las asignaturas impartidas en la universidad.

Dicha búsqueda no es un proceso fácil. La realidad es que cuando comencé a estudiar este grado no tenía muy claro a qué quería dedicarme en un futuro próximo, pero, a medida que iba profundizando en asignaturas como gestión de la producción en la alojamientos, marketing turístico, mercados turísticos, dirección estratégica y dirección comercial de empresas turísticas, he ido descubriendo muchos de mis puntos fuertes y debilidades, formando así mi propio perfil de intereses. Y ha sido, tras la realización de prácticas en empresas, tanto obligatorias como voluntarias, que he sabido cómo encajar en un puesto de trabajo prácticamente nuevo y en desarrollo en nuestro país: Revenue Manager, en adelante (RMer).

El objetivo fundamental de este trabajo es poder elaborar un perfil académico, lo más completo posible, de las funciones de Revenue Management (RM). Ya que es un puesto en el que las grandes cadenas hoteleras, compañías aéreas y de otros transportes están apostando fuerte. Y, al mismo tiempo informar a los lectores de este trabajo de algunas de las alternativas laborales que nos

¹ Profesional que se encarga de llevar a cabo las técnicas de “Revenue Management” con el fin de maximizar los ingresos de la empresa.

ofrecen estos nuevos tiempos, motivándoles a que apuesten por la profesionalización del sector turístico en este campo.

1.2 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es el de determinar cuáles son las competencias profesionales necesarias para realizar una gestión eficaz de los precios en la industria hotelera y explorar su virtualidad como nueva función o puesto de trabajo imprescindible en la industria. De esta manera se podría llegar a definir un perfil académico que, además de conocimiento específico, incluya una serie de habilidades y destrezas que sirvan para orientar a futuros profesionales en el sector turístico sobre cómo desenvolverse con éxito en el ámbito del “Revenue Management”.

Objetivos secundarios

- Estudiar el tratamiento de la información de precios a través de los canales de distribución del alojamiento turístico.
- Profundizar en el ámbito de la inteligencia de mercado².
- Identificar las funciones y competencias clave en la gestión de ventas.

1.3 Metodología

Para la realización de este trabajo se ha acudido, en primer lugar, a fuentes secundarias, especialmente para la fundamentación y la realización del marco teórico del TFG. Dichas consultas están reflejadas en la parte de bibliografía. En segundo lugar, se ha realizado una investigación de campo con el fin de comprender mejor las habilidades y destrezas que debería tener el perfil de Revenue Manager en el sector hotelero.

La investigación ha estado constituida por las siguientes fases:

- ✓ Recopilación de la información necesaria para comprender el concepto de la gestión de ingresos en el sector hotelero.
- ✓ Se a llevado a cabo un proceso de observación directa y participativa, realizando prácticas voluntarias en el departamento de Revenue management de una cadena hotelera internacional - Meliá Hotels International (MHI) - durante 6 meses (10/2015 – 4/2016). En estas prácticas se ha realizado una observación dinámica, ya que ha sido necesario adaptarse a las necesidades del estudio. Esta fase de la investigación se puede considerar también un experimento exploratorio, pues ha permitido conocer técnicas, procedimientos, métodos y herramientas con los que se ha llevado o a cabo el estudio de las funciones a desarrollar por un RMer.

² Inteligencia de Mercado (IM): Obtener información de fuentes externas con el fin de utilizarla en el proceso de toma de decisiones.

- ✓ En tercer lugar, se ha diseñado una encuesta para descubrir cuáles son los conocimientos y capacidades académicas relevantes en el perfil de RMer distribuyéndola a diferentes profesionales del sector turístico, considerando una muestra significativa de 50 expertos. Posteriormente se ha recopilado la información y se ha analizado detenidamente usando un sistema de clasificación porcentual, con la intención de identificar conocimientos y capacidades clave. (En los anexos de este TFG se puede consultar el modelo de encuesta y el perfil de los expertos encuestados).

1.4 Limitaciones

Como dificultades en el periodo de investigación se puede considerar el número de encuestas no respondidas o respondidas al azar. Como no se han llegado a obtener las 50 respuestas esperadas, se ha trabajado con la información disponible. (37 respuestas significativas).

Asimismo, destacar también la dificultad que me ha supuesto en términos de tiempo para realizar este TFG el tener que simultanearlo con mi trabajo como Revenue Manager en Barceló Hotels & Resorts en otra ciudad (Madrid), que me ha restado tiempo y rapidez para su presentación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de competencia

La Real Academia Española (RAE), define el concepto de competencia de la siguiente manera: “Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”.

A menudo, esta definición del concepto de competencia se confunde con el significado de otras palabras como capacidad, habilidad o talento y, no es de extrañar, pues existe una relación directa entre la aptitud con la que cuenta cualquier persona para realizar una tarea determinada (competencia), la facilidad, rapidez o destreza que tiene una persona para realizar dicha tarea (habilidad) y el conocimiento adquirido en un área específica (talento).



Ilustración 3. Relación de conceptos. Fuente: elaboración propia.

Analizando las distintas definiciones de competencias que ofrecen algunos autores, se distinguen las siguientes; Según Martínez y Sauleda (Ruiz 2006), el concepto competencia es <<la capacidad de responder a demandas complejas y llevar a cabo tareas diversas de forma adecuada. Supone una combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones y otros componentes sociales y de comportamiento que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz>>.

González Ferreras y Wagenaar (Julia González 2006) dentro del Proyecto Tuning³, definen el concepto de competencia como un resultado del proceso de aprendizaje, afirmando que una competencia es <<una combinación dinámica de atributos, en relación a conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que describen los resultados del aprendizaje de un programa educativo o lo que los alumnos son capaces de demostrar al final de un proceso educativo>>.

Desde mi punto de vista, basándome en las definiciones anteriores, una definición genérica para el concepto de competencia podría ser: "la capacidad de poner en valor las diferentes habilidades, carácter⁴, y conocimientos adquiridos en el proceso de aprendizaje de manera integral en las diferentes interacciones que tiene cualquier ser humano en un ámbito o entorno determinado".

2.2 Competencias profesionales

Vinculando el concepto de capacidad al desempeño profesional en un ámbito de actividad, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a través del (R.D. 197/1995) define las competencias como: <<la capacidad de aplicar conocimientos, habilidades y aptitudes, al desempeño de la ocupación de que se trate>> y, siguiendo la misma línea de ámbito laboral, la Organización Mundial del Trabajo afirma que una competencia es la <<capacidad efectiva para llevar a cabo una actividad laboral plenamente identificada>>. Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (João Carlos Alexim 1993) define la competencia profesional como la <<capacidad que tiene la persona para llevar a cabo una tarea de manera eficaz debido a que posee calificaciones que, a su vez, son la capacidad adquirida para hacer un trabajo determinado o desempeñarse en un cargo>>.

³ Proceso en dinamismo permanente con el objeto de ir afinando las estructuras educativas desde la mirada de las universidades de acuerdo con los desafíos implementados desde la declaración de Bolonia (EEES, 1999) y del Comunicado de Praga (EEES, 2001)

⁴ Real Academia Española (2017). Definición de carácter: conjunto de cualidades o circunstancias propias de una cosa, de una persona o de una colectividad, que las distingue, por su modo de ser u obrar de las demás.

Lo cierto es que existen varias definiciones de competencias profesionales, así como diversos modelos. Por esa razón, a continuación se muestra como se estructuran las competencias profesionales según el modelo de competencias del Instituto Italiano de Formación y Trabajo (ISFOL) (Alvarez 2003). Un modelo que fue dado a conocer en nuestro país por la "Asociación de Mujeres por la Inserción Laboral (SURT), que en 1998 utilizó un componente de las competencias transversales para desarrollar un proyecto de identificación y formación en competencias profesionales dirigido a mujeres ocupadas en el sector de la hostelería.

El modelo **ISFOL**, identifica tres tipos principales de competencias.

1. **Competencias de base**
2. **Competencias técnicas**
3. **Competencias transversales**

Las competencias de base son aquellas sustancialmente independientes del proceso operativo concreto en el que sujeto está obligado en el ejercicio de su trabajo. Pero que son cruciales para el ciudadano o profesional, que debe acreditarlas como prerrequisito de acceso a ocupar un puesto laboral o a la formación. Podrían ser ejemplos de competencias de base: el conocimiento y dominio de la lengua materna, el conocimiento de una lengua extranjera, competencias básicas matemáticas, competencias básicas en el uso de las nuevas tecnologías, etc.

Las competencias técnicas incluyen el análisis y descripción de las competencias técnicas que son necesarias para el desempeño de los diversos procesos y funciones profesionales en un determinado sector o actividad. Es decir, hacen referencia a las competencias adquiridas después de haber realizado una formación específica. Por ejemplo, una persona que se haya formado en mecánica industrial tiene que haber adquirido capacidades técnicas como el manejo de las diferentes herramientas o el manejo de circuitos eléctricos industriales, etc.

Por último, **las competencias transversales** se tratan de destrezas que permiten a cualquier persona desarrollar sus propias capacidades, habilidades y conocimientos en diversas actividades y, que implican factores tanto cognitivos como afectivos. Son consideradas competencias fundamentales para capacitar a la persona a trabajar en diversos ámbitos profesionales y lograr un resultado cualitativo mayor.

Las competencias transversales están agrupadas además en 3 subtipos:

1. Diagnosticar las características del ambiente: Identificar problemas, identificar las propias competencias o conocimientos tanto como las de los demás y efectuar diagnósticos a en cualquier situación para posteriormente poder llegar a afrontar cualquier tipo de problema.

2. Establecer una relación adecuada con el ambiente
3. Estar dispuesto a afrontar la tarea y el ambiente ya sea a nivel mental, afectivo o motor.

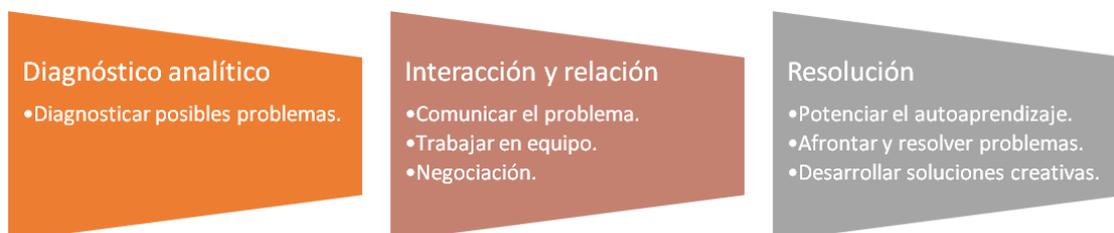


Ilustración 4. Subtipos de las competencias transversales. Fuente: elaboración propia.

Algunos ejemplos de competencias transversales, identificadas en el modelo ISFOL, son:

- Capacidad de organización del trabajo: poseer una mente organizada y gestionar el tiempo de trabajo adecuadamente.
- Autonomía: independencia absoluta a la hora de realizar cualquier actividad.
- Capacidad de resolución de problemas: aportar soluciones a distintos conflictos.
- Relación interpersonal: saber comunicarse correctamente con las personas, independientemente del su rango y posición social, y exponer temas sencillos y complejos de una forma adecuada.
- Responsabilidad en el trabajo: conocer las funciones de cada persona y asumir las consecuencias de los actos realizados.
- Capacidad de innovación: tener espíritu creativo y participar en acciones innovadoras.
- Capacidad de iniciativa o disposición para tomar decisiones: tener seguridad a la hora de exponer soluciones a problemas y creer en iniciativas propias para poder llevarlas a cabo.

2.3 Competencias académicas en turismo

Refiriéndose al ámbito educativo y académico, en << Competencias y diseño de la evaluación continua y final en el Espacio Europeo de Educación Superior>>, (Ana Maria Delgado Garcia 2005) define competencia como <<una combinación de atribuciones, habilidades y actitudes que se configuran como típicas del ejercicio de una profesión (jurídica, política, socióloga, técnica,...), que permiten una formación integral y que deben ser desarrolladas a lo largo del proceso de formación de los estudiantes a través de la aplicación de diferentes dinámicas>>. En esta definición, el autor vincula este concepto de competencia al proceso de aprendizaje y relaciona los resultados de dicho proceso con las competencias que reflejan lo que el estudiante conoce o sabe.

La definición de competencia académica es básicamente la misma que la de competencia profesional. La única diferencia es que en este caso las competencias se desarrollan durante un plan de estudio concreto. Es decir, son las competencias que se adquieren al realizar cualquier estudio académico, ya sea un curso formativo, un grado universitario o, un post-grado.

Como en el caso anterior, según el <<Libro blanco. Título de Grado en Turismo>> de la (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación 2004) las competencias académicas también pueden clasificarse en:

Competencias específicas: son las propias de un ámbito o título y están orientadas a la consecución de un perfil específico del alumno graduado.

Competencias transversales: son las competencias claves y transferibles en relación a una amplia variedad de contextos personales, sociales, académicos y laborales a lo largo de la vida. Se trata de competencias que incluyen un conjunto de habilidades cognitivas y metacognitivas, conocimientos instrumentales y actitudinales de gran valor para la sociedad del conocimiento.

A continuación se muestra cuáles son las competencias específicas y transversales del grado en Turismo en España.

ESPECIFICAS:

- Comprender los principios del turismo: su dimensión espacial, social, cultural, política, laboral y económica
- Analizar la dimensión económica del turismo
- Comprender el carácter dinámico y evolutivo del turismo y de la nueva sociedad del ocio
- Conocer las principales estructuras político - administrativas turísticas
- Convertir un problema empírico en un objeto de investigación y elaborar conclusiones
- Tener una marcada orientación de servicio al cliente
- Reconocer los principales agentes turísticos
- Evaluar los potenciales turísticos y el análisis prospectivo de su explotación
- Analizar, sintetizar y resumir críticamente la información económico – patrimonial de las organizaciones turísticas
- Gestionar los recursos financieros
- Definir objetivos, estrategias y políticas comerciales
- Dirigir y gestionar los distintos tipos de entidades turísticas
- Manejar técnicas de comunicación
- Comprender el marco legal que regula las actividades turísticas
- Trabajar en inglés como lengua extranjera
- Comunicarse de forma oral y escrita en una segunda lengua extranjera

- Comunicarse de forma oral y escrita en una tercera lengua extranjera
- Identificar y gestionar espacios y destinos turísticos
- Gestionar el territorio turístico de acuerdo con los principios de sostenibilidad
- Conocer el procedimiento operativo del ámbito de alojamiento
- Conocer el procedimiento operativo del ámbito de restauración
- Conocimientos a adquirir en el ámbito de los procedimientos operativos de las empresas de intermediación
- Analizar los impactos generados por el turismo
- Utilizar y analizar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los distintos ámbitos del sector turístico
- Comprender un plan público y las oportunidades que se derivan para el sector privado
- Planificar y gestionar los recursos humanos de las organizaciones turísticas
- Comprender el funcionamiento de los destinos, estructuras turísticas y sus sectores empresariales en el ámbito mundial
- Conocer los objetivos, la estrategia y los instrumentos públicos de la planificación
- Trabajar en medios socioculturales diferentes
- Conocer las principales iniciativas de puesta en valor del patrimonio cultural
- Comprender las características de la gestión del patrimonio cultural
- Detectar necesidades de planificación técnica de infraestructuras e instalaciones turísticas

TRANSVERSALES:

Competencias Instrumentales:

- ❖ Capacidad de análisis y síntesis
- ❖ Capacidad de organización y planificación
- ❖ Comunicación oral y escrita en lengua nativa
- ❖ Conocimiento de una lengua extranjera
- ❖ Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio
- ❖ Capacidad de gestión de la información
- ❖ Resolución de problemas
- ❖ Toma de decisiones

Competencias personales:

- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar
- ❖ Trabajo en un contexto internacional
- ❖ Habilidades en las relaciones interpersonales
- ❖ Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad

- ❖ Razonamiento crítico
- ❖ Compromiso ético

Competencias sistémicas:

- ❖ Aprendizaje autónomo
- ❖ Adaptación a nuevas situaciones
- ❖ Creatividad
- ❖ Liderazgo
- ❖ Conocimiento de otras culturas y costumbres
- ❖ Iniciativa y espíritu emprendedor
- ❖ Motivación por la calidad
- ❖ Sensibilidad hacia temas medioambientales

La **Estrategia Europa 2020**⁵ traslada a las instituciones educativas la responsabilidad de potenciar la inserción socio-laboral de los jóvenes estudiantes universitarios replanteándose focalizar sus acciones en la redefinición curricular de la enseñanza.

El Real Decreto 1393/2007 de Ordenación de las Enseñanzas Universitarias modificado por distintas normativas (RD 861/2010, RD. 96/2014, RD. 43/2015) y el Marco Europeo de Cualificaciones de la Educación Superior (Real Decreto 1027/2011), incorporan referencias a dos tipos de competencias en la enseñanza universitaria para intentar conectar este binomio indisociable. Subrayan las competencias específicas relativas a un ámbito disciplinar concreto e integran el desarrollo de las competencias transversales, que actualmente se entienden como una necesidad social y profesional incipiente, burocráticamente aceptada para gestionar y reaccionar ante el cambio y la empleabilidad.

La Universidad Politécnica de Valencia (UPV), proponiéndose desarrollar un perfil de competencias para los alumnos graduados de la universidad, ha elaborado un listado de competencias, garantizando que se cubre el marco de referencia de todas las titulaciones.

Las competencias transversales de la UPV son las siguientes:

1. **Comprensión e integración:** demostrar la comprensión e integración del conocimiento tanto de la propia especialización como en otros contextos más amplios.

⁵ Comprender las políticas de la Unión Europea Europa 2020: la estrategia europea de crecimiento, (2012).

2. **Aplicación y pensamiento práctico:** aplicar los conocimientos a la práctica, atendiendo a la información disponible y estableciendo el proceso a seguir para alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia.
3. **Análisis y resolución de problemas:** analizar y resolver problemas de forma efectiva, identificando y definiendo los elementos significativos que los constituyen
4. **Innovación, creatividad y emprendimiento:** innovar para responder satisfactoriamente y de forma original a las necesidades y demandas personales, organizativas y sociales con una actitud emprendedora.
5. **Diseño y proyecto:** diseñar, dirigir y evaluar una idea de manera eficaz hasta concretarla en un proyecto.
6. **Trabajo en equipo y liderazgo:** trabajar y liderar equipos de forma efectiva para la consecución de objetivos comunes, contribuyendo al desarrollo personal y profesional de los mismos.
7. **Responsabilidad ética, medioambiental y profesional:** actuar con responsabilidad ética, medioambiental y profesional ante uno mismo y los demás.
8. **Comunicación efectiva:** comunicarse de manera efectiva, tanto de forma oral como escrita, utilizando adecuadamente los recursos necesarios y adaptándose a las características de la situación y de la audiencia.
9. **Pensamiento crítico:** desarrollar un pensamiento crítico que se interese por los fundamentos en los que se asientan las ideas, acciones y juicios, tanto propios como ajenos.
10. **Conocimiento de problemas contemporáneos:** identificar e interpretar los problemas contemporáneos en su campo de especialización, así como en otros campos del conocimiento.
11. **Aprendizaje permanente:** utilizar el aprendizaje de manera estratégica, autónoma y flexible, a lo largo de toda la vida, en función del objetivo perseguido.
12. **Planificación y gestión del tiempo:** planificar adecuadamente el tiempo disponible y programar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, tanto académico-profesionales como personales.
13. **Instrumental específica:** capacidad para utilizar las técnicas, las habilidades y las herramientas actualizadas necesarias para la práctica de la profesión.

Posteriormente, para poder sintetizar un perfil competencial de un RMer, se tomará como referencia las trece competencias transversales de la UPV, además de otras habilidades y conocimientos. Evaluando, según el criterio de los encuestados, qué grado de importancia tiene cada una de las competencias.

2.4 Competencias en el sector de la hostelería

En el "V Acuerdo laboral de ámbito estatal para el sector de hostelería" se distinguen seis áreas funcionales para un establecimiento hotelero, basadas en grupos profesionales de las actividades empresariales con el fin de crear una organización basada en conjuntos de tareas, funciones, responsabilidades, especialidades profesionales y titulaciones.

Las 6 áreas funcionales y sus respectivas actividades son las siguientes:

- 1) Recepción-Conserjería, Relaciones públicas, Administración y Gestión. (Servicios de venta de alojamiento y derivados, atención, acceso-salida y tránsito de clientes, facturación y caja, telecomunicaciones, administración y gestión en general.)
- 2) Cocina y Economato. (servicios de preparación y elaboración de alimentos para consumo, adquisición, almacenamiento, conservación-administración de víveres y mercancías, limpieza y conservación de útiles, maquinarias y zonas de trabajo.)
- 3) Restaurante, Sala, Bar y similares; Colectividades y Pista para catering. (Servicios de atención al cliente para el consumo de comida y bebida, almacenamiento y administración de equipamiento y mercancías, preparación de servicios y zonas de trabajo.)
- 4) Pisos y Limpieza. (Servicios generales de conservación y limpieza, atención al cliente en el uso de servicios, preparación de zonas de trabajo, servicios de lavandería, lencería, conservación de mobiliario y decoración.)
- 5) Mantenimiento y Servicios auxiliares. (Servicios de conservación y mantenimiento de maquinaria e instalaciones, trabajos adicionales de la actividad principal, reparaciones de útiles y elementos de trabajo, conservación de zonas e inmuebles.)
- 6) Servicios complementarios. (Servicios de ocio, deporte, animación, esparcimiento y relax, así como servicios termales, belleza, salud y similares, prestados directamente por las empresas de hostelería con carácter complementario a la actividad principal hostelera.)

Las actividades de cada área funcional están asociadas a diferentes puestos de trabajo que ocupan personas distintas y, naturalmente, con distintas capacidades.

Para entender qué importancia tienen las competencias académicas en el sector hotelero se analizarán 2 puestos de trabajo de distintas áreas funcionales que precisen el título de graduado en turismo según la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación <<Libro blanco. Título de Grado en turismo>> (2004, p.94) tomando como referencia las competencias específicas y transversales nombradas anteriormente. Se han seleccionado los

valores numéricos aplicados a cada competencia según el puesto de trabajo que aparecen en el <<Libro Blanco. Título de Grado en turismo. >> (2004, p.116-142) y posteriormente se han analizado y comparado en distintas gráficas.

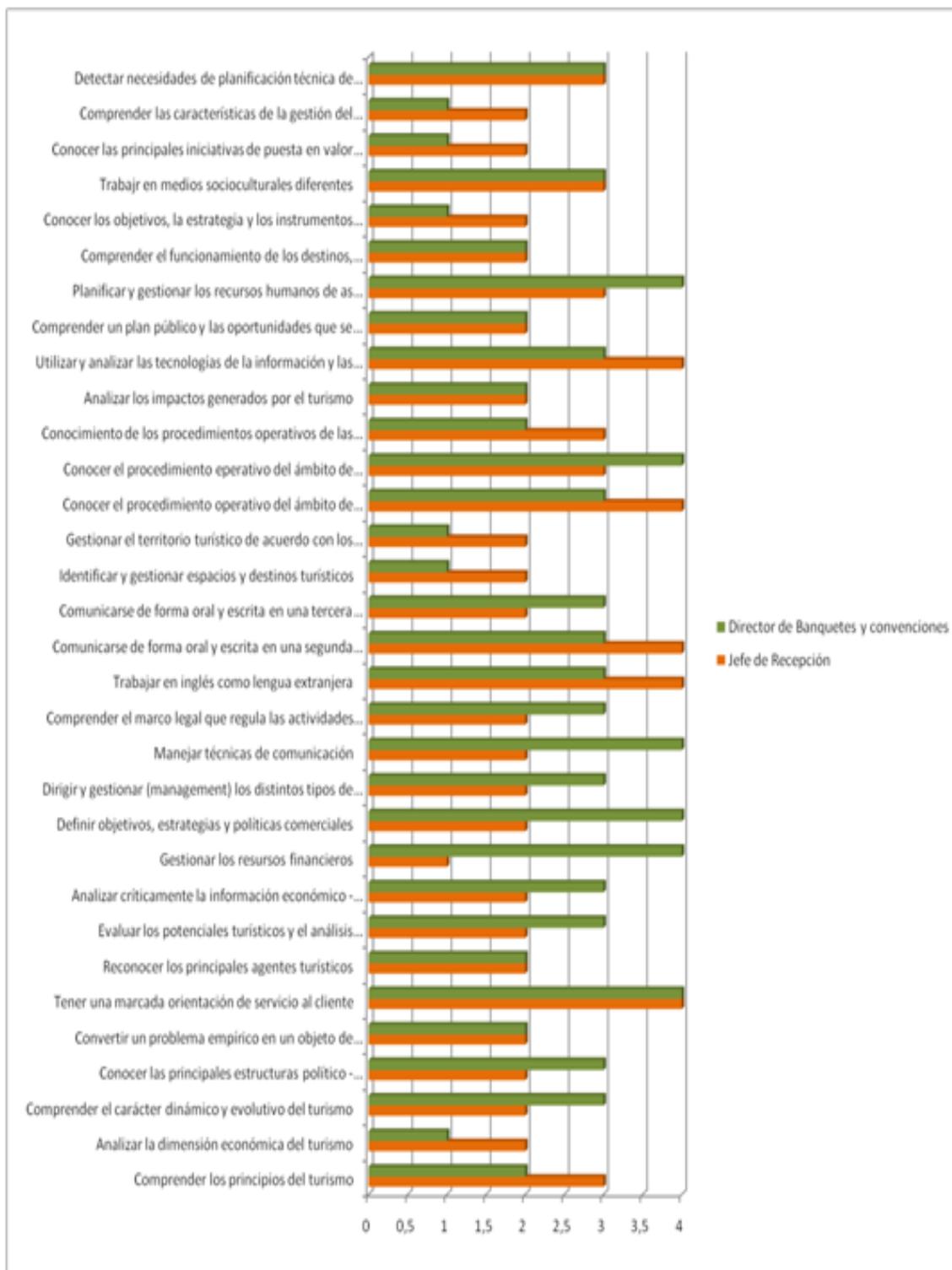


Ilustración 5. Competencias específicas. Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Libro Blanco, Título de grado en turismo, (2004).

Nuevas profesiones en turismo. “Revenue Manager: Competencias y funciones”

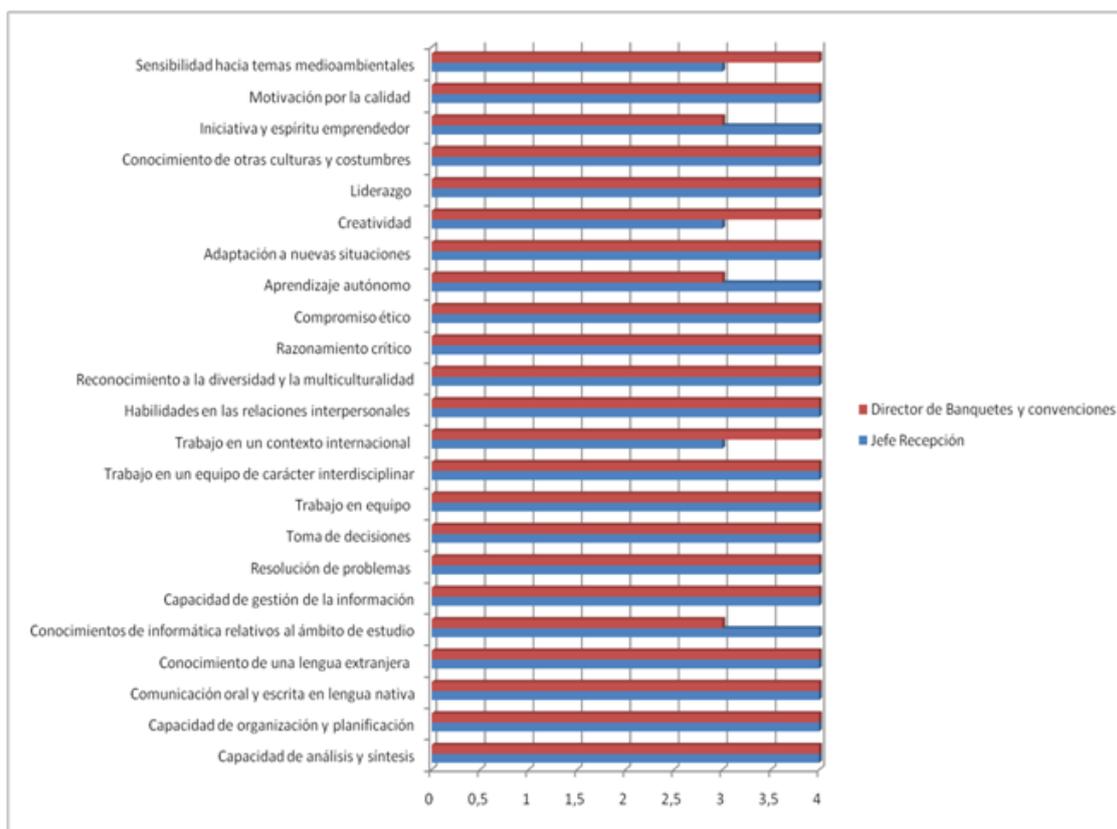


Ilustración 6. Competencias transversales. Fuente: elaboración propia a partir del Libro Blanco, Título de Grado en turismo, (2004).

Las representaciones de las gráficas muestran que para los distintos puestos de trabajo, tanto como para jefe de recepción como para director de banquetes y convenciones, los valores asignados a las competencias transversales apenas varían, independientemente de su área funcional. En cambio, si se observa la gráfica de competencias específicas, al tratarse de distintas áreas funcionales (Recepción-Conserjería, Relaciones públicas, Administración y Gestión. // Restaurante, Sala, Bar y similares; Colectividades y Pista para catering.), la mayoría de las competencias específicas descritas adoptan valores distintos.

En conclusión, los estudiantes que finalizan sus estudios de grado en turismo en las universidades españolas deberían haber adquirido las mismas competencias transversales en un grado similar y, dependiendo de las características del alumno (capacidades, aptitudes, habilidades, destrezas, gustos, nivel de implicación, etc.), habrían adquirido competencias específicas a distintos niveles. La combinación de estos dos tipos de competencias conforma un perfil competencial que, como mínimo, orienta a los alumnos a encontrar su lugar en el mundo laboral.

En los últimos años, debido a la evolución del sector hostelero y al continuo avance de las tecnologías de la información, han aparecido nuevos empleos como el de "Revenue Manager". Ya que se trata de un empleo relativamente nuevo y en desarrollo en España, sus funciones no están claramente definidas y estandarizadas por lo que resulta difícil asignar un valor determinado a cada una de las competencias tanto transversales como específicas adquiridas en la universidad.

Para determinar cuáles son las competencias profesionales y académicas necesarias para poder realizar las funciones de un RMer y a su vez, poder cuantificarlas, es necesario conocer qué es exactamente el RM, de dónde viene y de qué manera ha evolucionado este concepto en los últimos años en el sector de la hostelería.

2.5 Yield Management y Revenue Management

Yield management (YM) o gestión del rendimiento, es un concepto que nace con la liberación de la industria de las aerolíneas estadounidenses en 1978, cuando American Airlines diseñó e implementó un sistema de tarifas que permitía a los clientes que reservaban con una mayor antelación, un mejor precio de sus billetes de avión. Así como el lanzamiento de ofertas especiales minutos antes de los despegues, optimizando de esta manera tanto la ocupación de sus naves como el precio medio por billete vendido.

En 1989, esta tendencia de precios dinámicos cobraba fuerza en Estados Unidos y además de las aerolíneas, otras industrias como la hotelera, con elevados costes fijos y capacidad limitada, mostraban su interés por el YM.

En este mismo año, una conocida autora de referencia en la materia llamada (Kimes 1989) en <<The Basics of Yield Management>>, definía el concepto de YM como:

"El proceso de asignación de la unidad de inventario adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado y al precio adecuado. Guía a la decisión de cómo asignar las unidades no diferenciadas a la capacidad limitada y a la demanda disponible de manera que se maximice el beneficio o los ingresos."

El concepto de revenue management o gestión de ingresos está mucho más relacionado con el marketing que con la gestión del inventario, pues además conlleva la realización de estudios de comportamiento del consumidor. Esta pequeña diferencia implica que, a diferencia del YM, se deberá incorporar una segmentación de mercado.

Todos los clientes o consumidores no responden de la misma manera, pues no todos tienen el mismo perfil. Por lo tanto aplicar un sistema de YM generalizado, como si se vendiese solo para un tipo determinado de cliente

acabaría por desplazar parte de la demanda, lo que supondría perder beneficios de una parte potencial del mercado.

3. PERFIL PROFESIONAL DEL REVENUE MANAGER

Para poder diseñar un perfil profesional de un puesto específico, es necesario conocer las funciones que se han de desempeñar en dicho puesto y analizarlas detenidamente.

Basándome en mi experiencia en distintas cadenas hoteleras⁶ como RMer, he diseñado una lista detallada con las funciones que se deberían realizar en dicho puesto de trabajo.

3.1 Funciones del Revenue Manager

3.1.1 Análisis de la situación diaria del hotel

Este punto es fundamental, ya que un buen análisis previo del producto que se quiere vender puede desentrañar las claves para desarrollar y llevar a cabo un buen plan de acción y, de esta manera, ayudar a alcanzar los objetivos de venta marcados.

El producto que queremos vender y, por lo tanto debemos conocer, es el hotel o conjunto de hoteles asignados al puesto de trabajo. Por tanto, el tipo de análisis que se debe efectuar es el siguiente:

Obtención y extracción de la información (“Big data”)

Cuanto mayor es el conocimiento del cliente, de mayor tiempo de reacción se dispondrá de antemano. Actualmente, gracias a la aparición de las nuevas tecnologías en la industria hotelera, disponemos de una gran cantidad de información desde el momento que se realiza la reserva.

Algunos ejemplos de avances tecnológicos: creación de agencias de viajes virtuales por parte de las cadenas hoteleras, mejoras en las páginas web de los hoteles que permiten finalizar la reserva sin ningún intermediario, la aparición de aplicaciones móviles para la realización de reservas, las políticas de cookies⁷, sistemas de promoción automatizados, etc.

A nivel externo, la información del cliente puede venir proporcionada por los Global Distribution Systems (GDS) o sistemas de distribución global como por ejemplo Travelport, Amadeus y Sabre, que son sistemas informáticos de

⁶ Melia Hotels International (Trainee Revenue Manager, 06/2015 – 05/2016), Barceló Hotels & Resorts (Regional Revenue Manager, 05/2016 – 12/2016).

⁷ Política de cookies: Es una pequeña información enviada por un sitio web y almacenada en el navegador del usuario, de manera que el sitio web puede consultar la actividad previa del usuario. Sirve para conseguir información sobre los hábitos de navegación del usuario.

reservas que pueden abarcar varias áreas del sector turístico o puede venir proporcionada por páginas web de opiniones de clientes como por ejemplo Tripadvisor.

A nivel interno, la información la proporcionan los propios sistemas informáticos del hotel como por ejemplo los CRS (Central Reservations System), PMS (Property Management System), S&C (Sales and Catering) y CRM (Customer Relationship Management). En la actualidad, las empresas hoteleras invierten mucho dinero en estos sistemas y en los últimos años se han realizado grandes mejoras informáticas que permiten llevar el análisis de datos a otro nivel, ya que retrocediendo en el tiempo, muchas de las funciones básicas que se pueden realizar hoy en día con un PMS de hotel se hacían a mano en un papel grande y cuadriculado denominado mano corriente, apuntando datos obtenidos de reservas hechas por teléfono. Por supuesto no se disponía de herramientas informáticas para extraer, combinar y analizar la información.

Desde mi punto de vista, para un RMer, el sistema informático más relevante es el PMS. Pues gracias a los últimos avances, PMS's como OPERA o SIHOT⁸ permiten la descarga de grandes cantidades de datos en muy poco tiempo y además, se puede encontrar la opción de descargar la información en listados de hoja de cálculo, lo que permite una mayor agilidad en el tratamiento y análisis de datos. En el caso de SIHOT, se puede encontrar directamente una aplicación de consulta de datos, dónde se pueden seleccionar diferentes parámetros para obtener una información determinada y combinarla según la información que queramos obtener.

⁸ OPERA: Sistema de gestión hotelera que cuenta con la posibilidad de conexión, mediante Interface a sistemas de llaves, centralitas de teléfonos, sistemas de mini bar, pasarelas de pagos. Además incorpora, entre sus módulos un motor de reservas y una integración absoluta de la gestión de Alimentación y Bebidas entre otros.

SIHOT: Es otro ejemplo de sistema de gestión hotelera con características muy similares a las de OPERA.

Nuevas profesiones en turismo. “Revenue Manager: Competencias y funciones”

The screenshot displays the Melia Hotels International reservation system interface. It features several filter categories on the left side, each with a list of parameters and corresponding filter icons. The categories are:

- Free Selection** (with a Filter button):
 - Reserva / Reservación**: Segmento de Mercado, País origen, Canal venta, Origen reserva (S), Tarifa, Tipo habitación, ID reserva, Motivo viaje (S), Individual o grupo, GDS, Duración estancia, Booking pace, Cancellation pace, Número cupo (S), Estado.
 - REV - Ratios conv mon**: Ingreso Habitación, Precio medio por habitación - ARR, Habitaciones Ocupadas, Habitaciones Disponibles.
 - ST_REV_0022] REV - Pickup Libre_ML**: Reservas hasta 07.12.2015 para 01/01/2016 - 23/02/2016, Reservas 06.12.2015 para 01.01.2016-23.02.2016...
- Hotel**: Hotel, Marca, Tipo de Hotel, Tipo gestión, Tipo de Estado, Categoría Centro, País Hotel, Provincia, Continente, Subzona 1, Zona, Agrupación Marcas, Área de Agrupación, Dirección General, Sociedad Hotel.
- Clientes / Clients**: Titular Reserva, Cliente central tit, País titular, Tipo cli. titular, Intermediario 1, Cliente centr Int1, País Int1, Tipo cli. Int1, Intermediario 2, Cliente central Int2, País Int2, Tipo cli. Int2.
- Tiempo / Time**: Día natural producción, Día semana producción, Semanal/Año producción, Mes producción, Mes/Año producción, Año producción, Trimestre producción, Trimestre/Año producción, Semestre producción, Día creación, Día Check-In, Día Check-Out, Día ult modificación, Día cancelación.
- Filtro / Filter**: Moneda, Reservas creadas hasta, Reservas creadas hasta día (t), Días análisis, Selección Centro Atri, Selección Centros M, Días análisis (compar), Tipo habitación.

Ilustración 7. Consulta de datos de reserva. Fuente: Melia Hotels International, (2016).

La imagen es una captura de pantalla de la aplicación de SIHOT para obtener datos de la cadena Melià, en ella se puede obtener la información de reserva deseada en base a diferentes parámetros. Es decir, si se quisiera obtener solo la información de las reservas de un hotel o conjunto de hoteles concretos que proviniesen de un canal determinado, en base a la duración de la estancia, el tipo de habitación o el tipo de tarifa, se podría hacer tan solo seleccionando los botones adecuados dentro de esta pantalla. Una vez seleccionados los botones adecuados se descarga automáticamente un listado con la información solicitada en un formato con el que se pueda trabajar (Ej. Excel de Microsoft Office).

Análisis de la Información (diferentes parámetros)

Para analizar toda la cantidad de información que se puede obtener de un PMS o de alguno de los anteriores sistemas informáticos, es necesario distinguir qué información es importante a nivel estratégico y qué información es necesaria para la operativa diaria.

En mi opinión, es necesario hacer un análisis estratégico básico antes de iniciar la operativa diaria del hotel ya que, sin esta información, no se tendría un conocimiento adecuado del comportamiento del hotel y cualquier decisión que se tomase para aumentar los ingresos podría no resultar efectiva.

¿Cómo podría tener un RMr una visión estratégica básica del hotel? A partir de los siguientes análisis obtenidos de la extracción de la información vista en el punto anterior:

- Ocupación y precio medio de años anteriores y su evolución
- Nacionalidades
- Antelación de reservas de la demanda
- Reservas por cada día de la semana
- Reservas por cada tipo de habitación
- Reservas por tipo de pensión
- Producción de la venta centralizada
- Producción de las cuentas con tarifa negociada
- Producción de canales dinámicos y OTTAS.
- Duración de estancia⁹.
- Ventas de según tarifas y su producción
- Reservas canceladas, no shows¹⁰ y reservas denegadas¹¹
- Ofertas vigentes

Muchos de estos análisis se pueden combinar y establecer parámetros para obtener información de una temporada determinada o un mes determinado como en el ejemplo siguiente, donde se ha utilizado una simple tabla dinámica en una hoja de cálculo.

Tipo Habitación	Customer Group 1	Values	
		Room Nights	ARR
		Enero	Enero
Doble	EVERIS GRUPO	272	85
	BMW GRUPO	275	83
	AXA GRUPO	102	80
	B.COM GRUPO	124	64
	PRICELINE GRUPO	130	70
	[CLIENTE DIRECTO]	168	60
	SIKA GRUPO	56	91
	IBERDROLA GRUPO	37	95
	EXPEDIA GRUPO	45	73
	BARCELO.RES GRUPO	34	54
	SOPRA GRUPO	56	88
	BARCELO VIAJES GRUPO	22	97
	ROHDE AND SCHWARZ ESPAÑA	12	74
	AZUCARERA GRUPO	27	95
	HILTI GRUPO	18	81
	CASER SEGUROS MAD	26	87
	WINCOR NIXDORF GROUP	1	101
	GRUP D'AUTOMOCIO I SERVEIS	7	91

Ilustración 8. Tabla dinámica: Producción enero. Fuente: Elaboración propia.

⁹ Duración de estancia media y por periodos. Es decir, crear un esquema basado en el número de noches (1, 2, 3-5, 5-8, 9-15, 15-30, +30) y analizar la producción por temporadas y periodos donde haya variaciones significantes de demanda (Eventos, ferias, etc.)

¹⁰ Clientes que tienen una reserva confirmada pero que no se presentan en el momento del check-in.

¹¹ Reservas que no se han podido finalizar por motivos diversos (Puede ser por problemas informáticos, por tiempo de ejecución, etc.)

En esta imagen se está analizando la producción de enero (Número de habitaciones ocupadas y precio medio tal y como muestran las dos últimas columnas de la derecha) basándose en el tipo de habitación doble y tipo de cliente (empresas y grupos).

Una vez realizados todos o varios análisis de los que aparecen anteriormente, se podría ver si el cliente está teniendo un comportamiento extraño (diferencias significativas en la producción, cambios respecto a la antelación de reserva, cambios respecto al tipo de habitación, etc.) en un determinado periodo de tiempo y detectarlo en el momento adecuado, realizar un plan de acción y solventar el problema cuanto antes. En cambio, si se desconoce que existe un cambio significativo en el comportamiento del cliente, es probable que se acabe perdiendo una oportunidad de generar más ingresos.

En cuanto a la operativa diaria del hotel, en algunas empresas ya están implementando herramientas informáticas para controlar y parametrizar el volumen de reservas que llegan diariamente con el fin de facilitar su análisis. En caso de que no se disponga de estos sistemas informáticos, para evaluar el movimiento de reservas diario y controlar su procedencia se deberán crear dos herramientas de trabajo indispensables, que podrán desarrollarse en simples documentos de hoja de cálculo:

1. **Cuadro de control o calendario de demanda**
2. **"Query de pick-up" o consulta de reservas**

Antes de explicar la utilidad de las herramientas comentadas anteriormente, hay algunos conceptos relacionados con el RM que se deben tener en cuenta para diseñarlas.

- **Disponibilidad:** Cantidad de habitaciones disponibles que tiene a la venta un hotel. Puede ser diaria, mensual o anual.
- **Ocupación:** Cantidad de habitaciones vendidas en un determinado periodo de tiempo. La tasa o porcentaje de ocupación se obtiene dividiendo las habitaciones ocupadas entre las habitaciones disponibles.
- **"Room Nights" (RN):** Unidades de inventario del hotel, en este caso, habitaciones reservadas en un determinado tiempo.
- **"On the books" (OTB):** Histórico de reservas confirmadas de un establecimiento hotelero. Estos datos generalmente se utilizan para comprar ocupación y precio en un periodo de tiempo determinado respecto a años anteriores. Es importante comprar siempre los datos haciendo coincidir el mismo día de la semana para no desvirtuar los datos, excepto para cuando se quiere analizar un evento determinado.
- **"Pick-Up" o velocidad de llenado:** Volumen de reservas recibidas entre dos fechas.

- **"Average Daily Rate (ADR)" o precio medio:** Precio medio de un determinado día. Se utiliza para comparar el precio al que se está vendiendo un hotel respecto a su competencia.
- **"Average Room Rate (ARR)":** Precio medio por habitaciones ocupadas. Es uno de los indicadores más usados por los revenue managers.
- **"Revpar":** Ingresos por habitación disponible. También puede calcularse multiplicando el precio medio por el porcentaje de ocupación del hotel.

La información necesaria para desarrollar las herramientas de trabajo se puede obtener fácilmente a través de los PMS de los hoteles. Normalmente tienen una aplicación que permite descargar listados diarios de ocupación y precio medio, incluso se pueden obtener listados diferentes basados en otros indicadores. Por ejemplo, dependiendo de la estructura tarifaria y segmentación establecida por el hotel, es posible obtener un listado de ocupación y precio medio basada en segmentos de mercado o en una estructura tarifaria.

En cualquier caso, si existe la posibilidad de poder descargar un listado más amplio, es recomendable elegir el que más información proporcione de cada reserva, consiguiendo un listado de ocupación que desglose el tipo de cliente, tipo de tarifa, segmento de mercado, tipo de pensión, fecha de check-in, fecha de check-out, si la reserva está ligada a algún tipo de oferta determinada, si es un prepagado, precio de la reserva, etc. A continuación se explican las herramientas anteriormente mencionadas:

1. Cuadro de control o calendario de demanda

Esta herramienta se utiliza para analizar el pick-up o velocidad de llenado de reservas diarias y comparar el estado del hotel respecto al año anterior (OTB). Como se ha explicado anteriormente, es muy importante comparar cualquier indicador de años anteriores para que coincidan los días de la semana, es decir, lunes con lunes. Aunque el día 1 de marzo de un año corresponda el 3 de marzo del año siguiente, ya que no es comparable analizar la producción de un sábado con la producción de un martes. Pues el tipo de cliente de fin de semana no es el mismo que el cliente que va entre semana, sobretodo en establecimientos hoteleros de ciudad. En este caso, la información respecto a precio medio y ocupación quedaría muy desvirtuada.

Un ejemplo básico de cuadro de control o calendario de demanda es el siguiente:

Nuevas profesiones en turismo. "Revenue Manager: Competencias y funciones"

	108							OTB									
	06/06/2016							07/06/2016									
	07/06/2016																
Pick Up																	
OCC Total	ARR Total	OCC Def.	ARR Def.	OCC Ind	OCC Grup	REV Def.	OCC Total	% OCC Total	ARR Total	OCC Def.	% OCC Def.	ARR Def.	REV Def.	OCC Ind.	OCC Grup.	Tentativas	
01/06/2016	0		0		0	0	108	100,00%	73,68	108	100,00%	73,68	7.957,44	82	26	0	
02/06/2016	0		0		0	0	106	98,15%	60,43	106	98,15%	60,43	6.405,58	52	54	0	
03/06/2016	0		0		0	0	108	100,00%	51,92	108	100,00%	51,92	5.607,36	48	60	0	
04/06/2016	0		0		0	0	105	97,22%	52,68	105	97,22%	52,68	5.531,40	64	41	0	
05/06/2016	0		0		0	0	49	45,37%	73,04	49	45,37%	73,04	3.578,96	40	9	0	
06/06/2016	0		0		0	0	93	86,11%	58,34	93	86,11%	58,34	5.425,62	75	18	0	
07/06/2016	-2	-124,17	-2	124,17	-2	0	-248	99,07%	68,04	107	99,07%	68,04	7.280,28	71	36	0	
08/06/2016	4	75,41	4	75,41	4	0	302	103	95,37%	69,22	103	95,37%	69,22	7.129,66	88	15	0
09/06/2016	0		0		0	0	-1	72	66,67%	61,93	72	66,67%	61,93	4.458,96	72	0	0
10/06/2016	2	53,41	2	53,41	2	0	107	89	82,41%	54,71	89	82,41%	54,71	4.869,19	73	16	0
11/06/2016	5	56,14	5	56,14	5	0	281	98	90,74%	54,47	98	90,74%	54,47	5.338,06	82	16	0
12/06/2016	3	57,37	3	57,37	3	0	172	47	43,52%	52,97	47	43,52%	52,97	2.489,59	38	9	0
13/06/2016	-1	-37,44	-1	37,44	1	-2	-37	81	75,00%	62,86	81	75,00%	62,86	5.091,66	52	29	0
14/06/2016	-1	-23,53	-1	23,53	1	-2	-24	113	104,63%	67,99	113	104,63%	67,99	7.682,87	60	53	0
15/06/2016	6	86,39	6	86,39	4	2	518	105	97,22%	78,63	105	97,22%	78,63	8.256,15	80	25	0
16/06/2016	-9	-61,68	-9	61,68	1	-10	-555	91	84,26%	64,46	91	84,26%	64,46	5.865,86	56	35	0
17/06/2016	2	67,12	2	67,12	1	1	134	80	74,07%	53,47	80	74,07%	53,47	4.277,60	33	47	0
18/06/2016	2	67,45	2	67,45	1	1	135	61	56,48%	46,51	61	56,48%	46,51	2.837,11	33	28	0
19/06/2016	3	59,01	3	59,01	2	1	177	27	25,00%	48,05	27	25,00%	48,05	1.297,35	13	14	0
20/06/2016	6	65,49	6	65,49	5	1	393	60	55,56%	69,00	60	55,56%	69,00	4.140,00	43	17	0
21/06/2016	4	70,68	4	70,68	4	0	283	88	81,48%	70,26	88	81,48%	70,26	6.182,88	51	37	0
22/06/2016	2	78,87	2	78,87	2	0	158	66	61,11%	69,91	66	61,11%	69,91	4.614,06	45	21	0
23/06/2016	3	64,68	3	64,68	3	0	194	57	52,78%	68,10	57	52,78%	68,10	3.881,70	36	21	0
24/06/2016	1	64,67	1	64,67	1	0	65	81	75,00%	60,67	81	75,00%	60,67	4.914,27	46	35	0
25/06/2016	1	65,18	1	65,18	1	0	65	83	76,85%	60,26	83	76,85%	60,26	5.001,58	52	31	0
26/06/2016	0		0		0	0	72	66,67%	55,17	52	48,15%	55,17	2.868,84	47	5	20	
27/06/2016	0		0		0	0	62	57,41%	69,47	62	57,41%	69,47	4.307,14	62	0	0	
28/06/2016	0		0		0	0	62	57,41%	72,34	62	57,41%	72,34	4.485,08	62	0	0	
29/06/2016	0		0		0	0	58	53,70%	71,60	58	53,70%	71,60	4.152,80	58	0	0	
30/06/2016	0		0		0	0	61	56,48%	64,89	61	56,48%	64,89	3.958,29	48	13	0	
		0,07															
30	31	68,30	31	68,30	39	-8	2.117	2393	73,86%	63,10	2.373	73,24%	63,16	149.887	1.662	711	20

Ilustración 9. Cuadro de control. Fuente: elaboración propia.

En la parte superior izquierda, se encuentra el inventario de habitaciones de un hotel determinado (108) y las fechas en las que se quiere analizar el movimiento de reservas. La herramienta está comparando directamente la ocupación del día 7 de junio respecto al día anterior, calculando la variación de RN y de precio medio. Al mismo tiempo se muestra el OTB del hotel (% de ocupación, RN, ARR e ingresos, tanto a fechas vencidas como a próximas).

Como se puede ver en la imagen (en la fila superior), existen unos datos totales y otros definitivos (distinguidos entre los colores verde oscuro y verde claro respectivamente). Esto se debe a que muchos hoteles tienen establecidos contratos con TTOO o con empresas en las que deben dejar un cupo de habitaciones disponibles para un determinado día con un precio previamente acordado, o simplemente se ha reservado un grupo de habitaciones que no está confirmado aún (reflejadas en la última columna como tentativas). En los datos totales, si están reflejadas este tipo de reservas que aún no son definitivas pero que se han de tener en cuenta para no vender más habitaciones de las que hay disponibles.

Uno de los avances más importantes en RM y en el tratamiento de la información de la reserva es la posibilidad de analizar por separado las reservas individuales de las reservas grupales y el precio medio tanto de unas como de otras. A la hora de tomar decisiones de precios basándose en el análisis del pick-up diario del hotel es importante saber si las reservas que han entrado nuevas son individuales o grupales (tur-operación, grupos de empresa,

etc.), pues un gran pick-up de reservas individuales es un claro síntoma de que el precio de venta al público se puede mejorar al alza pero, por el contrario, si se obtuviese un pick-up de reservas grupales elevado y un pick-up bajo de reservas individuales se tendrían que analizar otras variables para tomar una decisión sobre precios dinámicos a corto plazo.

Como se comentaba anteriormente, si se dispone de datos históricos de años anteriores, es recomendable añadir al cuadro de control un análisis breve del OTB diario con el fin de detectar a tiempo si un día o conjunto de días se están produciendo grandes variaciones respecto al año anterior, tanto en ocupación como en precio medio.

Un ejemplo de análisis de OTB sencillo que se podría añadir en el cuadro de control puede ser el siguiente:

VARIACIÓN	OTB vs SDLY			
	OCC	% OCC	ARR	REVENUE
01/06/2016	42	38,89%	13,47	3.983,58
02/06/2016	54	50,00%	0,06	3.266,34
03/06/2016	25	23,15%	-1,71	1.156,07
04/06/2016	54	50,00%	7,6	3.232,32
05/06/2016	-1	-0,93%	16,71	762,46
06/06/2016	15	13,89%	-1,37	768,24
07/06/2016	0	0,00%	9,3	995,10
08/06/2016	1	0,93%	3,46	422,14
09/06/2016	10	9,26%	-2,23	481,04
10/06/2016	4	3,70%	6,49	770,49
11/06/2016	13	12,04%	8,83	1.458,66
12/06/2016	3	2,78%	-5,66	-90,13
13/06/2016	35	32,41%	-7,5	1.850,20
14/06/2016	65	60,19%	0,17	4.424,26
15/06/2016	47	43,52%	20,17	4.881,92
16/06/2016	1	0,93%	6,1	613,41
17/06/2016	22	20,37%	13,67	1.964,58
18/06/2016	10	9,26%	0,03	466,63
19/06/2016	-36	-33,33%	2,48	-1.573,56
20/06/2016	27	25,00%	11,82	2.253,06
21/06/2016	59	54,63%	9,32	4.415,62
22/06/2016	17	15,74%	13,37	1.843,60
23/06/2016	24	22,22%	14,22	2.103,66
24/06/2016	57	52,78%	19,02	3.914,67
25/06/2016	53	49,07%	20,11	3.797,08
26/06/2016	16	14,81%	26,41	1.974,12
27/06/2016	59	54,63%	-9,62	4.069,87
28/06/2016	25	23,15%	17,19	2.444,53
29/06/2016	13	12,04%	25,55	2.080,55
30/06/2016	47	43,52%	14,62	3.254,51

TOTAL	761	23,49%	8,40267	61.985,02
--------------	------------	---------------	----------------	------------------

Ilustración 10. Variación de la producción. Fuente: elaboración propia.

Esta tabla muestra la variación de RN, porcentaje de ocupación, ARR e ingresos respecto al año anterior en el mes de junio. Los datos están

comparados en función del día de la semana correspondiente por lo que el 1 de junio del 2015 no coincide con el 1 de junio del 2016.

Teniendo en cuenta los datos de la tabla, en 2016 se ha seguido una mejor estrategia y se han obtenido unos resultados comparativamente muy positivos.

2. Query de pick-up o consulta de reservas

La consulta de reservas da una visión más específica del movimiento de RN reservadas en un determinado periodo. Al igual que el cuadro de control, muestra la variación de reservas entre dos fechas pero, en este caso, se analizan los detalles de la reserva y no el OTB del hotel.

Con esta herramienta se puede desglosar el pick-up por segmento, por estructura tarifaria, por día de entrada, por tipo de habitación, por canal de venta, etc.,

A continuación se muestra cómo, utilizando una tabla dinámica, se puede crear esta herramienta de análisis:

Duración estancia	(Todas)
Estado	(Todas)
Intermediario 1	(Todas)
ID reserva	(Todas)
Titular Reserva	(Todas)
Canal venta	(Todas)
Tipo habitación	(Todas)
Mes producción	(Varios elementos)

Día natural producción	Tarifa	Segmento de Mercado	Datos		
			RN	Promedio de ARR	REVENUE
01/12/2015	CLG	BAR	5	44,23	353 €
	CH0	BAR	3	87,75	263 €
	NG1	NEGOTIATED	1	71,43	71 €
	GW0	CREWS	-1	-81,43	-81 €
	RM	LOYALTY PROGRAMS	-1	-55,25	-55 €
	PS8	NEGOTIATED	1	61,65	62 €
	CN0	NEGOTIATED	0	0,00	0 €
	LY0	OTHERS	29	44,33	1.280 €
	02/12/2015	CLG	BAR	4	93,25
B10		NEGOTIATED	1	83,89	84 €
BA5		NEGOTIATED	3	86,30	259 €
BN2		NEGOTIATED	1	77,58	78 €
NG1		NEGOTIATED	1	71,58	72 €
CN0		NEGOTIATED	1	67,96	68 €
LY0		OTHERS	2	52,24	104 €
C02		NEGOTIATED	2	76,36	153 €
WCP		TACTICAL	1	46,67	47 €
03/12/2015		CLG	BAR	8	61,51
	B10	NEGOTIATED	2	66,60	133 €
	BN1	NEGOTIATED	2	54,28	109 €
	RM	LOYALTY PROGRAMS	1	55,25	55 €
	4CL	BAR	1	90,68	91 €
	LY0	OTHERS	1	61,63	62 €
	NH3	NEGOTIATED	2	67,18	134 €

Ilustración 11. Dinámica de pick-up. Fuente: elaboración propia.

En este caso, se está analizando el pick-up de un día concreto para el 1, 2 y 3 de diciembre del 2015. Detallando el código de tarifa de cada reserva y el segmento de mercado al que pertenece, así como las RN reservadas o canceladas, el precio medio y los ingresos que producen.

3.1.2 Análisis de la competencia (Benchmarking)

Uno de los errores más graves que se produce en algunos hoteles o cadenas hoteleras, dónde aún no se haya implantado una figura de RMer, es basar su estrategia de precios en función al comportamiento de los hoteles que forman su competencia. Es decir, intentar igualar el precio de otros hoteles similares o incluso dejar el precio un poco más bajo para captar más clientes. Si además de esto, no se ha hecho una adecuada evaluación del grupo de hoteles que debe formar la competencia, el error de basar la estrategia en las estrategias de otros puede ser devastador.

Desde mi punto de vista, para evitar una mala gestión de la información que proporcionan los precios a los que vende la competencia, un RMer debería seguir los siguientes pasos:

1. Establecer un "Comp-Set" o grupo de hoteles que forman la competencia

Un set competitivo está formado entre 5 y 10 hoteles que cumplen una serie de parámetros y requisitos similares al hotel que sirve de base para el análisis, ¿Cómo saber si un hotel puede formar parte del Comp-Set? En primer lugar, se deberá hacer una lista de hoteles basándose en los siguientes aspectos, que deben coincidir con el hotel que se quiere comparar:

- 1) Categoría del hotel (número de estrellas): es inusual que se quiera comprar los precios a los que vende un hotel de 4 estrellas, con los precios a los que vende un hotel de 3 estrellas. Aunque a veces, puede que el hotel que estamos comparando se encuentre en una zona dónde hay una baja densidad de hoteles y no quede más remedio.
- 2) Zona dónde se encuentra el hotel: si se está creando una lista de hoteles en una gran ciudad, hay que tener en cuenta la zona en la que se encuentra el hotel, ya que todas las zonas de la ciudad no tienen la misma demanda de habitaciones ni los mismos tipos de clientes. Por ejemplo, en una ciudad como Madrid, la estrategia de precios que debe seguir un hotel de la gran vía y un hotel que se encuentra cerca del aeropuerto es totalmente diferente, ya que la demanda es distinta y el tipo de cliente también lo es.
- 3) Número de habitaciones disponibles: ¿seguirán las mismas estrategias de precios hoteles con 50 habitaciones que hoteles que disponen de 180? Obviamente no, un hotel con muchas habitaciones tendrá la necesidad de llenar un porcentaje del hotel antes que el hotel que dispone de menos por lo que, generalmente, el precio medio tenderá a ser menor.
- 4) Servicios ofrecidos: es importante que los hoteles que se estén comparando tengan una lista de servicios similares ya que, cuantos más servicios tenga un hotel, más se puede incrementar el precio. No es lo

mismo ir en agosto a un hotel que no tiene piscina que ir a uno que sí la tiene.

- 5) En la lista de servicios o peculiaridades se deberán tener en cuenta: piscina, spa, minigolf, golf, jardines, vistas, restaurantes, tiendas, peluquería, servicio de habitaciones, servicio de transportes, servicio de limpieza, servicio de lavandería, discoteca, espectáculos, amenities, etc.
- 6) En el caso de que el hotel se encuentre en una zona empresarial o industrial es muy importante tener en cuenta el número de salas de conferencias de las que disponen los hoteles de la competencia y su capacidad. Pues el hecho de ofrecer un servicio de sala para una empresa es determinante a la hora de llevar a cabo la estrategia de precios.

2. Realizar un análisis comparativo

Una vez se haya establecido el grupo de hoteles del comp-set, es fundamental buscar una forma de analizarlo que a nivel operativo sea rápida. Mirar el precio de cada hotel diariamente en la web y ver si tiene ofertas o cuánto es el suplemento que tiene cada tipo de habitación o pensión es inviable, pues se perdería demasiado tiempo analizando la información.

Para este tipo de análisis, existen varios tipos de herramientas como Priceseeker que se pueden contratar mensualmente y que envían informes diarios de los precios a los que vende la competencia que se ha establecido en Booking.com, Expedia, pagina web de los hoteles, etc. Además, también se pueden programar informes semanales o mensuales en los que se puede ver si en algún canal de venta hay disparidades de precios para solventar cualquier error posible.

3. Sintetizar la información

Para agilizar más aún el proceso de análisis de la competencia es recomendable relacionar de alguna manera los informes de precios diarios con el cuadro de control y el precio de venta del hotel para tener un esquema visual mucho más completo.

Algunos conceptos que se han de conocer respecto al análisis de la competencia en el sector hotelero son los siguientes:

- **Average Rate Index (ARI) o índice de tarifa media:** es un índice que mide el rendimiento del ADR del hotel respecto a la de su set competitivo en una fecha determinada.
- **Market Penetration Index (IPM) o índice de penetración en el mercado:** es un índice que permite establecer la posición relativa de

un hotel con respecto a los demás de un grupo, tomando como base la ocupación promedio general que se establece como la unidad 1.

- **RevPAR Generator Index (RGI):** es la relación entre el RevPAR del hotel y el RevPAR del set competitivo.
- **Market Share o participación de mercado:** es un índice de competitividad que indica el nivel de desempeño de un hotel en relación a su competencia. A su vez permite evaluar si el mercado está en crecimiento o en declive.
- **Paridad de precios:** se basa en el principio de que el hotelero debe asegurarle al huésped o cliente el mismo precio para una fecha determinada, independientemente del canal de distribución donde se realice la reserva.

Actualmente existen empresas que pueden proporcionar datos como los índices mencionados anteriormente gracias a la participación del sector hotelero en todo el mundo. Una de las empresas más conocidas en este aspecto es STR Global, y desde mi punto de vista, es fundamental la información que proporcionan a través de sus informes para establecer estrategias a medio y largo plazo.

3.1.3 Análisis de la información del destino

Otro de los aspectos más importantes que se ha de tener en cuenta a la hora de evaluar posibles estrategias de precios es la variabilidad de las condiciones del destino en el que se encuentra el hotel analizado. Los parámetros más habituales de control son los siguientes:

- Situación de los puntos de acceso al destino: aéreos, marítimos y terrestres.
- Condiciones de la red de transporte público
- Condiciones del medio ambiente (contaminación, clima, banderas azules de playas...)
- Variaciones en el índice de criminalidad
- Incidencia de la situación política
- Oferta de los **generadores de demanda**
 - Culturales: arquitectura, museos, obras de arte, iglesias, monumentos, castillos, folclore, etc.
 - Naturales: playas, montañas, volcanes, formaciones naturales, fenómenos naturales (aurora boreal , avistamiento de aves migratorias, etc.)
 - Eventos: eventos deportivos, convenciones, congresos, eventos políticos, conciertos, ferias, celebraciones, fiestas nacionales o municipales, exposiciones, etc.

Al igual que es recomendable monitorizar las variaciones de precios del set competitivo, también es recomendable añadir al cuadro de control o calendario

3.1.4 Segmentación y estructura de tarifas

Hoy en día en cualquier hotel del mundo existen varias tarifas para reservar la misma habitación. La antelación con la que se realice una reserva, si el cliente forma parte del programa de fidelidad del hotel, el volumen de reservas anuales, la forma en la que se reserve la habitación, si se tiene un cupón de descuento, si el cliente tiene un contrato con el hotel, etc., son algunas de las circunstancias, conjunta o separadamente, por las que los precios varían de un cliente a otro.

Algunos conceptos importantes que se deben tener en cuenta para este punto son:

- **Tarifas RACK:** tarifa de venta al público sin ningún tipo de descuento.
- **Tarifas BAR:** mejor tarifa disponible o tarifa calendario.
- **Tarifas Opacas:** ofertas, promociones^{1s} y paquetes que sirven para enmascarar el nuevo precio de venta.
- **Ventas Flash:** promociones de venta con un tiempo limitado y altos descuentos. Se suelen utilizar para periodos de baja demanda y ofertas de última hora.
- **Tarifas FIT:** es una tarifa negociada para la elaboración de paquetes turísticos con touroperadores. Normalmente estas tarifas tienen una serie de restricciones como un cupo determinado de habitaciones en unas fechas estipuladas, mínimos de estancia, o periodo limitado para reservar y solamente podrán utilizarse en venta empaquetada de servicios.
- **Programas de fidelización:** programas que utilizan descuentos, promociones y mejora de servicios para los clientes que demuestran lealtad a una empresa (volviendo a alojarse en el mismo hotel o cadena hotelera).

Para consolidar una estructura de tarifas adecuada, es necesario agruparlas en segmentos de mercado divididos en distintas categorías. A continuación se muestra un ejemplo de dicha estructura y se explica cada uno de los segmentos definidos:

Categoría	Segmento de mercado	Niveles tarifarios
TRANSITORIO	BAR	Tarifa Rack Tarifa BAR
	DESCUENTOS	Tarifa BAR con descuentos y restricciones Tarifas opacas Ventas Flash
	EMPAQUETADOS	Paquetes + ventas flash
	PROGRAMAS DE MARKETING	Promociones Programas de fidelización
	NEGOCIADAS	Tarifas negociadas Tarifas corporativas Tarifas para el gobierno Consortias
	FIT	Tarifas FIT
GRUPOS	MICE	Tarifas para grupos de empresas Tarifas para incentivos Ferias y congresos Bodas
	GRUPOS	Tours series Otros grupos
	CREWS	Tripulaciones
OTROS	OTROS	Layovers Tarifas por mantenimiento Uso diario Otros ingresos
GRATIS	COMPLEMENTARIAS	Tarifas complementarias Uso propio de la empresa

Ilustración 13. Estructura de segmentos de mercado. Fuente: elaboración propia.

Segmento BAR

Se considera a este segmento el más importante ya que nos muestra el precio real del hotel. Contiene las tarifas sin restricciones y la tarifa calendario (BAR) que se vende a clientes individuales, ya sea por ocio o por negocio. Para que la estructura de tarifas funcione a nivel operativo debe tener una forma piramidal en la que la tarifa BAR sea la tarifa de la que dependen la mayoría de las otras tarifas (en las que no se ha establecido un contrato), de modo que si se cambia un precio en BAR, se aplique directamente una matriz de descuentos que modifique todas las demás tarifas.

A su vez, los cierres de tarifas en los diferentes canales de venta han de ser en forma de "cascada", ya que si efectuamos un cierre de ventas de alguna tarifa determinada se cierran todas las que dependen de ella o se encuentran por debajo en la estructura piramidal de tarifas.

Segmento DESCUENTOS

En este segmento se encontrarían la mayoría de tarifas que dependen la tarifa calendario formando una estructura piramidal según el porcentaje de descuento que se aplique en cada caso.

En la matriz de descuentos se encontrarían las tarifas por prepago, por reserva anticipada, etc.

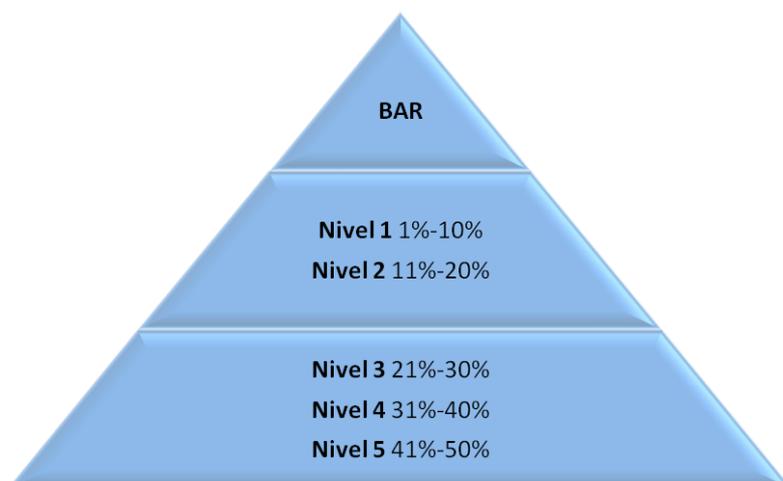


Ilustración 14. Estructura piramidal de descuentos. Fuente: elaboración propia.

En la imagen aparece una estructura de tarifas basadas en diferentes tipos de descuentos sobre la tarifa BAR. Los descuentos por prepago pueden encontrarse en el nivel 1 de la imagen pero las tarifas asociadas a descuentos por reserva anticipada pueden encontrarse en diferentes niveles (nivel 2, 3 y 4 por ejemplo) dependiendo de la antelación con la que se realice la reserva.

Al igual que en el segmento BAR, los cierres de ventas han de ser en modo "cascada", de modo que cuando se cierre un determinado nivel, se cierren automáticamente todos los inferiores.

Segmento EMPAQUETADOS

Se considera un empaquetado cuando se puede poner a la venta una habitación con atributos o servicios adicionales, pagando por ello un suplemento-descuento o un precio fijo más elevado que la tarifa BAR.

Las tarifas utilizadas para los cofres o cajas temáticas físicas (wonder box, smartbox, etc.) que se venden en los centros comerciales con precio fijo, estarían clasificadas dentro de este segmento.

Segmento PROGRAMAS DE MARKETING

Dentro de este segmento se podrían agrupar todas las acciones referentes a las campañas de marketing (Regionales o Globales) o programas de fidelización del cliente. Se considera una campaña, cuando hay una acción a múltiples hoteles, con una ventana de reservas cerrada y condiciones específicas. Puede venir acompañada o no de una inversión de Marketing.

También se podrían englobar en este segmento algunas ofertas especiales con condiciones de reserva legítimas o valores añadidos (Last Minute Deal, OTA's, tarifas Opacas y Flash Sale como Grupon, Voyage Priveé, etc.).

Segmento NEGOCIADAS

Dentro de esta agrupación, se encuentra todo lo relacionado con Business Travel (BT)¹², como son las tarifas negociadas con o sin opción hasta la última habitación disponible, tarifas dinámicas de BT, todo lo relacionado con Gobiernos y Universidades y por último las Consortias con un porcentaje sobre la tarifa BAR.

Segmento FIT

Este segmento agruparía todas las tarifas de TTOO, que bajasen por HBSI¹³ o fuesen de carga de precio directo en el PMS del hotel. Por tanto, se diferenciarían entre, Tarifas Neta con Contrato, Tarifas Neta con Oferta, Tarifas Neta Venta Anticipada, Tarifa Neta con Oferta sobre el Contrato, Tarifa Neta Extra, Tarifa con Vuelo Empaquetado Tarifa Neta con Oferta sin Contrato y FIT Neta.

Segmento MICE

Grupos empresa con tarifa negociada: Son grupos con o sin salas de reunión que se cotizan utilizando el precio corporativo o gubernamental previamente negociado y contratado para reservas de carácter individual.

Ferias y Congresos: Son grupos generalmente reservados por organizadores profesionales de congresos (OPC's) cuyo propósito es atender una feria, congreso, evento o exhibición que tienen lugar en la ciudad, bien en un recinto ferial, en el hotel o en otro lugar y es posible que las reservas se efectúen de manera individual.

Incentivos: Son grupos organizados por empresas con el propósito de recompensar a sus empleados por su rendimiento.

Bodas: Son grupos que asisten a una ceremonia donde dos personas se unen en matrimonio bien se celebre la ceremonia en el hotel o en otro lugar. El grupo generalmente dispone de alojamiento y servicios de restaurante contratados.

Segmento GRUPOS

¹² Concepto que hace referencia a los viajes realizados para trabajar o con propósitos de negocio, siempre y cuando no sea el trayecto habitual entre el puesto de trabajo y el hogar.

¹³ Hotel Booking Solutions Incorporated (HBSi), una compañía del Grupo IBS. Automatiza el flujo de transacciones entre proveedores de viajes y distribuidores a través de una plataforma basada en XML.

Son grupos con otros propósitos que los de negocio contratados por un TT.OO (grupos de deporte, música o religiosos). No tienen salas de reunión ni en el hotel ni fuera pero si puede que tengan servicios de restaurante contratados.

También se incluyen aquí aquellos grupos de carácter privado que vienen al hotel para ocio y que no han reservado a través de ningún Tour Operador.

Segmento CREWS

Se usa generalmente para hoteles que se encuentran cerca de aeropuertos, están consideradas dentro de este segmento las tarifas que usan las tripulaciones de distintas compañías aéreas que tienen un contrato firmado para poder alojarse en los hoteles con un precio especial.

Segmento OTROS

En este segmento se incluyen las distintas tarifas que no se han mencionado anteriormente, como por ejemplo cuando un hotel que se encuentra cerca de un aeropuerto recibe reservas de un vuelo desviado que ha de pagar una compañía aérea.

También se incluirían en este segmento las tarifas de descuento especiales que conceden los directores de hotel.

Segmento COMPLEMENTARIAS

Este segmento incluye todas las reservas alojadas en el hotel de forma gratuita como resultado de haber ganado un premio, así como todas las reservas hechas por colaboradores del hotel o cadena hotelera que requieran alojarse en el hotel por motivos de negocio. También incluye aquellas invitaciones hechas única y exclusivamente por el director del hotel o puestos directivos de una cadena hotelera.

3.1.5 Realización de previsiones de demanda (Forecasting)

Una de las funciones fundamentales de un RMer es realizar una adecuada previsión de la demanda adecuada. Independientemente de que se trabaje para un hotel o para una cadena hotelera, tanto el director del hotel como el director de operaciones necesitan una información fiable para realizar los presupuestos anuales y, posteriormente, previsiones trimestrales y mensuales para justificar dichos presupuestos.

Esta información generalmente se basa en una previsión de RN, ARR e ingresos mensuales y, dependiendo del hotel o cadena hotelera, también se pide un desglose de RN, ARR e ingresos en base a cada uno de los segmentos de mercado establecidos.

La previsión de ocupación y precio medio y producción por segmento, además será un pilar metafórico en el cual se basará la estrategia de precios del RMer. Por ese motivo, es muy importante afinar al máximo en este tipo de previsiones, ya que puede determinar el éxito o el fracaso de una estrategia determinada.

Tanto si se quiere hacer una previsión general como una previsión basada en segmentos, desde mi punto de vista, los pasos a seguir deberían ser los siguientes:

1. Realizar una curva de demanda

Consiste en realizar un estudio basándose en el volumen de reservas recibidas en distintos intervalos de tiempo para un determinado periodo de tiempo. Es decir, si se quiere obtener una curva de reservas para la primera semana de junio, se pueden analizar el número de reservas realizadas a tres semanas vista, a dos semanas vista, a una semana vista y en la misma semana. Con esta información se puede obtener un porcentaje de velocidad de llenado que servirá como referencia en una previsión.

2. Realizar una comparación con los resultados del año anterior

Es importante tener en cuenta los resultados del año anterior en cuanto a ocupación y precio medio y a su vez, tener detectados los motivos de las posibles variaciones inusuales que haya habido.

3. Valoración del crecimiento de mercado

La información sobre el mercado en el que se trabaja es fundamental, por eso es importante estar siempre bien informado sobre los flujos de turistas y sobre acontecimientos que puedan generar demanda indirectamente. Un ejemplo de este tipo de acontecimientos podría ser la situación política desfavorable de algún país con el que se compita a nivel destino, una subida general de sueldos en uno de los mercados que se consideran potenciales, etc. Es igual de importante detectar estos acontecimientos que saber cuantificarlos, de modo que acabemos obteniendo un índice orientativo del incremento o disminución de la demanda para poder aplicarlo en la previsión.

4. Control de eventos

Por último, tener en cuenta los eventos que generan demanda directa. Generalmente suelen ser congresos y ferias, conciertos, eventos deportivos o fiestas nacionales. Es recomendable hacer un estudio por separado de cada uno de los eventos generadores de demanda que pueda haber en el destino y cuantificar su repercusión.

Es improbable que una previsión, por muy bien hecha que esté, acierte al 100% en los resultados esperados. Por eso es recomendable actualizar las previsiones una vez a la semana para ajustar al máximo posible los resultados y orientar la estrategia a un objetivo mucho más real.

Otro de los análisis de previsión de demanda que se suelen hacer habitualmente es el análisis de desplazamiento de demanda. Este tipo de estudio consiste en evaluar un periodo de tiempo concreto para determinar si es posible aceptar un grupo de tour-operación, un grupo empresa, etc.

Normalmente se efectúa creando un escenario virtual basándose en la ocupación y el precio medio del año anterior en las mismas fechas, se suman las RN de un grupo concreto y se calcula el ARR de dicho grupo. Al mismo tiempo hay que tener en cuenta cuánta demanda se estaría desplazando en dichas fechas y qué repercusión económica tendría. Por ejemplo, si en un hotel que tiene 90 habitaciones el año pasado un día concreto se ocuparon 70 habitaciones y se quiere evaluar si merecería la pena coger un grupo de 30 habitaciones para este año, habría que tener en cuenta que se estarían desplazando unas 10 habitaciones con un ARR superior al que dejaría el grupo para ese día. En caso de que se evaluaran más días, habría que tener una visión global de las fechas en cuestión.

3.1.6 Plan de acción y estrategias de “pricing”

Para poder aplicar diferentes estrategias de precios dinámicos es necesario partir de una base de tarifas establecidas anteriormente a lo largo de todo el año. Generalmente en los hoteles o cadenas hoteleras, entre los meses de junio y septiembre, se celebra una reunión donde se citan los responsables de los departamentos de RM, comercial y dirección con el fin de establecer los objetivos a nivel de ocupación y precio medio del año siguiente y diseñar un calendario de tarifas para, que de esta manera, se pueda llevar a cabo la carga de precios en los diferentes canales de distribución y poder salir a la venta en el caso de que un cliente quiera reservar con mucha antelación.

Es importante para este punto tener en cuenta todo lo que se ha mencionado anteriormente sobre análisis del comportamiento del hotel. Se debe distinguir entre temporada alta y temporada baja, los días de mayor producción, eventos confirmados en la ciudad y asegurarse de que las tarifas negociadas del hotel se queden protegidas.

A continuación se muestra un ejemplo de estudio simple de un hotel “X” para establecer la estrategia de precios base para el año siguiente, basándose en la penetración de mercado por día de la semana en distintos niveles tarifarios.

Rate Range in EUR	GRADO DE PENETRACIÓN DE MERCADO POR NIVELES TARIFARIOS POR DÍA DE LA SEMANA						
	Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday
230+	100%	0%	11%	38%	44%	5%	0%
220-230			0%	0%		0%	
210-220	50%	50%	0%	29%	100%		25%
200-210	0%	0%	50%	11%	0%	100%	
190-200	0%	0%	13%	45%	43%	0%	
180-190	0%	0%	18%	21%	37%	0%	0%
170-180	0%	0%	9%	48%	11%	20%	0%
160-170	0%	22%	19%	15%	24%	0%	0%
150-160	19%	8%	13%	16%	12%	0%	17%
140-150	19%	14%	19%	30%	15%	33%	0%
130-140	10%	19%	18%	17%	18%	15%	10%
120-130	23%	33%	29%	30%	16%	17%	23%
110-120	57%	70%	74%	70%	59%	35%	59%
100-110	21%	33%	37%	35%	21%	25%	18%
90-100	34%	32%	33%	30%	28%	31%	21%
80-90	23%	12%	7%	3%	13%	55%	38%
70-80	38%	0%	0%	25%	50%	43%	67%
0-70	50%	38%		0%	14%	0%	0%

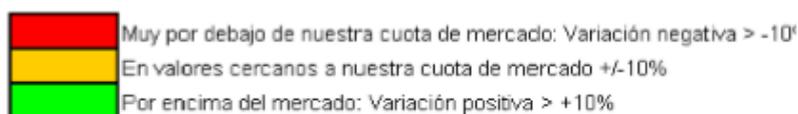


Ilustración 15. Penetración de mercado por día de la semana. Fuente: Melia Hotels International, (2015).

Esta información se refiere principalmente a tarifas corporativas, que son las que mayor porcentaje de producción representan en los GDS's, por lo que los datos son sólo indicativos (puede haber mezcla de tarifas netas, comisionables, y además no se sabe el peso que puedan ser transitorias o negociadas).

En la tabla anterior se puede observar como el hotel obtiene mayor cuota de mercado (basada en la producción de RN por día de la semana) en los rangos de tarifas bajas (zonas verdes se agrupan entre 70€ y 130€ con excepción de cierta presencia también por encima de los 210€).

Una vez distinguidas y definidas las diferentes temporadas de ocupación, los precios de las tarifas negociadas y haber realizado un análisis de penetración de mercado por niveles tarifarios, se establece una estrategia y se elabora un calendario de tarifas base.

A partir de ese calendario base y, basándose en las previsiones de demanda, el análisis de pick up diario y análisis de la competencia entre otros, se pueden establecer diferentes estrategias de precios dinámicos e ir modificando las

mismas según evolucione la demanda o se alcancen o no los objetivos propuestos.

Existen distintas estrategias de precios que, a su vez, se basan en distintos indicadores. Una de las más populares en el sector es la que se basa en el segmento de mercado y la antelación con la que reserva de cada segmento:

“Pricing” por segmento de mercado:

Hay que tener en cuenta que cada segmento tiene características diferentes, en casi todos los hoteles se habla de antelaciones y tarifas medias diferentes, es decir, el segmento de grupos generalmente tiene una antelación y un presupuesto muy diferente que el segmento individual. Por ello se ha de evitar tener accesible la tarifa de un segmento con unas tarifas más bajas en un segmento que contrata tarifas más altas. (Evitar que por ejemplo una empresa encuentre en la página web una tarifa más baja de la que ha negociado con el hotel.)

Finalmente, es muy importante recordar que la base del pricing por segmento es el saber en qué momento reserva cada segmento.

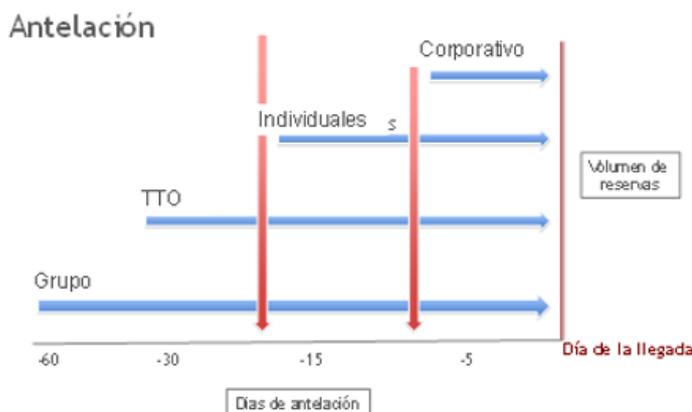


Ilustración 16. Antelación de los segmentos. Fuente: Melia Hotels International, (2015).

Es tan importante la estrategia de precios que se lleve a cabo, como la adecuada gestión del inventario. Es decir, una vez definido el momento de la compra, se ha de proteger la tarifa baja que se ha negociado para evitar que otros segmento la reserven. Esto se consigue a través de restricciones a la venta, y esta técnica se llama “Fencing”.

Ejemplo: Se quiere sacar una oferta para el segmento de Directos, pero hay que evitar que el mercado de empresas la reserve. En este caso, una de las soluciones es definir un periodo de validez de la tarifa (early booking), que no coincida con el momento de la reserva del segmento de empresa.

Algunas técnicas de control del inventario son:

- Gestión de cupos de habitaciones y disponibilidad: limitando el volumen de venta a empresas, TTOO, agencias, extranets, etc.
- Gestión de "booking window": limitando el tiempo de reserva en algunas ofertas.
- Gestión de restricciones como CTA (Closed to Arrival) o CTD (Closed to Departure): se utilizan en periodos de alta demanda. Una restricción CTA no permite que se realicen reservas con estancia para ese día si la estancia comienza ese día determinado pero sí, si comienza antes de ese día. La restricción CTD es básicamente lo mismo pero refiriéndose al día de salida en el hotel.
- Estancia mínima: se aplica para asegurarse de que el huésped pernocta más de una noche o más de dos, según se haya establecido dicha estancia mínima.
- Gestión de "release": control de la fecha máxima de anulación de la reserva. Para asegurar que no se cancela la reserva en una fecha próxima al día de llegada y, de ese modo, asegurar el ingreso.

Una vez se tienen una lista de objetivos fijados, se debe hacer un plan de acción para llevar a cabo las acciones adecuadas y de esa manera conseguir alcanzar los objetivos que se han propuesto. A continuación, se muestran una lista de objetivos reales que afectan a distintos temas y las diferentes acciones o estrategias que se llevan a cabo para intentar alcanzar dichos objetivos.

TEMA	OBJETIVO	ACCIÓN
Extranets	Minimizar el riesgo de disparidades y focalizar los esfuerzos en cuentas con producción destacable.	Si se detectan tres casos de disparidad con cualquier cuenta gestionada a través del channel manager, la cuenta quedará cerrada para el hotel en concreto
Cuentas autorizadas	Proteger la imagen del hotel.	Los hoteles no pueden vender habitaciones a través de ninguna web que distribuya producto de uso diario o por horas.
OTA's	Proteger la venta del canal propio y reducir la dependencia de canales con menor rentabilidad.	Ciertos mecanismos de venta que promueven las OTA's pueden dañar la estrategia de venta directa. Esto incluye mecanismos como Booking Genius de booking.com, Expedia Members Offers, Agoda Private Sales, etc. Por lo tanto no están autorizadas.
Gestión de tarifas	Transparencia en la forma en que se muestran las tarifas	El RMer del hotel es responsable de mantener los precios y debe asegurar que las tarifas se muestran correctamente en todos los

		canales y/o puntos de venta. Si se detecta un problema de disparidad, bien el RMer o el e-Commerce Manager deben contactar al canal para asegurar que se aplican los cambios necesarios.
Programas de fidelidad	No dar apoyo a ningún grupo cerrado con excepción del propio programa de fidelidad de la cadena hotelera.	Los hoteles no deben participar en ninguna acción que ofrezca condiciones especiales a los programas de fidelidad de ninguna OTA. Está prohibida la participación en programas como Booking Genius, Expedia VIP Access, etc.

Ilustración 17. Tabla de objetivos y acciones. Fuente: elaboración propia.

3.1.7 Evaluación y monitorización de los resultados

El trabajo de un Revenue Manager no acaba una vez se ha establecido una estrategia. Todas las acciones que se llevan a cabo deben ser evaluadas y monitorizadas para ver si se están cumpliendo los objetivos y, en caso de que no se cumplan, detectar el problema y volver a establecer un plan de acción que remiende los errores en estrategias anteriores.

La forma más sencilla para ver si los objetivos funcionan tanto a medio como a largo plazo es elaborar informes con todo tipo de información.

- Producción de los segmentos
- Producción de los canales de distribución
- Rendimiento de ofertas
- Evolución del pick-up de reservas
- Producción de los grupos turísticos y grupos de empresa
- Variación del forecast respecto a resultados reales

Estos informes llamados "Business Review" se suelen elaborar mensualmente ya que a nivel operativo suponen bastante tiempo de trabajo y se analizan minuciosamente por la directiva del hotel para evitar desatender cualquier tipo de problema que surgiese.

Igualmente, como se ha comentado anteriormente, los fallos de estrategia a corto plazo que se detecten en el análisis diario del hotel con herramientas de trabajo como el cuadro de control y la query de pick pueden ser solucionados en el momento.

3.2 Profesiograma y perfil del Revenue Manager

En base a todas las funciones explicadas anteriormente, se ha elaborado un profesiograma con el fin de identificar las necesidades profesionales de un hotel o cadena hotelera que demanda un RMer para ejercer en uno o varios hoteles con un grado de mando intermedio (reportando al director del alojamiento o al director del departamento).

PROFESIOGRAMA	
Identificación del puesto	Reportando directamente al director del departamento regional de Revenue Management, será responsable de maximizar los ingresos, la cuota de mercado y el beneficio de sus hoteles en asociación con el director general y los departamentos de marketing, ventas y e-commerce.
Obligaciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y llevar a cabo estrategias de “pricing” basadas en segmentos de mercado, tarifas y tipos de habitación. - Controlar el volumen de ventas a través de los diferentes canales de distribución, teniendo en cuenta las estrategias de sobreventa y de protección de tarifas. - Realizar previsiones de demanda. - Participar en la elaboración de presupuesto anual. - Revisar los cuadros de control, convenciones y calendarios de eventos de la ciudad y crear bases de datos de eventos y estacionalidad. - Realizar el análisis diario del pick-up, análisis de la competencia y posicionamiento de precios. - Aplicar los precios y las restricciones en línea con la estrategia establecida con el fin de maximizar los beneficios. - Citarse con grupos turísticos y de empresas y realizar análisis de desplazamiento. - Realizar análisis de rendimiento, demanda y competencia. - Supervisar el rendimiento del mercado y el rendimiento de los canales y segmentos. - Seguir todos los desarrollos relevantes del mercado, valorar el impacto de los generadores de demanda e identificar los cambios en la oferta.
PERFIL PROFESIONAL	
Formación	Grado en Turismo, Administración y Dirección de Empresas, International Business o similar. Se valorará positivamente la realización de estudios de postgrado en Revenue Management.
Experiencia	Realización de prácticas empresariales en un departamento de RM de hotel o cadena hotelera.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Organizado y metódico. - Habilidades analíticas altamente cuantitativas. - Pensamiento y mentalidad estratégica. - Sentido comercial. - Fuerte influencia y habilidades de comunicación. - Trabajar bien en equipo. - Pensamiento crítico. - Capacidad resolutoria y de innovación. - Independencia para la toma de decisiones.

Ilustración 18. Profesiograma y perfil del Revenue Manager. Fuente: elaboración propia.

4. CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS

Con el fin de determinar los conocimientos académicos básicos que debería tener un Rmer se ha diseñado una encuesta (ver anexo):

En cuanto al contenido de la encuesta, se ha definido una lista de asignaturas conforme al Plan de Estudios actualmente vigente para el Grado en Turismo de la UPV y se ha pedido a los encuestados una valoración del 1 al 10 (siendo 1 la mínima valoración y 10 la máxima) de dichas asignaturas en relación a su aportación específica a la formación de conocimiento para el perfil de Revenue Manager.

El objetivo de la encuesta era obtener 50 respuestas significativas de expertos del sector turístico, pero lamentablemente solo se ha podido obtener 37. Para verificar la validez de los datos obtenidos en las encuestas se pedía a todos los encuestados que revelasen su puesto de trabajo, la empresa en la que trabajaban y cuál era su máxima titulación alcanzada.

Entre los anteriores perfiles profesionales, se ha diferenciado en un gráfico las máximas titulaciones alcanzadas (Título de postgrado o máster, grado o carrera universitaria, bachillerato [C.O.U o similar], formación profesional).

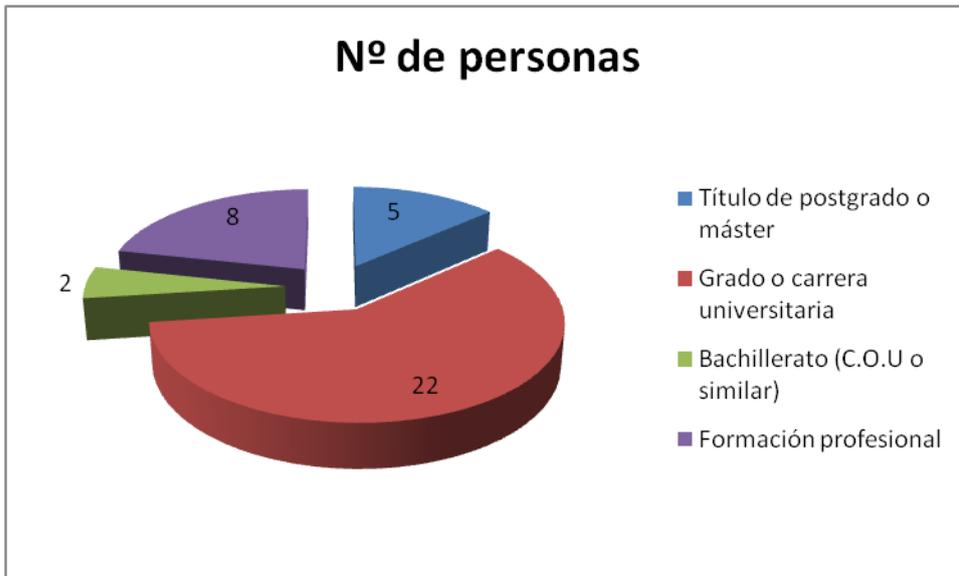


Ilustración 19. Titulaciones alcanzadas. Fuente: elaboración propia.

4.1 Competencias del Revenue Manager

Para determinar las competencias del Rmer se ha utilizado la lista de competencias transversales de la UPV.

1. Comprensión e integración
2. Aplicación y pensamiento práctico
3. Análisis y resolución de problemas
4. Innovación, creatividad y emprendimiento
5. Diseño y proyecto
6. Trabajo en equipo y liderazgo
7. Responsabilidad ética, medioambiental y profesional.
8. Comunicación efectiva

9. Pensamiento crítico
10. Conocimiento de problemas contemporáneos
11. Aprendizaje permanente
12. Planificación y gestión del tiempo
13. Instrumental específica

Se ha introducido el listado en un formato de encuesta similar a la de conocimientos (valoración numérica) y se ha enviado adjunta a la encuesta anterior a las mismas personas.

4.1.1 Resultados de las encuestas

Para cuantificar los resultados de las encuestas se han sumado todos los resultados para cada uno de los conocimientos y competencias y se ha obtenido la media aritmética de cada uno de ellos. Los resultados están representados en las siguientes gráficas:

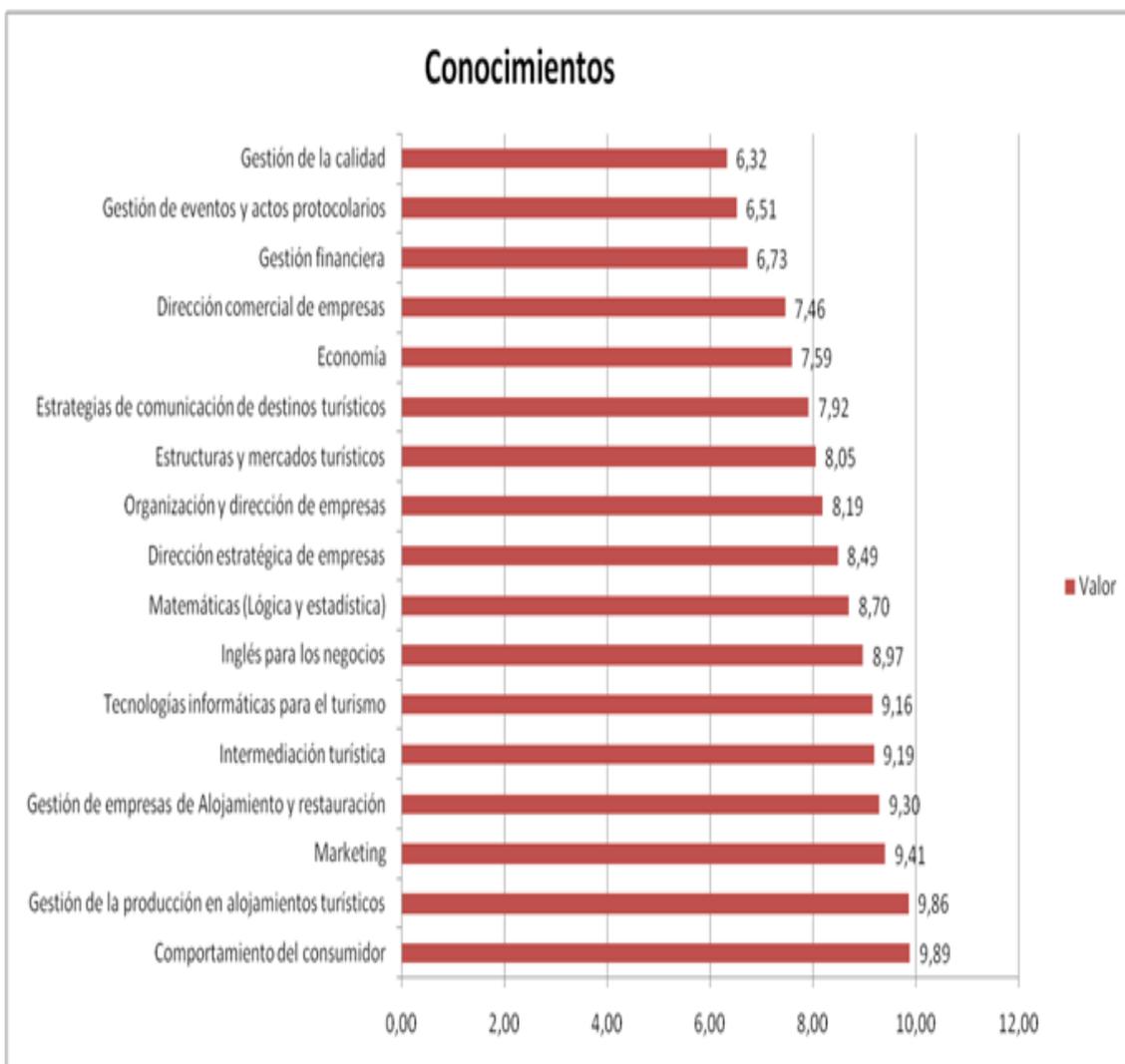


Ilustración 20. Resultados: encuesta de conocimientos. Fuente: elaboración propia.

Los resultados muestran que las asignaturas más valoradas por los encuestados respecto al perfil de RMer son: comportamiento del consumidor, gestión de la producción en alojamientos turísticos, marketing y gestión de empresas de alojamiento y restauración obteniendo valores entre 9 y 10 puntos. Se deduce de estos resultados que la persona que se corresponda con dicho perfil, deberá tener un mayor conocimiento de las materias con más puntuación.

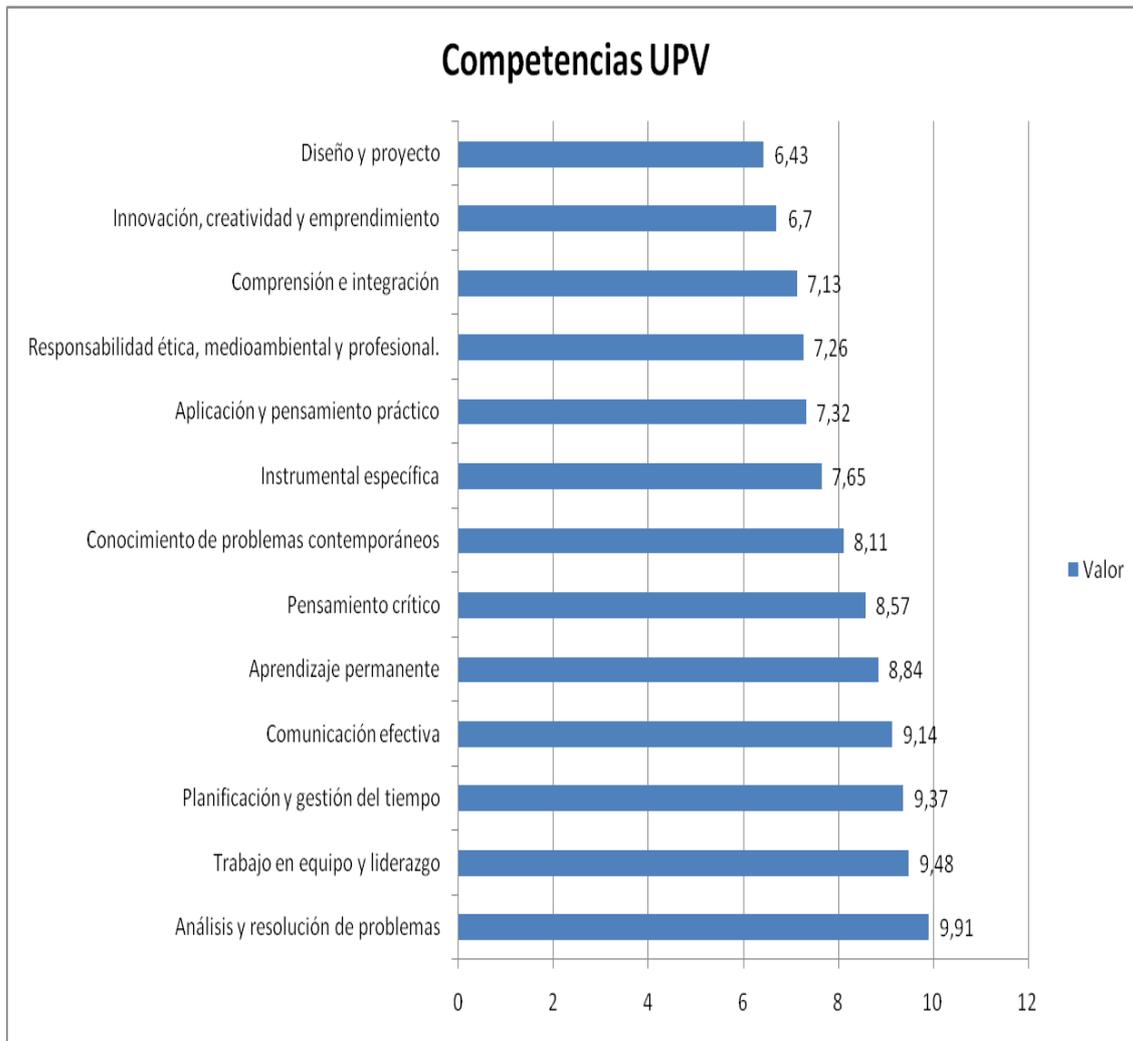


Ilustración 21. Resultados: encuesta de competencias transversales. Fuente: elaboración propia.

En la gráfica de competencias trasversales, los encuestados han coincidido en que los candidatos a cumplir los requisitos de un perfil de Revenue Management deberían destacar en capacidades como el análisis y resolución de problemas, trabajo en equipo y liderazgo, planificación y gestión del tiempo o comunicación efectiva. Siendo estos los más eficientes para desarrollar las funciones requeridas en dicho puesto.

5. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo académico se han definido y relacionado los conceptos de competencias tanto académicas como profesionales con su importancia para la inserción laboral. Igualmente se ha definido el concepto de Revenue Management y su importancia para el sector hotelero. Se menciona el crecimiento potencial y el desarrollo profesional que se puede prever en esta área para los próximos años en el sector de la hostelería teniendo en cuenta el propio crecimiento del sector y la ingente competitividad que surgirá entre las empresas turísticas para tratar de hacer más eficiente y efectiva la gestión de sus ingresos.

Se ha cumplido tanto el objetivo principal del trabajo como los objetivos secundarios, determinando cuáles son las competencias profesionales y conocimientos necesarios para realizar una gestión eficaz de los precios en la industria hotelera y definiendo un perfil académico que, además de conocimiento específico, incluye una serie de habilidades y destrezas con la esperanza de que sirvan para identificar o guiar a futuros profesionales.

Igualmente se han descrito minuciosamente las funciones a realizar en un puesto de RMer en el sector hotelero, ofreciendo al lector una visión más amplia del concepto de RM, mostrando información valiosa sobre cómo analizar los datos que provienen de los distintos canales de distribución y utilizarlos para elaborar estrategias de venta.

Por último, me gustaría añadir que debido a la velocidad con la que se avanza en la tecnología y el seguido aumento de profesionalidad en este sector, todos los profesionales del turismo deben mantenerse informados en cuanto a nuevas tendencias, actualizaciones de aplicaciones o herramientas informáticas. Un sector tan amplio como el turismo exige perfiles profesionales con un gran abanico de conocimientos en materias diversas y, desgraciadamente, no todos se pueden adquirir a través de instituciones educativas convencionales¹⁴. Por ese motivo, sería un gran logro conseguir que el lector se inspire en este trabajo para explorar otros caminos de formación permanente que, simultánea o posteriormente a sus conocimientos académicos, puedan añadir valor a su perfil profesional dentro del sector turístico.

¹⁴ Institutos, Centros de Formación Profesional, Universidades, etc.

Bibliografía

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. *Libro Blanco. Título de Grado en Turismo*. 2004.

ALEXIM, J y BRÍGIDO, R. *Avance Conceptual y Metodológico de la Formación Profesional en el Campo de la Diversidad en el Trabajo y de la Certificación Profesional*. Brasil, 1993.

ALVAREZ ANEAS, A. «Competencias profesionales. Análisis conceptual y aplicación profesional.» *Seminari Permanent d'Orientació Professional, Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Barcelona*. Barcelona, 2003.

DE MIGUEL DÍEZ, M. *Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias*. Oviedo, 2005.

DELGADO GARCIA, A.M. et. al.. «ResearchGate.» 2005.
https://www.researchgate.net/publication/250310460_Competencias_y_diseño_de_la_evaluación_continua_y_final_en_el_Espacio_Europeo_de_Educación_Superior (último acceso: 12 de Abril de 2017).

España. Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, de Ordenación de las Enseñanzas Universitarias Oficiales. *BOE*, 2015

España. Real Decreto 1027/2011, de 15 de julio, del Marco Europeo de Cualificaciones de la Educación Superior. *BOE*, 2011

GARCIA RUIZ, M.R «Las competencias de los alumnos universitarios.» *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 2006: 253-269.

GONZÁLEZ, J. y WAGENAAR, R. *Tuning Educational Structures in Europe: La contribución de las Universidades al proceso de Bolonia*. Bilbao: Socrates, 2006.

KIMES, S. E. *The Basics of Yield Management*. Cornell: Cornell University, 1989.

TURNER, R. «Travel and Tourism: Economic Impact 2017 World.» *World Travel & Tourism Council* , 2017.