

Definiremos Revenue Management, en su aplicación al mundo hotelero, como el hecho de vender la habitación adecuada, al cliente adecuado, al precio adecuado, en el momento adecuado y a través del canal adecuado.



Fig.1 CONCEPTS OF RM

Diremos también, por tanto, que el Revenue Management trata de poner en el mercado la cantidad de producto adecuada, al precio adecuado y en el momento adecuado.

Para su estudio se emplean indicadores. No se trata de un capricho, sino de conocer, de obtener información con la cual proceder a la toma de decisiones. Por ejemplo, mediante el estudio de los datos históricos y el comportamiento de la competencia podemos adoptar una adecuada política de precios basada en la paridad tarifaria u otras políticas similares que nos permitan dos cosas: optimizar la ocupación e incrementar los beneficios.

Estos indicadores a los que se alude anteriormente son conocidos como indicadores clave, aunque dada su grado de uso cotidiano, en algunos casos, e incluso la publicidad de otros, incluso en medios públicos como es el Instituto Nacional de Estadística, no siempre son identificados como tal.

En este momento hablaremos de indicadores o ratios de Revenue, y en otro momento posterior hablaremos de indicadores clave, a los que se conoce como KPI – Key Performance Index.

Vamos a iniciar el estudio de los indicadores básicos, que nos permiten tomar decisiones o interpretar nuestra situación en cualquier momento del estudio.

ADR. (Average Daily Rate) Se traduce por tarifa media diaria. Podemos encontrarlo también representado como **ARR** (Average Room Rate) o tarifa media por habitación.

$$\text{ADR} = \frac{\text{INGRESOS POR HABITACIONES}}{\text{HABITACIONES OCUPADAS}}$$

OC. Se trata del porcentaje de ocupación. De hecho se suele representar acompañado de este símbolo.

$$\text{OC} = \frac{\text{HABITACIONES OCUPADAS X 100}}{\text{HABITACIONES DISPONIBLES}}$$

RevPar. Es el índice más asemejable al Yield. De hecho, muchos autores identifican el Revenue Management con el Yield Management. Se interpreta este índice como la relación entre los ingresos por habitaciones y las habitaciones disponibles. Su significado es *Revenue per available room*, o lo que es lo mismo, *ingresos por habitación disponible*.

$$\text{REVPAR} = \frac{\text{INGRESOS POR HABITACIONES}}{\text{HABITACIONES DISPONIBLES}}$$

RM (Room revenue). Realmente son los ingresos por venta de habitaciones.

$$\text{RM} = \text{ADR X HABITACIONES OCUPADAS}$$

TrevPar. Es el índice que responde a Total Revenue per Available Room. Se traduce como ingresos totales por habitación disponible.

$$\text{TREVPAR} = \frac{\text{INGRESOS TOTALES}}{\text{HABITACIONES DISPONIBLES}}$$

GopPar. Responde a Gross Operating Profit Per Available Room. Es, por tanto, el beneficio por habitación disponible. En este caso, se computan los costes departamentales y los costes funcionales, tal y como se expresa en el modelo USALI.

$$\text{GOPPAR} = \frac{\text{INGRESOS TOTALES – COSTES OPERATIVOS}}{\text{HABITACIONES DISPONIBLES}}$$

A partir de estos datos, se pueden confeccionar otros índices que ofrecen información interesante. En primer lugar, diremos que el uso del GopPar y del TrevPar pueden parecer poco indicativos, al realizarse exclusivamente sobre la totalidad de habitaciones del establecimiento, estén ocupadas o no. Sin embargo, estos dos índices pueden trasladarse al concepto de habitación ocupada.

TrevPor. Es el índice que responde a Total Revenue per Occupied Room. Se traduce como ingresos totales por habitación ocupada.

$$\text{TREVPOR} = \frac{\text{INGRESOS TOTALES}}{\text{HABITACIONES OCUPADAS}}$$

GopPor. Responde a Gross Operating Profit Per Occupied Room. Es, por tanto, el beneficio por habitación disponible. En este caso, se computan los costes departamentales y los costes funcionales, tal y como se expresa en el modelo USALI.

$$\text{GOPPOR} = \frac{\text{INGRESOS TOTALES} - \text{COSTES OPERATIVOS}}{\text{HABITACIONES OCUPADAS}}$$

Pero el revenue nunca termina de obtener información, y puede ser aplicado a muchos sectores productivos y a muchos departamentos de los establecimientos turísticos. Por ejemplo, podríamos establecer, y de hecho se establecen, índices relacionados con el número de clientes potenciales y alojados, con el número de asientos en un restaurante, con las plazas en salones para eventos, con las butacas de un cine, etc...

Pero lo importante, no solamente es obtener todos estos índices, sino saber qué debemos hacer con ellos. El hecho de analizar y aplicar la información contenida en estos índices nos lleva a obtener una información muy valiosa, con la cual tomar decisiones. También nos aporta escenarios muy diferentes, que nos llevan a hacernos preguntas diversas:

¿Qué prefiero? ¿Obtener un fantástico ADR, contra un RevPar bajo? Eso indicaría que tengo una ocupación baja, pero en cambio, cada venta que hago consigo unos buenos ingresos.

¿Qué prefiero? ¿Obtener un TrevPar limitado, aunque un buen RevPar? Con estos datos así formulados, deduzco que mi ocupación es buena, pero mis clientes ajustan bastante su gasto en servicios extra respecto al alojamiento. Incluso, si analizamos el TrevPor, un índice de escaso estudio, todavía podemos aumentar la calidad de esa información.

¿Y nuestro GopPar y GopPor? Este último casi no se estudia, porque el objetivo del Revenue es conseguir maximizar la ocupación. Sin embargo es muy interesante. Personalmente yo deseo mucho GopPar.