

# REVENUE MANAGEMENT

## CAPITULO 1

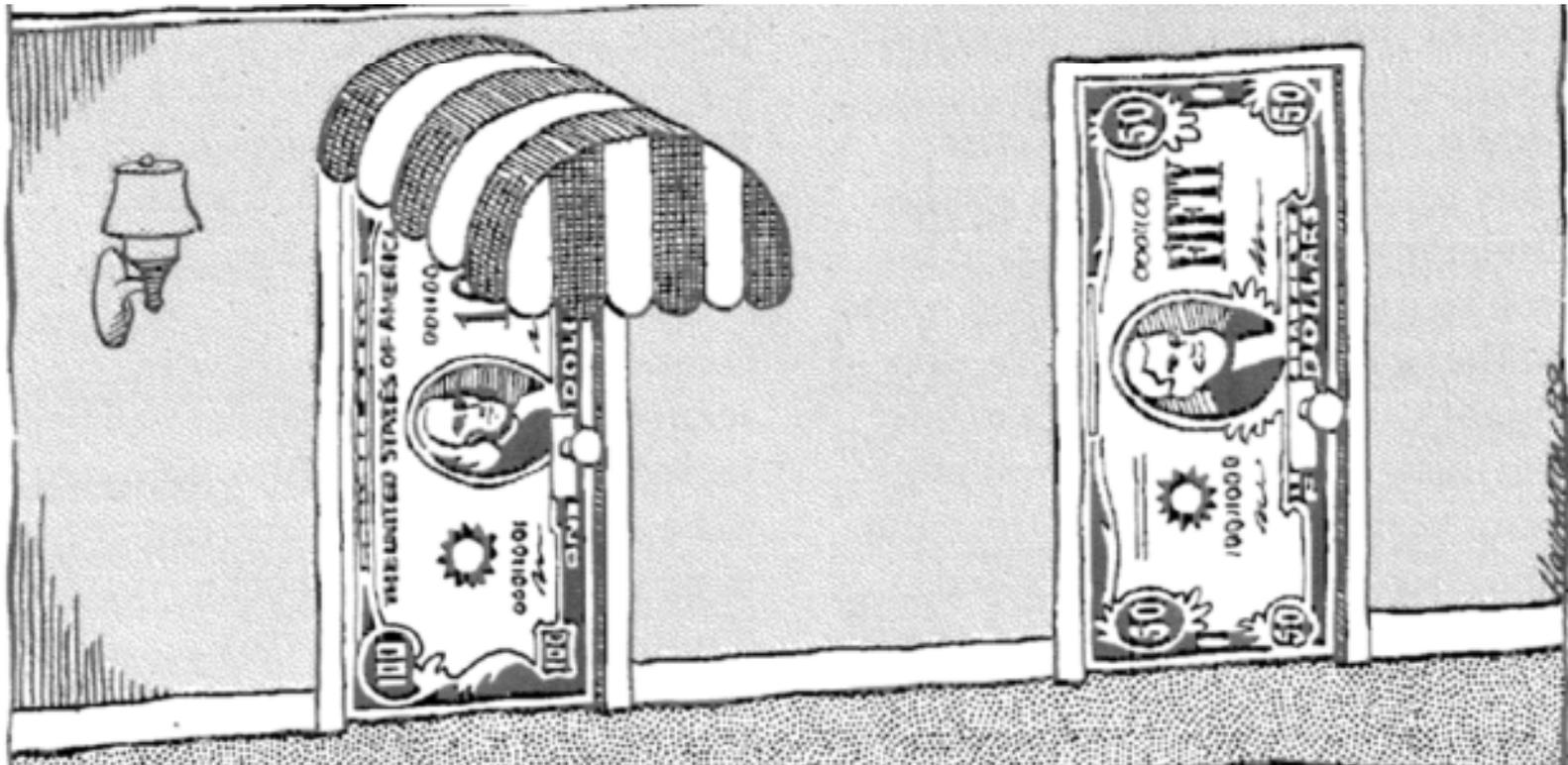


# ¿QUÉ ES REVENUE MANAGEMENT?

## REVENUE MANAGEMENT

Es el proceso de ENTENDER, ANTICIPARSE e INFLUENCIAR el comportamiento de los huéspedes con el objetivo de MAXIMIZAR los ingresos de un recurso que es FIJO y PERECEDERO como lo son las habitaciones de hotel.

*Fuente: Wikipedia*



# REVENUE COMO FILOSOFIA

El Revenue debe ser tomado como una filosofía y todo el hotel debe estar dispuesto a trabajar para él.

En referencia a los departamentos tanto la gerencia, como ventas, como reservas deben estar de acuerdo con los objetivos y procedimientos.

Las decisiones deben estar tomadas con conocimiento y no sentimientos, lo que hay que saber es :

- CLIENTES
- PRECIOS
- EVENTOS
- HISTORIA
- COMPETENCIA
- DISTRIBUCION
- SISTEMAS

# INGREDIENTES DEL REVENUE

## CAPITULO 2



# INGREDIENTES DEL REVENUE

- **Segmentación de Mercado**
  - **Demanda Histórica**
  - **Demanda Futura**
  - **Precios e inventario**
    - **Sobreventa**
- **Sistemas de información**

# SEGMENTACION DE MERCADO

**La Segmentación de Mercado te permite marcar los diferentes grupos de clientes que según su comportamiento uno puede ofrecerles un valor que satisfaga su necesidad y precio en ese momento.**



# TENDENCIAS DEL MERCADO

**Gracias a la segmentación uno puede identificar:**

- Estadía promedio
- Días de la semana de estadía
- Revenue por habitación y por cliente
- Porcentaje de cancelaciones
- Porcentaje de No Show

# PRONOSTICO Y DEMANDA

## CAPITULO 3



# PRONOSTICO Y PRESUPUESTO

**El pronóstico de un Hotel comienza con un presupuesto , para realizar el mismo se debe hacer la siguiente pregunta**

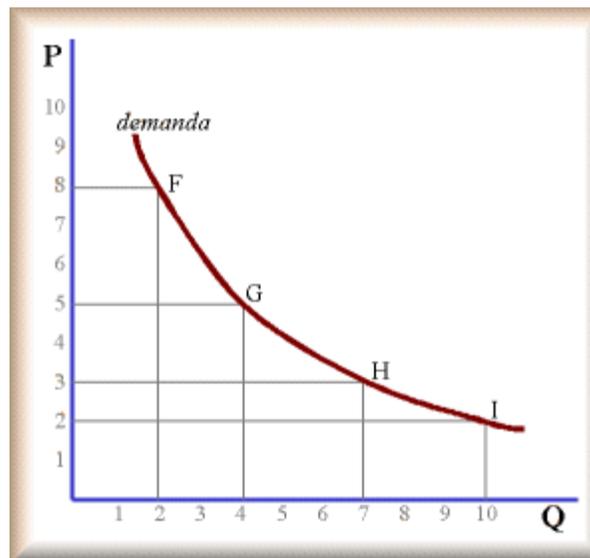
**¿A que tarifa y cuantas habitaciones puedo vender para un día en el futuro?**

**El pronóstico reflejara lo que uno espera en un periodo corto de tiempo.**

**Este se comparara con el presupuesto y en base a eso se ideara una nueva política de ventas y tarifas para poder llegar al objetivo.**

# DEMANDA

La idea es hacer un calendario a futuro para ver como se comportara la demanda basándose en el impacto positivo o negativo que tendrá sobre el hotel como por ejemplo feriados largos, vacaciones de escuelas, vacaciones laborales, problemas climáticos, historia de la demanda, etc.



# TENDENCIAS GRUPALES Y DEMANDA SIN RESTRICCIONES

## CAPITULO 4



# DEMANDA SIN RESTRICCIONES

La Demanda sin Restricciones se basa en la demanda que existe para su hotel mas allá de la capacidad del mismo, y los hoteles deberían anticiparse a ella.

Esto ayudara a saber el valor al cual se debe vender las ultimas habitaciones.

Para saber esto se puede utilizar fechas históricas en la cual la demanda haya sido excesiva.

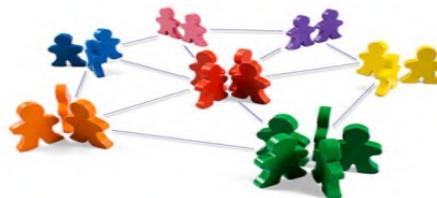
Archivar en una planilla las reservas denegadas y las razones también ayuda a identificar la demanda futura.

# TENDENCIAS GRUPALES

Las tendencias de los grupos no son las mismas a la demanda individual.

Lo que hay que tener en cuenta de los grupos es:

1. % de Conversión
2. Estadía promedio de los grupos
3. Tamaño de grupo en cuanto a habitaciones
4. Motivo del viaje: placer o negocios
5. % de negación de grupos y cancelaciones.



# REPORTE DE PICK UP

## CAPITULO 5



# REPORTE DE PICK UP

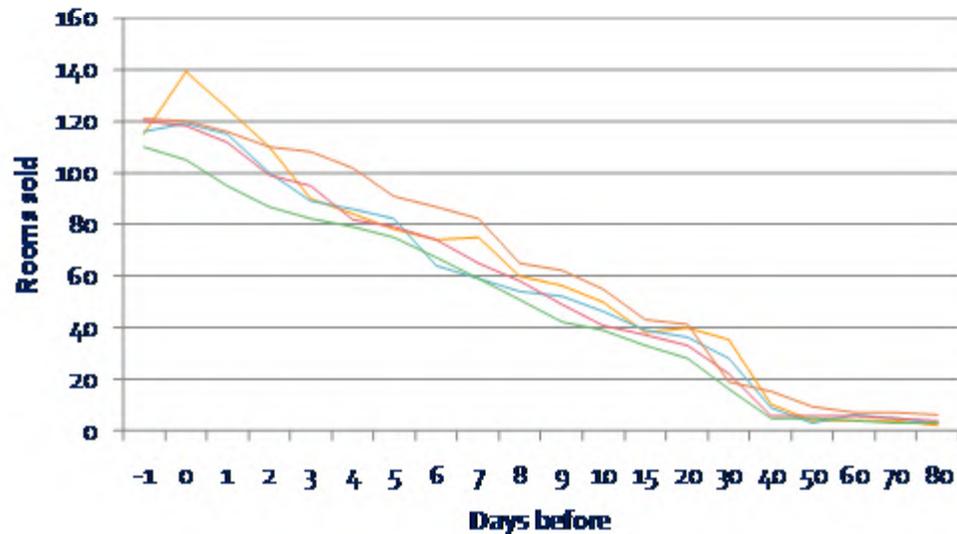
El Pick Up de un hotel es el % en el cual un hotel sube o baja su tarifa promedio y ocupación por semana, mes o día.

Este reporte nos sirve para ver a través del tiempo el comportamiento de nuestras reservas.

	Year	200X	
	Month	March	
	January	February	March
January	51%		
February	35%	40%	
March	35%	45%	60%
April	40%	35%	50%
May	31%	35%	40%
June	19%	25%	40%
July	25%	30%	35%
August	28%	35%	42%
September	20%	22%	30%
October	15%	17%	25%
November	7%	10%	15%
December	2%	3%	10%

# CURVA DE RESERVAS

Con los datos del Reporte anterior se puede hacer gráficos para su mejor visualización.



# RESTRICCIONES

## CAPITULO 6



# RESTRICCIONES

Con restricciones como máximo de días, mínimo de días, etc podemos tener un buen respaldo para hacer un buen revenue.

Las restricciones que tenemos que tener en cuenta son:

- Mínimo de estadía
- Máximo de estadía
- Mínimo y Máximo de estadía combinado
- Días antes de llegar
- Días antes de salir



# INFLUENCIAS DEL PRONOSTICO

## CAPITULO 7



# INFLUENCIAS

Que cosas nos influyen en nuestro pronostico ?

- Influencia de la Competencia: es fundamental tener registro de los valores de la competencia, mínimo de estadía y % de ocupación.
- Tipos de tarifa y canales de venta: hay que tener en cuenta el pick up por canal de venta y los tipos de tarifas que publicamos en cada uno.
- Expectativa de venta por canal: identificar por que canal se vende mas, por ejemplo internet, corporativos o directos y ver el historial de cada uno para ver si se va a repetir o no y ver donde hacer mas acciones de revenue.

# BENCHMARKING Y RATE SHOPPING CAPITULO 8



# BENCHMARKING

El Benchmarking puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones.

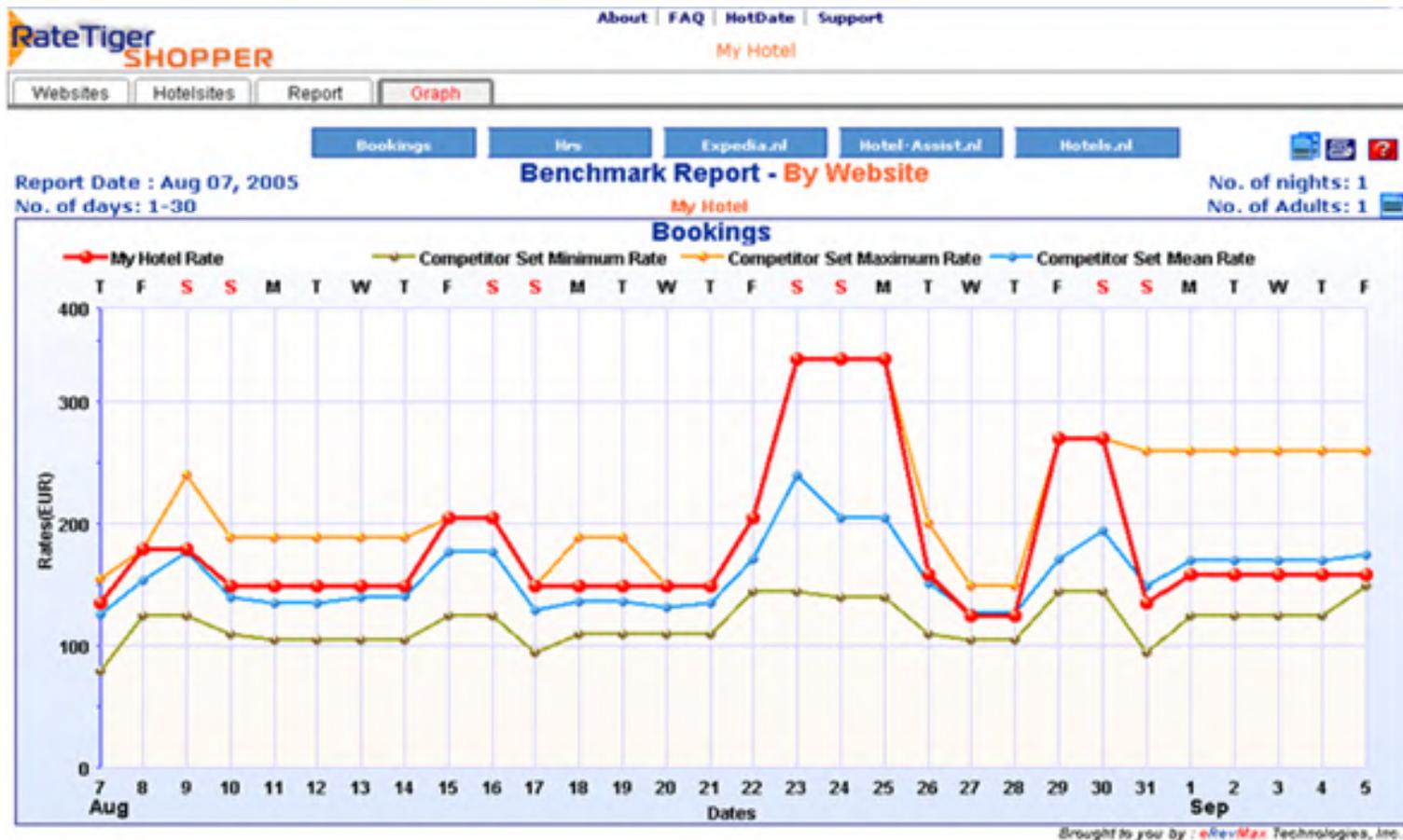
El Benchmarking se debe hacer con la competencia en los siguientes criterios :

- ✓ Precios
- ✓ Productos
- ✓ Nivel de servicio
- ✓ Locación
- ✓ Distribución de canales



# RATE SHOPPING

Hay que revisar la tarifa de la competencia por lo menos 1 vez a la semana al igual las promociones que tenga.



# ANALISIS DE LA COMPETENCIA Y POSICIONAMIENTO DE PRECIOS CAPITULO 9



# ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Lo que hay que ver es como esta posicionado tu hotel frente a la competencia por medio de esta ecuación:

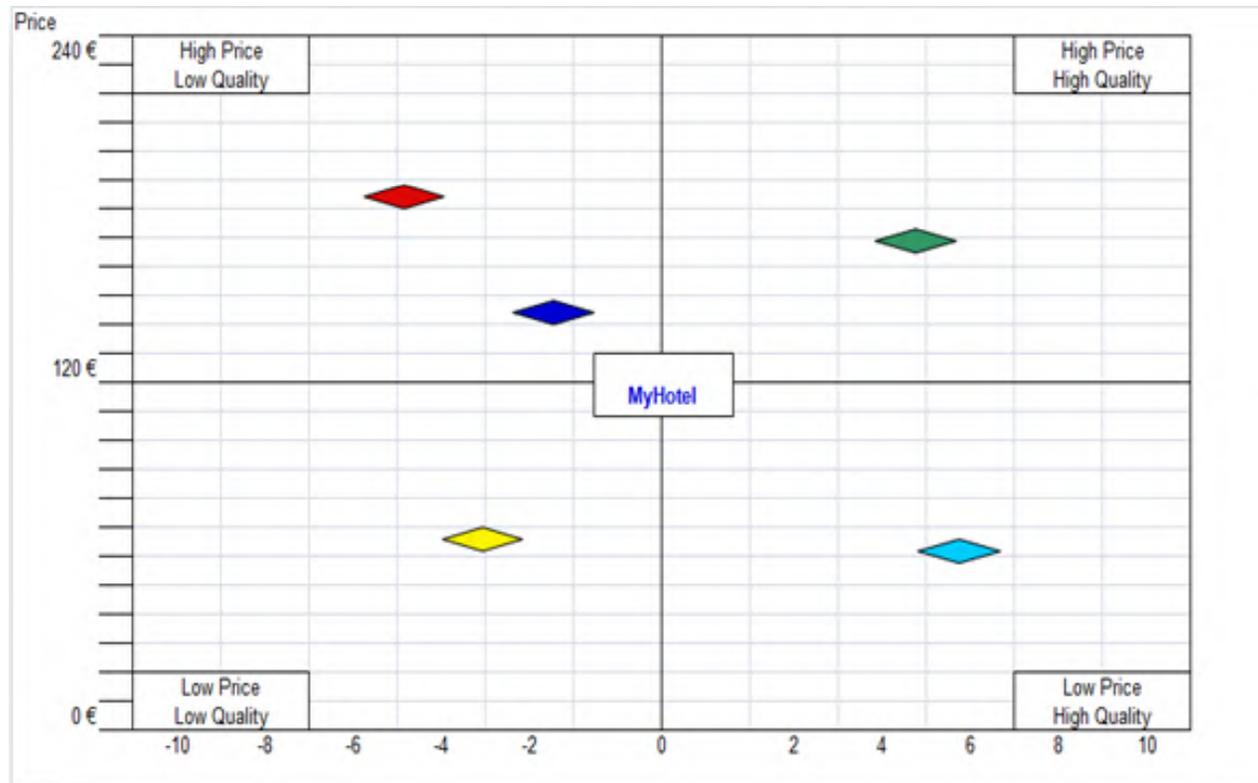


Se puede hacer una planilla del hotel de la competencia:

<i>My Hotel name</i>		<i>X H otels</i>				
<i>X H otels</i>	QUALITY VARIABLE	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5
		0	Location	1	1	-1
0	Technology	2	1	-2	2	2
0	Quality of the rooms	1	2	-1	1	1
0	Rooms locations: views, luminous...	-1	2	0	1	0
0	Comfort of the rooms	-2	1	0	1	0
0	BathRoom Amenities	0	2	1	0	1
0	Exterior of the Hotel: façade	1	0	2	0	-1
0	Accesibility	2	0	1	0	-2
0	Service Quality	1	0	2	0	-1
0	Profesionalism	1	0	-1	-1	0
0	Service efficiency	1	1	-2	-2	0
0	Decoration	1	2	-3	-1	-1
0	Restaurant and Food and Beverage	0	1	1	0	0
0	Lobby and communal areas	-1	2	2	1	1
0	Meeting Rooms	2	2	3	1	1
0	Quality of Core Programs	0	1	-1	2	1
0	Quality of Promotions	0	1	-2	1	-1
0	Quality on Reservations process: Voice	0	1	-2	-1	-2
0	<b>Totals Quality...</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>-3</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

# POSICIONAMIENTO DE PRECIOS

Al elegir una clara política de precios acorde al servicio de tu hotel servirá para mejorar la percepción de valor del pasajero.



# ESTRATEGIA DE PRECIOS

## CAPITULO 10



# ESTRATEGIA DE PRECIOS

Hay que tener en cuenta que tenemos que ofrecer la mayor cantidad de precios para poder llegar a todos los mercados y presupuestos que uno quiera llegar.

Lo que uno tiene que saber para una buena estrategia es:

1. Evaluar las necesidades de nuestros clientes, sensibilidad de precios , valoración y experiencia de nuestros clientes y por cuales servicios están dispuestos a pagar.
2. Armar productos que lleguen a todos los tipos de demandas.
3. Diferenciar bien cada producto y que este perfectamente descripto.

# TARIFAS OPACAS, MATRIZ DE TARIAS, SENSIBILIDAD DE TARIFAS Y PARIDAD . CAPITULO 11



# TARIFAS OPACAS

La Tarifa Opaca es una tarifa utilizada por algunos portales, la misma significa que el cliente compra por estos portales un hotel en un determinado destino pero sin saber cual es el hotel hasta el día del ingreso, esto le sirve a los hoteles para poder vender a una tarifa muy económico sin afectar los precios visibles en los portales.

Los portales que manejan este tipo de tarifas son:

- Travelocity
- Getaroom.com
- Booking.com
- GTAhotels.com
  - Hotel. De

# MATRIZ DE TARIFAS

Para poder definir una matriz de tarifas debes saber cuantas tarifas tendrás aparte de la Rack.

Se suelen dividir en Rack ,BAR (BEST AVAILABLE RATE) y Tarifa de fin de semana o fechas especiales, las tarifas BAR son las que se pueden dividir siempre en distintas BAR por ejemplo BAR 1, BAR 2,etc, siendo así la que continuamente se modifica.

La tarifa RACK seria la tarifa que tendríamos en forma constante y la de fecha especial o fin de semana seria la tarifa mas cara aplicada a feriados o fin de semana determinados.

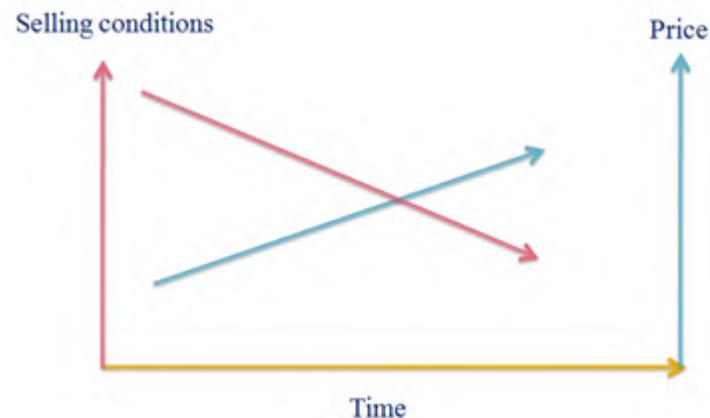
Las Tarifas BAR van a ir variando según el % de ocupación del hotel y los precios de la competencia.

	RACK	PREFF	BAR1	BAR2	BAR3	BAR4	BAR5	BAR6	WKD1	WKD2
Standard	200	160	140	120	110	100	90	80	70	60
Superior	215	175	155	135	125	115	105	95	85	75
Suite	230	190	170	150	140	130	120	110	100	90

# SENSIBILIDAD DE TARIFAS

No hay que olvidarse que el precio es una herramienta de venta que nos permite segmentar los mercados y llegar a todos.

Cada vez es mayor la gente que reserva a ultimo momento y por internet, lo que hay que lograr es que la gente compre con mayor anticipación a mejor precio y no de la otra forma.



# PARIDAD DE TARIFAS

La paridad de tarifas es que el cliente vea el mismo precio en todos lados, es decir tanto en nuestra pagina web como en todos los portales, para así incentivar las reservas directas.

Para poder hacer esto bien lo mejor es hacer una tabla con todos los portales con los siguientes datos:

1. IVA (con o sin IVA incluido)
2. NETO/COMISIONABLE
3. % DE MARGEN Y COSTO MENSUAL
4. POLITICAS DE CANCELACION
5. METODO DE PAGO
6. INVENTARIO

La mejor manera de tener todo esto controlado y siempre actualizado en poco tiempo es por medio de un channel manager, el mismo es un software donde se cargan todos los portales online que existen y desde ahí se puede cargar inventario, precios y restricciones y en forma automática se dispara para todos los canales online que se haya cargado en el channel manager.

# APLICACIÓN PRACTICA

## CAPITULO 12



# PASOS A SEGUIR..

1

## SEGMENTACION

Identificación de los segmentos para tener un esquema de Precios Variables a través de la creación de BARRERAS FÍSICAS Y LÓGICAS.

### BARRERAS FÍSICAS



	Tarifas Altas	Tarifas Bajas
Vista	Vista mar, lago, etc.	Sin vista a naturaleza.
Tamaño	Habitaciones grandes y con facilidades.	Habitaciones chicas con pocos amenities.
Tiempo	Estadías de turismo en fines de semana.	Estadía los días de semana

### BARRERAS LÓGICAS



	Tarifas Altas	Tarifas Bajas
Estadia	Estadías cortas.	Estadías largas
Flexibilidad	Flexibilidad en cancelaciones y cambios	Alta penalidad en las cancelaciones y cambios
Momento de Compra	Reservas cerca del momento del check in.	Reservas con mucha anticipación
Financieros	Se exige el pago en el momento del check out	Se exige el pago en el momento de la reserva

# PASOS A SEGUIR..

2

## PRONOSTICO DE DEMANDA

Análisis de la demanda y pick up histórico del hotel para proyectar la demanda futura.

3

## ALOCACIÓN DE INVENTARIO

Implica disponibilizar el inventario del hotel (habitaciones) en forma inteligente a los distintos canales de distribución a través de los cuales el hotel comercializa.

4

## ALOCACIÓN DE TARIFAS

Significa disponibilizar las distintas clases tarifarias en función a la ocupación actual, el pronóstico de demanda y los canales donde se comercializa.

5

## SOBREVENTA

Es la práctica de intencionalmente vender más habitaciones de las disponibles para aplacar las cancelaciones y no shows existentes y maximar la ocupación del hotel.



# ¿CÓMO SE LLEVA EN LA PRÁCTICA?



# PLANILLA DE PICK UP VS HISTÓRICO

<i>Fecha</i>	Feb 2 Q	Mar 1 Q	Mar 2 Q	Abr 1 Q	Abr 2 Q	May 1 Q	May 2 Q	Jun 1 Q	Jun 2 Q
02-dic-11	75%	69%	50%	37%	9%				
12-dic-11	77%	73%	52%	40%	9%				
16-dic-11	79%	75%	53%	34%	10%				
09-ene-12	92%	90%	64%	50%	19%	13%	9%		
13-ene-12	93%	91%	68%	56%	21%	14%	10%		
20-ene-12	90%	87%	72%	58%	25%	16%	10%		
27-ene-12	95%	85%	71%	62%	28%	17%	12%		
03-feb-12	95%	86%	75%	71%	31%	19%	14%		
10-feb-12	95%	92%	76%	79%	36%	25%	21%		
17-feb-12	95%	93%	81%	82%	47%	28%	21%	12%	4%
24-feb-12	95%	93%	84%	85%	55%	35%	23%	13%	4%
05-mar-12	95%	92%	86%	90%	62%	39%	25%	15%	4%
09-mar-12		93%	88%	89%	66%	41%	33%	17%	7%
16-mar-12		92%	88%	91%	73%	43%	38%	18%	8%
<i>Proyección año anterior</i>									
16-mar-11		93%	89%	84%	80%	27%	29%	29%	28%

# PLANILLA DE PROYECCIÓN DE OCUPACIÓN

Reducir (Ctrl+1)

Ocupación por Categoría de Habitaciones (K030)

Desde: 09/03/2012 - Hasta: 30/04/2012

<u>Fecha</u>	<u>Lago</u>	<u>Montaña</u>	<u>Cabaña</u>		<u>Hab. Disponibles</u>	<u>Hab. Ocupadas</u>	<u>Mantenimiento</u>	<u>Ocupación (%)</u>	<u>Tarifa Promedio (\$)</u>	<u>Tarifa Promedio (U\$S)</u>	<u>Complimentary</u>	<u>House-Use</u>	<u>Llegadas</u>	<u>Salidas</u>	<u>REVPAR (\$)</u>	<u>REVPAR (U\$S)</u>
Vie 9/03/12	2	0	0		2	18	0	% 90	\$ 331		0	0	6	0	\$ 298	U\$S 0
Sáb 10/03/12	0	1	2		3	17	0	% 85	\$ 358		0	0	7	8	\$ 304	U\$S 0
Dom 11/03/12	0	4	2		6	14	0	% 70	\$ 441		0	0	7	10	\$ 309	U\$S 0
Lun 12/03/12	0	1	2		3	17	0	% 85	\$ 425		0	0	7	4	\$ 361	U\$S 0
Mar 13/03/12	3	6	1		10	10	0	% 50	\$ 384		1	0	4	11	\$ 192	U\$S 0
Mié 14/03/12	2	4	0		6	14	0	% 70	\$ 345		1	0	7	3	\$ 242	U\$S 0
Jue 15/03/12	-1	0	0		-1	21	0	% 105	\$ 396		0	0	9	2	\$ 416	U\$S 0
Vie 16/03/12	1	7	0		8	12	0	% 60	\$ 435		0	0	6	15	\$ 261	U\$S 0
Sáb 17/03/12	0	1	0		1	19	0	% 95	\$ 388		0	0	10	3	\$ 368	U\$S 0
Dom 18/03/12	2	0	0		2	18	0	% 90	\$ 374		0	0	3	4	\$ 337	U\$S 0
Lun 19/03/12	1	1	0		2	18	0	% 90	\$ 378		0	0	6	6	\$ 340	U\$S 0
Mar 20/03/12	2	3	0		5	15	0	% 75	\$ 382		0	0	3	6	\$ 287	U\$S 0
Mié 21/03/12	3	5	0		8	12	0	% 60	\$ 406		0	0	6	9	\$ 244	U\$S 0
Jue 22/03/12	4	4	0		8	12	0	% 60	\$ 369		0	0	7	7	\$ 222	U\$S 0

# PLANILLA ESCALAS TARIFARIAS Y REVENUE

HASTA % OCUP	TEMPORADA	TARIFA	MONTAÑA	LAGO
Hasta 15%	ALTA	NREF 1 - PP (40% sobre RACK)	\$ 89	\$ 119
0% al 100%	BAJA	BAR2 / RACK BAJA	\$ 99	\$ 149
16% a 50%	ALTA	NREF 2 - PP (20% sobre RACK)	\$ 99	\$ 149
0% a 80%	ALTA	OPER/RACK/AGEN	\$ 159	\$ 192
81% a 100%	ALTA	MAX RATE (10% + RACK)	\$ 175	\$ 210
Fechas Especiales	FECHA ESPECIAL	FECHA ESPECIAL	\$ 192	\$ 232
Last Minute	LAST MINUTE	BAR 0 (50% sobre RACK)	\$ 79	\$ 99

mar 13/03/12  
 mié 14/03/12  
 jue 15/03/12  
 vie 16/03/12  
 sáb 17/03/12  
 dom 18/03/12  
 lun 19/03/12  
 mar 20/03/12  
 mié 21/03/12  
 jue 22/03/12  
 vie 23/03/12  
 sáb 24/03/12  
 dom 25/03/12  
 lun 26/03/12

08/03/2012				13/03/2012			
Lago	Montaña	Cabaña	Ocup	Lago	Montaña	Cabaña	Ocup
3	6	1	% 50	4	5	1	% 50
2	4	0	% 70	2	3	0	% 75
-1	0	0	% 105	-1	0	0	% 105
1	7	0	% 60	1	7	0	% 60
0	1	0	% 95	0	1	0	% 95
2	0	0	% 90	2	0	0	% 90
1	1	0	% 90	1	1	0	% 90
2	3	0	% 75	2	2	0	% 80
3	5	0	% 60	3	4	0	% 65
4	5	0	% 55	4	3	0	% 65
4	2	0	% 70	4	0	0	% 80
7	2	2	% 45	7	1	2	% 50
2	1	2	% 75	6	1	2	% 55
2	0	2	% 80	6	0	2	% 60

**¿CUÁL ES NUESTRO OBJETIVO?**

**MAXIMAR EL REVPAR  
(REVENUE PER AVAILABLE  
ROOM)**



# COMO MEDIR LA EFECTIVIDAD ?

**Tarifa Promedio Febrero 2012: USD 120**

**Ocupación Febrero 2012: 90%**

**Rev Par:  $120 \times 90\% = \text{USD } 108$**

**Tarifa Promedio Enero 2012: USD 150**

**Ocupación Febrero 2012: 75%**

**Rev Par:  $120 \times 90\% = \text{USD } 112,5$**

***COMO SE OBSERVA, LA OCUPACIÓN NO ES TODO....EL REV PAR ES EL INDICADOR QUE NOS DEBE INTERESAR. EN ENERO SI BIEN TUVIMOS MUCHO MENOS OCUPACIÓN QUE FEBRERO, EL REV PAR FUE MEJOR.***



## AADESA S.A.

Vicente López - 1762 Piso 2 Oficina 23

Buenos Aires - Argentina

CP C1018ABD

[info@aadesa.com.ar](mailto:info@aadesa.com.ar)