

## LA ENTREVISTA



## HARLEY ARAUJO: EL TURISMO DE LOS NÚMEROS Y EL CAMBIO

*Carlos Sosa Sáenz*

**Harley Araujo es Director de Revenue Management en Radisson Hotel Group**

**¿Cómo fueron tus inicios en el sector? Y ¿cómo acabaste en él?**

Empecé la carrera de turismo hace exactos 20 años sin tener muy claro lo que era y a qué me iba a dedicar cuando la finalizara. Al principio, trabajaba como gestión de eventos, lo que me dió una base de visión 360 ya que llevaba tanto la parte operativa como la gestión de proyectos. La hostelería llegó por casualidad, cuando

– por la crisis del 2009 – decidí irme a Sao Paulo, donde nunca hay crisis. Dicho y hecho, nada más que llegar empecé a trabajar en un gran resort de Brasil, en sus oficinas corporativas como analista de ventas (pero que al final controlaba el inventario para el mercado B2B – TTOO y agencias de viajes offline). Y desde entonces ya no salí de la hostelería... unos casi 15 años desde cadenas nacionales en Brasil hasta venir traslado a España a través de Melia Hotels International. Actualmente estoy en Radisson Hotel Group, una de las cadenas de hoteles más grandes del mundo, gestionando hoteles en Europa.

## LA ENTREVISTA

### ¿Cuál o cuáles son las claves para llegar a ser un buen director de Revenue?

Más que ser un buen director de Revenue, hay que ser un buen director. Más que ser un buen director hay que ser una buena persona. Aunque parezca una frase dicha por algún coach, es la verdad. Ocupar puestos jerárquicamente superiores supone crear conexiones, vínculos, confianza con otras personas. La parte técnica, los conocimientos, la experiencia son importantes, pero básicamente te ayudarán a tener un mejor performance en cuanto números, pero el liderazgo se basa en sacar lo mejor de los demás, pero de manera positiva y esto no se puede poner en una tabla dinámica de excel.

### ¿Qué es lo que te define como director de Revenue?

Quiero hacerlo lo mejor posible, de la mejor manera posible, es algo que llevo dentro. Eso no quiere decir que lo hago mejor que nadie, sino que tengo el compromiso hacia mi mismo de entregar lo máximo. Afortunadamente ha sido suficiente para ser reconocido profesionalmente y esa es la mejor manera que uno tiene de corroborar que va por el buen camino.

### Tu experiencia en el sector es dilatada, y la figura del Revenue es controvertida, a ratos odiada y a ratos amada; ¿porqué crees que es esto?

Hay una frase que dice: «¿prefieres tener razón o ser feliz?». Pues el Revenue manager siempre elegirá tener razón, más que nada porque es su función. Analizar datos, sacar conclusiones, hacer previsiones todo eso demanda tener la razón en mayor o menor grado. Pero de todas formas, creo que eso igualmente puede generar conflictos ya que nadie lleva la razón el 100% del tiempo, tampoco puede estar al tanto de todo lo que pasa a todos momentos. Creo que este es el momento donde la figura del Revenue es odiada, aunque sí hace bien su trabajo tomará las decisiones acertadas y tendrá buenos resultados; como consecuencia, volverá a ser amado.

### Después toda esa experiencia; en el momento de definir una estrategia, ¿cuáles son los primeros

#### pasos?

Creo que aquí llegamos al momento de quien vino primero: el huevo o la gallina? En revenue management a pesar de trabajar con números no hay una formula mágica para la gestión. Todo depende. Si tienes una base de datos fiable, pues empiezas por los análisis para sacar conclusiones y acciones. Cuando hablo de base de datos me refiero a todo: datos históricos, segmentación, canales de ventas, datos de los competidores, indicadores de mercado, proyecciones, etc. El Segundo paso es controlar el volumen de información para que puedas optimizar tu tiempo, ya que normalmente tenemos datos hasta aburrirnos y ese no es el objetivo.



## LA ENTREVISTA

¿Creo que aquí llegamos al momento de quien vino primero: el huevo o la gallina? En revenue management a pesar de trabajar con números no hay una fórmula mágica para la gestión. Todo depende. Si tienes una base de datos fiable, pues empiezas por los análisis para sacar conclusiones y acciones. Cuando hablo de base de datos me refiero a todo: datos históricos, segmentación, canales de ventas, datos de los competidores, indicadores de mercado, proyecciones, etc. El Segundo paso es controlar el volumen de información para que puedas optimizar tu tiempo, ya que normalmente tenemos datos hasta aburrirnos y ese no es el objetivo. Mirar ficheros de excel y tablas dinámicas, controlar power BI o mismo tener sistemas de revenue management que te ofrezcan un mundo de informaciones de nada te valdrá si no sacas conclusiones y actúas. Así que en resumen deberías lo ideal sería obtener informaciones (fiables), estudiarlas, sacar conclusiones, planificar acciones y revisar que estén funcionando (o no).

**Dentro de esas estrategias, cada cadena sigue su propia línea en base a la estructura e idiosincrasia de empresa. ¿Cuánto afecta la visión y el análisis de Revenue a la manera en la que estas cambian su forma de negocio?**

En el mundo de los negocios siempre escuchamos que el guión principal de una empresa son su visión y filosofía (lo que no se cambia cada día). Pues imagínate que una cadena hotelera creada hace 50 años cuando aun no se sabia lo que era *revenue management*, o *internet*, o agencias online, o *marketing* digital, o redes sociales. Las empresas que están enfocadas en triunfar son las que están abiertas al cambio, aunque mantengan su esencia, su filosofía y su visión de negocio. El *revenue management* que nació dentro del marketing y sé convirtió en un protagonista, viene tan solo corroborar que el cambio no es malo. Todo lo contrario, las empresas que se adelantaron al Desarrollo del *revenue management* como parte de su gestión, a día de hoy, son las líderes globales.

**Tras tu paso por Meliá Hotels, partiendo desde Brasil, ahora trabajas para una de las cadenas con mayor número de unidades alojativas del mundo. ¿Cuál es la**

**estrategia de posicionamiento en España de la cadena para los próximos 5 años?**

Radisson Hotel Group es una marca muy fuerte dentro de destinos enfocados en viajes de negocios. El plan de expansión pasa ahora por un avance hacia el sur, no solo del continente europeo como Africa y sureste asiático. Objetivo es tener siempre una opción a lo que busca el cliente, sea para ocio, negocio o ambos. Una parte de las oficinas corporativas han sido trasladadas a Madrid y, por supuesto, el objetivo es avanzar con la expansión También en España al ser uno de los países mas visitados del mundo con casi 100 millones de llegadas anuales. Hemos empezado ya con destinos consolidados como Madrid, Barcelona, Sevilla, Bilbao, Gran Canaria y Lanzarote, pero aun quedan muchos mercados por llegar.

**Y, en Madrid, estamos asistiendo al auge del turismo de lujo. ¿Esto cómo afecta al sector y al gasto medio por turista en la ciudad?**

Históricamente Madrid ha sido una de las capitales más baratas de Europa, y muchas veces a la sombra de otras capitales europeas, incluso para los negocios. En los últimos anos el mundo ha descubierto una nueva Madrid, también generado por el impacto de series como La casa de papel, y otros fenómenos mundiales que últimamente están generando una demanda adicional al turismo vacacional de la ciudad. A esto podemos añadir varias cadenas hoteleras internacionales posicionando sus productos de lujo en Madrid, lo que permite a toda la ciudad sacar beneficio de esta demanda que no es sensible a precio. Estamos viendo una explosión de rooftops (Madrid desde el Cielo), además de un turismo gastronómico que pocas ciudades del mundo pueden presumir (ya que Madrid es la ciudad con más restaurantes por habitante en el mundo – de los cuales unos cuantos son Estrella Michelin). Eso hace con que Madrid haya sido la ciudad a recuperarse más rápido de la pandemia ya que demanda también mas personas para mantener el nivel de servicios que ofrece. Aun queda bastante espacio para Desarrollo, como las grandes giras mundiales que muchas veces no pasan por Madrid, o el reciente reconocimiento del paseo de la Luz como patrimonio cultural de la humanidad (Madrid era la única capital de Europa occidental sin una zona con ese titulo).