



**Realize**  
Improve Business Efficiency

# LA NUEVA TENDENCIA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES:

---

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE  
REVENUE MANAGEMENT

## ÍNDICE

Introducción	01.	¿Cómo funciona la Inteligencia Artificial en el proceso de Revenue Management?	09.
¿Qué es Revenue Management?	02.		
Origen de Revenue Management	03.	Cierre	12.
¿Por qué necesito gestionar los ingresos?	04.		
¿Cómo puedo implementar Revenue Management?	05.		
Perfiles del equipo de trabajo	07.		
Inteligencia Artificial: Entender el pasado para predecir el futuro	08.		

## INTRODUCCIÓN

En un mercado tan competitivo como el que tenemos ahora, donde cada cliente se comporta de forma distinta y los consumidores se acostumbran a obtener información personalizada, **la mejor forma que existe para aumentar las utilidades de la empresa es a través de analizar y entender los patrones que mueven la demanda.**

Estos patrones están “escondidos” dentro de nuestros datos de ventas y es muy importante aprovecharlos utilizando técnicas adecuadas para extraer la información accionable.

Uno de los principales comunicadores de información entre ofertantes y consumidores es el precio de venta y las cantidades que los consumidores compran a dichos precios. Llegar a entender de forma correcta como se modifica la demanda y poder proyectar estos cambios a futuro, permitirá a las empresas tomar mejores decisiones, **aumentando la rentabilidad del negocio y generando una ventaja competitiva óptima por encima de los competidores.**

Empresas que son capaces de adelantarse a picos fuertes en la demanda pueden generar mejores márgenes de utilidad sin sacrificar ventas al aumentar sus precios, mientras que si son capaces de identificar cuándo habrán caídas en la demanda de sus productos pueden adelantarse a lanzar promociones que atraigan el consumo,

**Una estrategia óptima de precios puede aumentar las utilidades entre un**

**2 - 8% anual**

sin grandes inversiones, esfuerzos publicitarios ni aumentos de personal. Es saber cuándo activar o desactivar promociones, cuándo subir o bajar los precios para llevar la demanda a un punto óptimo.

# ¿QUÉ ES REVENUE MANAGEMENT?

Todas las empresas de una forma u otra están gestionando continuamente sus ingresos. ¿Pasaste comprando un café en el camino a tu trabajo el día de hoy? ¿Notaste alguna oferta con el café de la mañana? ¿Notaste algo en particular del precio del café normal comparado con el que tiene leche?

¿Cómo variaba el precio del café con leche de almendra o soya? ¿Había alguna oferta que te incluyera un pastelito? Si dijiste sí a alguna de estas interrogantes, ese negocio sabiéndolo o no, está haciendo algún tipo de gestión de sus ingresos.



La Gestión de los Ingresos (RM por sus siglas en inglés), tiene como objetivo vender el producto adecuado, al consumidor adecuado, en el tiempo y precio adecuados, con los beneficios adecuados, para generar los mejores ingresos y márgenes de utilidad para las empresas. Dicho de otra forma, es el conjunto de técnicas basadas en el análisis de datos cuyo objetivo es la mejora de ingresos.

¿Qué quiere realmente nuestro consumidor, qué valora?

¿Cómo puedo agrupar una serie de productos o servicios de manera que maximice la utilidad?

¿Puedo poner un precio más alto realmente a lo que él valora más o va a preferir opciones más económicas?

¿Cómo afecta el precio de la competencia la demanda de mi producto o servicio – depende mucho o depende poco?

Todos estos son cuestionamientos que forman parte del proceso de gestionar los ingresos de la empresa.

## ORIGEN DE REVENUE MANAGEMENT

¿Alguna vez has comprado un pasaje de avión a algún lugar y notas que en ocasiones al viajar una semana más tarde el precio baja drásticamente? Este análisis es el día a día de la Industria de Hospitalidad, que nació como consecuencia del proceso de desregularización de la industria de las líneas aéreas en los 70s y 80s.

Alrededor de 1978 las líneas aéreas en Estados Unidos sufren un proceso de desregularización, entran competidores más pequeños con ofertas muy agresivas de precio que vienen a tomar parte del mercado (entre ellas People Express) y los precios se vuelven dinámicos (hasta ese momento American Airlines dominaba el mercado estadounidense y su estrategia de precio consistía en dos propuestas: business y coach).

**Las estrategias cambian** y se empieza a tomar en cuenta factores como:

**Momento de compra:** el precio mejora al comprar con anticipación.

**Segmentación de clientes:** motivos de los viajes, grupos familiares, cantidad de maletas con las que viaja el cliente, etc.

**Temporalidad del servicio:** eventos de temporada como convenciones en un área, vacaciones; a mayor demanda mayor precio de la oferta.

**Proyección de la venta:** predicciones del comportamiento del mercado.

**Benchmarking:** cómo comparamos en cada pequeño aspecto con nuestra competencia.

**Canales de venta:** se amplía la cadena de distribución a través de canales GDS (Global Distribution Systems, como Sabre y Amadeus), que permiten a las agencias de viajes reservar desde cualquier parte del mundo (no había Internet en ese momento, esta conectividad era una revolución).

La metodología desarrollada para estas industrias, extrapolándose casi de inmediato a la industria hotelera, se considera el inicio del RM. La misma metodología puede ser utilizada en casi todo tipo de negocio donde los niveles de demanda se pueden predecir, donde los costos fijos deben ser pagados sin importar las ventas y donde los clientes estén dispuestos a pagar diferentes precios por el mismo producto o servicio.

## ¿POR QUÉ NECESITO GESTIONAR LOS INGRESOS?

Entender al consumidor para crear estrategias diferenciadoras se convierte cada vez en una tarea más compleja, ya que cada vez contamos con más fuentes de información y ésta incrementa conforme pasa el tiempo.

Confiar que solamente un departamento específico (Mercadeo o Finanzas en la mayoría de las empresas), será capaz de analizar toda esta data e identificar la información que allí se esconde, puede ser perjudicial para el negocio.

Es por estas grandes cantidades de datos que las empresas migran hacia procesos colaborativos de Revenue Management, uniendo de manera efectiva software, analistas y tomadores de decisiones para alcanzar los objetivos de crecimiento del negocio.

La pregunta que debemos hacernos no es si queremos contar con Revenue Management. **Preguntémonos si queremos sacarle el máximo rendimiento a la empresa, convertirnos en líderes de la industria** alcanzando crecimientos que no creíamos posibles o si queremos continuar como hasta el día de hoy, siendo seguidores de los competidores y manteniendo las mismas metas que los demás.



# ¿CÓMO PUEDO IMPLEMENTAR REVENUE MANAGEMENT?

Podemos decir que es posible hacer Revenue Management mientras haya una cantidad de recursos disponibles para la venta en un momento dado, los recursos sean perecederos (en algún momento ya no pueden ser vendidos), diferentes usuarios estén dispuestos a pagar un precio diferente por los mismos recursos y tengamos la habilidad de predecir la demanda futura para esos recursos.

La base de esta metodología está en el análisis de los datos. **Es un proceso que consiste en el análisis de distintos escenarios posibles**, en los cuáles se exploran los impactos que decisiones de cambios de precio (tanto propias como de la competencia), tendrán sobre la demanda de productos. Entre algunos:



**¿Cuánto varía la cantidad demandada de nuestros bienes o servicios ante los cambios de precio?** Aparte de lograr determinar ese nivel de elasticidad, debemos considerar esos cambios respecto al producto mismo, a los productos de la competencia (elasticidad cruzada) y ante productos propios (para evaluar si hay o no canibalismo hacia nuestros propios productos).



**Entender el impacto que tienen los días de la semana, feriados, fechas de pago y demás variables** que se repiten periódicamente en el tiempo.



**Cómo afectan mis precios todas aquellas variables sobre las que ni la empresa ni nadie tiene control alguno**, no son manipulables de ninguna manera pero que tienen un impacto sobre nuestro análisis.

Pueden ser condiciones climáticas (si llueve ¿la gente sale a comprar o se queda en casa?), socioeconomía, demografía de los consumidores, ubicación de otros negocios (por ejemplo, la ubicación de agencias bancarias puede influir en la capacidad de pago y decisión de compra de las personas a fin de mes).



**Cómo afectan mi precio todos aquellos factores que ocurren dentro de mi empresa que considero que puedo controlar**, como puede ser el nivel de endeudamiento de la empresa, las inversiones en equipo de producción, el presupuesto asignado a cada departamento, cantidad de empleados, etc.

## ¿CÓMO PUEDO IMPLEMENTAR REVENUE MANAGEMENT?

Toda la información anterior debe poder analizarse para poder entregar un análisis enfocado en el impacto sobre el negocio a futuro. Para ello es indispensable **contar con un software** capaz de entregar este análisis siempre en forma **predictiva y no reactiva si queremos convertirnos en líderes dentro de la industria y no en seguidores de quienes toman decisiones de mejor manera.**

El proceso de Revenue Management es recurrente, debe convertirse en parte de la filosofía empresarial de tu empresa. No se trata simplemente de adquirir un software. **El Revenue Management en tu empresa debe ser un proceso colaborativo entre un software que facilite el análisis y un equipo especializado y capacitado para analizar esos datos**, que interprete reportes y analice opciones. El software es el medio para optimizar y eficientizar el manejo de tiempo y recursos del equipo de trabajo.

Este equipo de gente debe tener representantes de áreas clave del negocio (mercadeo, ventas, operaciones, finanzas), que se enfoquen en la toma de decisiones y en la operacionalización del análisis. Una vez una empresa es capaz de introducir de forma correcta esta metodología, con todas las partes capacitadas y engranadas, se ven grandes crecimientos en las utilidades del negocio, mejorando la rentabilidad y el market share.

### Software + Equipo especializado





## PERFILES DEL EQUIPO DE TRABAJO

**Una forma de clasificarlos es desde el punto de vista de su relación con la información:** los generadores de información y los analistas de todo conocimiento que se genera con esa información. **Los generadores de información son todas aquellas personas dentro de la empresa que están involucrados en la operatividad diaria y cuyas transacciones quedan registradas** de alguna manera en los diferentes sistemas, como puede ser un ERP (Enterprise Resource Planning), o un CRM (Customer Relationship Management).

Su aporte es invaluable pues nos pueden dar una visión de toda la información recopilada y procesada a través de estos softwares, que aunque pudiéramos pensar que no tiene relevancia para el proceso de Revenue Management, puede ser una fuente interesante para encontrar patrones de comportamiento de los precios de nuestros productos y servicios.

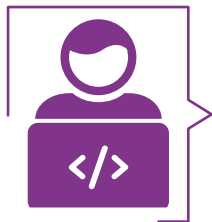
**Las personas a cargo del análisis de todo este conocimiento podríamos considerarlas desde dos aspectos: un enfoque comercial y un enfoque técnico.**

### El perfil de Analista de Inteligencia de Mercado cuenta con habilidades como:



Análisis de los datos, resolución de problemas, conocimientos específicos de la industria, habilidades de comunicación, una visión comercial del negocio completo, atención a detalles, pensamiento estructurado. **Son personas que serán responsables de interpretar los datos comerciales a través de todas las fuentes informáticas de la empresa**, mirando los datos de la competencia y las tendencias de la industria, por lo que un perfil técnico es también deseado. Con frecuencia esta persona será parte del **departamento de Mercadeo, con tendencia cada vez más a ser áreas independientes.**

**La persona encargada de poner esta información a disposición de dicho analista es un profesional con enfoque en Data Science, la ciencia del estudio de datos.**



Es muy probable que sea parte del **área de Informática** de la empresa, aunque una visión sistémica completa es muy importante y, un esquema matricial de responsabilidades es un tema organizacional interesante para considerar. Su labor es **poner la información a disposición de otros, debe tener la capacidad para interpretar las necesidades y traducirlas en información accionable.** Estudios en Ingeniería en Sistemas o Computación con base fuerte en programación, bases de datos estructuradas, SQL, lenguajes de programación como Python, R. En empresas con alta complejidad de información, los conocimientos matemáticos, estadísticos y de ciencia pura son conocimientos complementarios de alto valor.

# INTELIGENCIA ARTIFICIAL: ENTENDER EL PASADO PARA PREDECIR EL FUTURO

Hemos mencionado mucho la importancia de un software en un proceso eficiente de Revenue Management, ya que las empresas necesitan a las personas tomando decisiones y no haciendo análisis que un software es capaz de hacer de mejor manera, más rápido y más barato. Sin embargo, **debemos saber distinguir entre un software que entrega una visualización del pasado y el presente, a uno que permite visualizar a futuro lo que va a suceder.** Debemos considerar qué herramientas predictivas posee el software que estoy utilizando.

La inteligencia artificial es una metodología que combina estadística, Machine Learning, programación y análisis de datos para enseñar a una máquina a resolver problemas complejos de la misma forma que lo haría una persona. **Un software que realmente nos permita diseñar estrategias de precio hacia el futuro será aquel que utilice inteligencia artificial y machine learning como la base del análisis.**

La principal ventaja de contar con inteligencia artificial como parte del proceso es el aprendizaje continuo. Un software basado en esta tecnología es capacitado para “aprender” de sus propios errores y entregar mejores resultados conforme pasa el tiempo. **Este tipo de software entregará los mejores resultados posibles y se adaptará a la forma en la que se comporta la demanda de una empresa específica,** mejorando los aciertos de la predicción conforme el tiempo avanza y conforme logra experimentar con diferentes posibilidades. Los expertos consideran que dentro de los próximos

5 años la **principal ventaja competitiva que tendrán ciertas empresas sobre otras será cómo introducen la inteligencia artificial dentro de sus procesos,** volviéndose mucho más eficientes que sus competidores.

**¿Quieres ser pionero dentro de tu industria o estás cómodo quedándote atrás?**



## ¿CÓMO FUNCIONA LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL PROCESO DE REVENUE MANAGEMENT?

### **Todo análisis inicia con la recopilación de datos.**

La empresa debe tener confianza en la calidad de información que recopila, ya que, si se introduce datos de mala calidad en cualquier tipo de análisis, se recibirá en retorno un análisis de mala calidad.

**Contar con información de calidad es el primer paso clave.** Información común que se utiliza en este momento son históricos de ventas por puntos de venta, histórico de promociones, ofertas, precios propios y de la competencia, etc.

Tomemos por ejemplo la venta de cerveza. **Es indispensable que cada proceso de la cadena de distribución se pueda rastrear a través de un ERP para evaluar el impacto de esto sobre los precios de venta.** Poder contar con información de venta a los diferentes canales, historial no solo de la venta de la cerveza sino de productos nuestros y competencia que puedan tener impacto: boquitas, bebidas hidratantes, otros licores, etc.

Toda esta data debe pasar por un proceso de **limpieza de datos:**

- 1.** Se eliminan datos que generan “ruido” al análisis (como son los outliers o productos con muy poca historia). **En el ejemplo pueden ser lotes de algún producto que fue tan poco lo que se vendió que no viene a generar impacto en el análisis, por lo tanto, es un outlier.**
- 2.** Se agregan variables que se mencionaron en secciones anteriores que pueden ser clave para entender los comportamientos de la demanda (estacionalidad, clima, socioeconómicas, demográficas, etc). **Por ejemplo, la demanda puede incrementar cuando hay fechas de vacaciones, épocas de invierno pueden representar menos venta que las de verano, incluso la venta de productos complementarios o sustitutos representan variables a considerar.**
- 3.** Se transforma la data a un formato procesable por el algoritmo.

# ¿CÓMO FUNCIONA LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL PROCESO DE REVENUE MANAGEMENT?

Luego pasa a un proceso de **Machine Learning**, en el cuál se busca generar conocimiento a partir de estos datos. Este conocimiento puede ser **entender el tipo de elasticidad de los productos o servicios y su efecto sobre la demanda**. Por ejemplo: entender cómo la demanda de cerveza se comporta los viernes en los que hace calor vs. los martes en los que hace frío, el impacto de los días en

los que las empresas pagan salarios o los días de feriados (como la Navidad o la Semana Santa), sobre la demanda de distintos productos.

Una vez el algoritmo logra identificar esta información, es capaz de **predecir la demanda y generar un análisis de simulaciones a futuro** evaluando distintas opciones de cambios de precio.

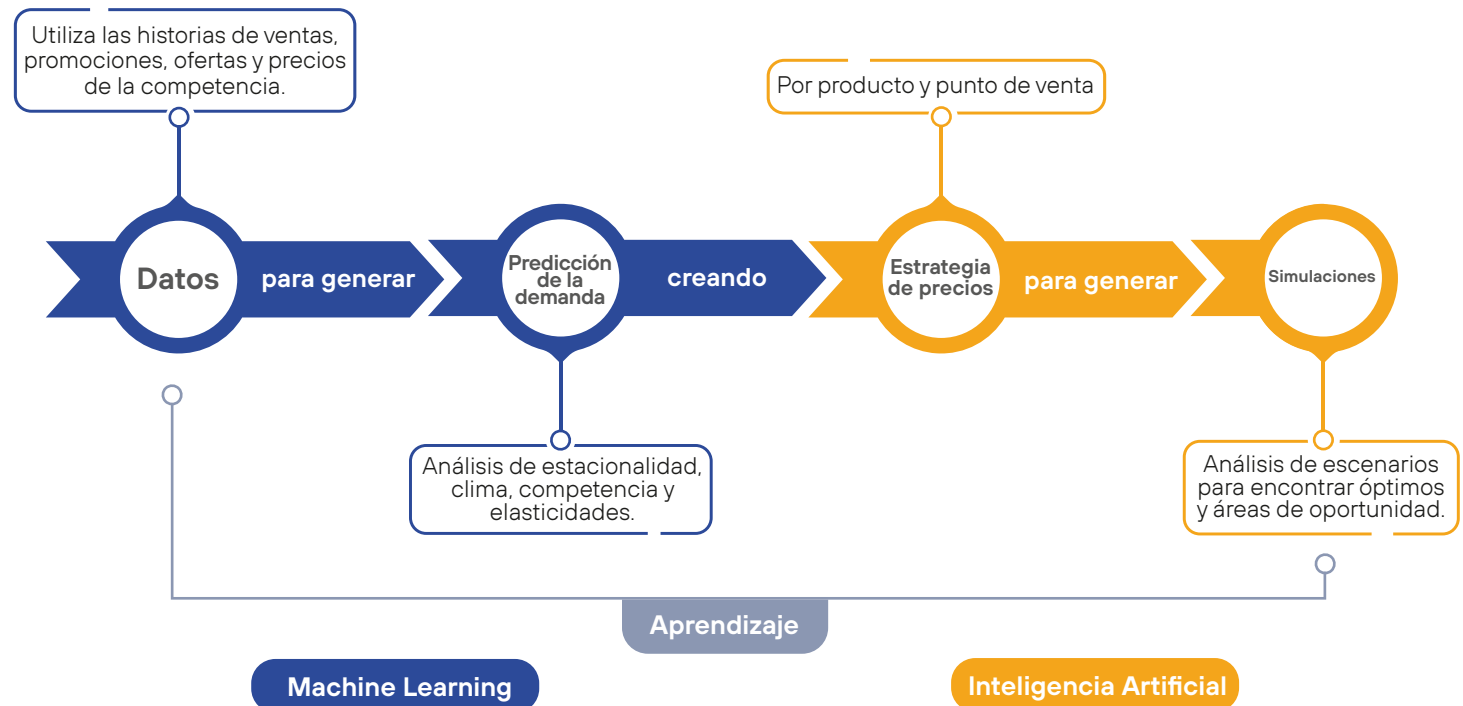


Diagrama: Flujo de información de un software predictivo.  
(Realize Revenue Management)

## ¿CÓMO FUNCIONA LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL PROCESO DE REVENUE MANAGEMENT?

Este análisis **pasa luego al algoritmo de inteligencia artificial**. El algoritmo genera una serie de escenarios posibles y busca identificar cuál es el mejor camino para tomar, considerando todas las posibles decisiones que puede tomar tanto la empresa como sus competidores.

Es aquí donde **el algoritmo genera recomendaciones**. Se identifican puntos de venta donde un producto puede subir de precio, otros en los que debe de bajar de precio, algunos en los que deben activarse promociones. Es importante que el análisis se haga al mayor nivel de detalle posible. *Por ejemplo, quienes compran cervezas en puntos de venta en la playa en un viernes están dispuestos a pagar más por ella que las personas que compran una cerveza en un punto de venta en un área residencial en un martes. Es decisión del equipo humano decidir en este momento cuál de las recomendaciones tomará.*

Tomada la decisión del camino a seguir, el algoritmo debe ahora analizar los resultados, cómo fue el desempeño real de las acciones tomadas. El proceso es por lo tanto recurrente, los resultados generados con la toma de decisión generan la base de información para el siguiente periodo para mejorar el análisis conforme el tiempo pasa, cerrando **un ciclo interminable de mejora continua y entregando los mejores resultados posibles**.



Sabemos que la digitalización y la adaptación al cambio son complejas para las compañías y a veces lo vemos tan grande, que no sabemos por dónde empezar. Es como cuando vemos el gran mar interminable y no vemos la otra orilla, sin embargo sabemos que existe, pero al dibujar el rumbo (planificación) y comenzar a navegar, nos da esperanza y sobre todo salimos en búsqueda de la trascendencia tal y como lo hacemos con nosotros mismos.

Los invitamos a cuestionarse y preguntarse: ¿cuál es el rumbo que quiero para mi compañía? Y al mismo tiempo saber que se puede llegar, sobre todo de la mano de la tecnología para adaptarnos a los cambios que la misma tecnología trae a nuestro entorno.

**¡A buscar esa trascendencia y escalabilidad de nuestras empresas!**



**Realize**  
Improve Business Efficiency

## LA NUEVA TENDENCIA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES:

---

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE  
REVENUE MANAGEMENT

 [realizegt](#)  [Realize](#)  [realizeservice.com](#)  
 [Realize](#)