beezhotels
maximize your income

E-Book
REVENUE MANAGEMENT

www.beezhotels.com

beezhotels

Contenidos

3 Concepto

4 Requerimientos

7 Objetivo

10 Ejemplo cálculo de KPI´s

12 Funcionamiento

14 Timing & Data

16 Tareas

17 Casos de Éxito

18 Contacto

En Beezhotels llevamos más de 10 años optimizando los ingresos netos de los establecimientos hoteleros, apartamentos y alquiler vacacional, principalmente en España.

Ofrecemos servicios de:

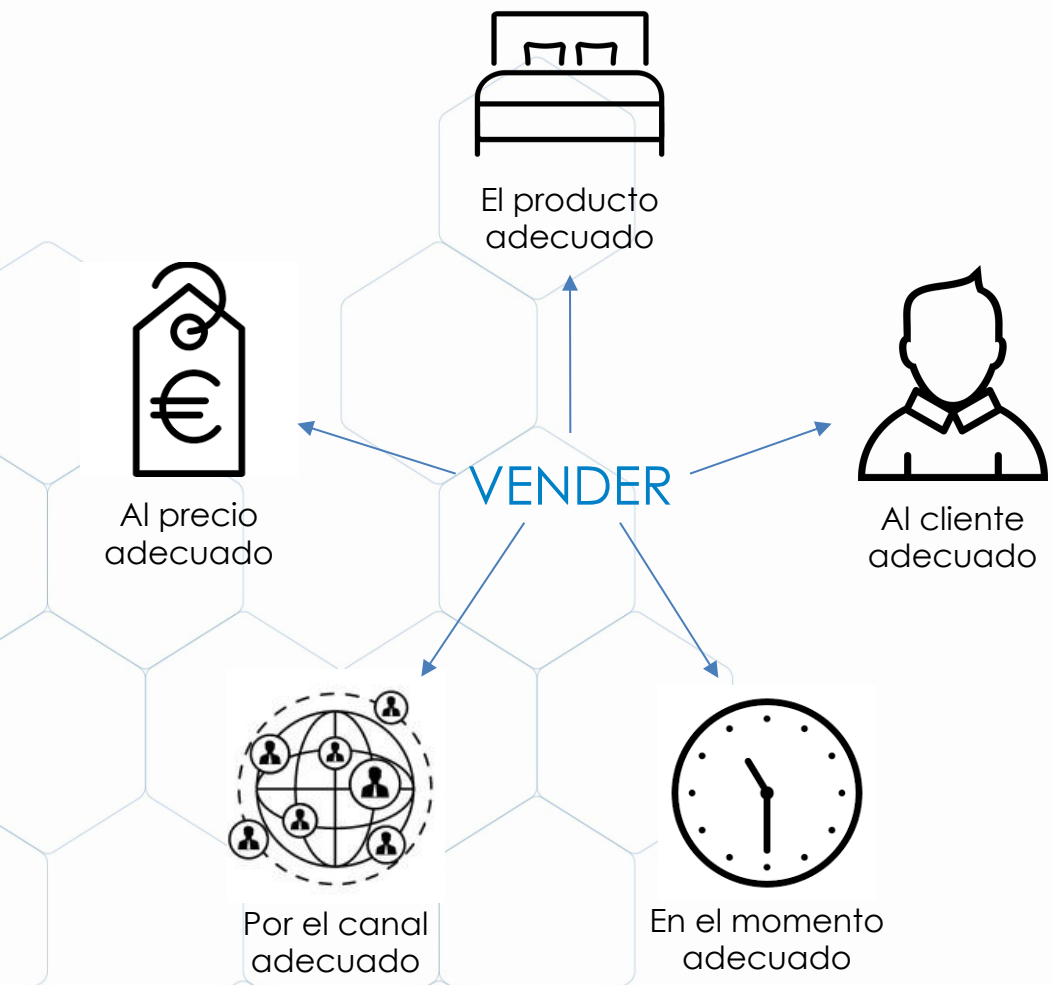
- Consultoría
- Externalización y gestión
- Formación a medida
- Cursos online
- Diseño web
- Marketing online

La mejora en la gestión del revenue management es nuestra misión, y por ello el equipo de Beezhotels esta en continua evolución e investigación.
En este ebook les trasladamos una primera visión a este apasionante mundo del Revenue Management.

Nuestros mejores deseos y muchos éxitos,

El equipo de Beezhotels
Maximize your income.
Julio 2020

REVENUE MANAGEMENT



CONCEPTO

El **Revenue Management**, o la gestión de los ingresos, a veces descrita como la gestión del rendimiento o la optimización de precios se ha convertido en sinónimo de gestión de las tarifas, pero en realidad es mucho más que eso, es el primer paso de una estrategia global que le ayudará a gestionar su hotel de manera más eficaz y rentable.

Este tipo de gestión con precios variables, fue implementada en sus inicios por las líneas aéreas, extrapolándose su uso a las cadenas hoteleras a principios de los 80 por parte de Marriott International. Una definición tipo podría ser:

El **REVENUE MANAGEMENT** es la ciencia que genera la venta del producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio adecuado y por el canal adecuado.

REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO

CAPACIDAD LIMITADA

Para poder implementar una política de **Revenue Management** son necesarias ciertas características en el producto a la venta. La primera es que debe de tener capacidad limitada, es decir, que pueda **agotarse** en un momento dado.

Esta característica es necesaria para poder dar valor a la dinamización de los precios, para que la sensación de escasez exista y que tenga efecto también la ley de la oferta y la demanda. La primeras habitaciones debería de ser más económicas para generar unos ingresos mínimos y las últimas, a precios más elevados, al ser productos de última hora y por tanto haber menos oferta para una alta demanda.

INVENTARIO PERECEDERO

La segunda característica, es que su inventario debe de ser, además de limitado, perecedero. Es decir, que **habitación que se queda sin vender para hoy, se pierde**. No se pueden guardar las habitaciones no vendidas para otro momento. El coste de oportunidad para este tipo de productos suele ser elevado, con lo que la gestión de precios dinámicos favorece la rentabilidad.

Esto refuerza todavía más la política de dinamismo de precios, al poder "jugar" con los mismos para ofertar y generar oportunidades de venta para momentos específicos, en los que la demanda no sea suficiente para cubrir todas las unidades a la venta de un mercado.

REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO

BAJO COSTE VARIABLE

Se puede aplicar la estrategia de **Revenue Management** en una propiedad que tenga unos costes variables bajos en comparación con los fijos. Esto es básico para tener un rango de fijación de precios amplio, que nos dé la oportunidad de ser más agresivo o económico en momentos de menor demanda, generando los ingresos mínimos para cubrir costes.

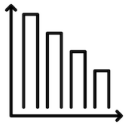
De esta manera, luego podemos ser valientes con precios más elevados, en momentos de reserva más cercanos a la llegada, generando márgenes de beneficio más amplios y por tanto encontrar un equilibrio que genere una óptima gestión y mayor rentabilidad.

DISCRIMINACIÓN DE SEGMENTOS

Una variedad en los precios a la venta, que permite optimizar los ingresos, llegando a clientes diferentes, sólo es posible si el establecimiento tiene la posibilidad de discriminar los segmentos de clientes. No es el mismo rango de precios que puede tener un trabajador de una empresa que viaja tres o cuatro días por semana, que el que puede tener una pareja celebrando un fin de semana especial, por poner un ejemplo claro.

Esta **diferenciación de segmentos** a los que nuestro hotel tiene acceso, es básica para poder hacer una gestión adecuada de los precios a la venta en función del canal, del tipo de cliente y del momento de estancia, ya sea por temporada o por día de la semana.

REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO



DEMANDA VARIABLE

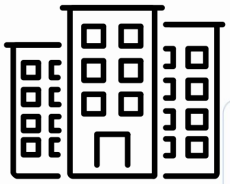
Como hemos comentado anteriormente, uno de los principios del **Revenue Management** es la aplicación de la ley de la oferta y la demanda a la venta del establecimiento. Sin demanda variable, sería imposible la dinamización de los precios a la venta, ya que no habría temporalidad.

Sin **temporalidad**, no habría diferenciación entre la segmentación tampoco, y por lo tanto los precios serían estáticos, al no haber necesidad de esas variaciones para captar la atención de ciertos grupos de clientes potenciales a un rango de precio más adeacuado.

POSIBLE VENTA ANTICIPADA

La posibilidad de anticipar la venta del producto, genera la posibilidad de actuar sobre los precios con ofertas y promociones. Esto, proporciona al hotelero la herramienta de adaptar los precios con antelación, buscando ingresos mínimos en un segmento de clientes que son sabedores de que a mayor antelación, mejores precios y más disponibilidad de producto. **El momento de compra y el de prestación de servicio, están separados en el tiempo.**

OBJETIVO



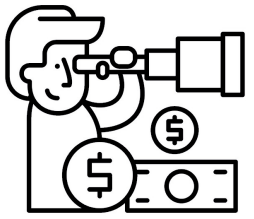
ENTENDER TU NEGOCIO

Con la estrategia de **Revenue Management**, llegas a entender mejor tu negocio. Cómo evolucionan las ventas, cómo adaptar esos ingresos a tu operativa y por lo tanto poder valorar los ratios de costes,… Son muchos los datos que te permite mejorar la experiencia del cliente en función de las previsiones y evolución del mercado.

Si tienes un forecast al alza, puedes contratar más personal o mejores productos para dar un servicio por encima del esperado. Por el contrario, en momentos de flaqueza, puedes anticipar periodos ajustados y liberar personal con vacaciones o días libres, y ajustar contrataciones de personal temporal.

El **FORECAST**, o previsión de la demanda, es un aspecto fundamental de nuestra estrategia. Gracias a los datos de reserva actuales, los históricos de ocupación y evolución, podemos predecir la demanda con márgenes precisos. Esto nos ayuda como hemos visto desde la operativa, hasta la tesorería, pasando por (en el caso de grandes cadenas) la presentación de resultado a futuro que influyen en acciones bursátiles y grandes compra-ventas de establecimientos.

Esta predicción es clave para una estrategia empresarial, y es adaptable a cualquier tamaño de empresa, al poderse gestionar estas predicciones y usarlas a los niveles que necesitemos en función de nuestro establecimiento o cadena.



PREDECIR LA DEMANDA

OBJETIVO

AJUSTAR LA ESTRATÉGIA

Quizás pensamos que tenemos la estrategia bien definida, y en realidad no hemos analizado la situación en profundidad. Gracias a la **segmentación**, podemos actualizar la estrategia de manera más precisa observando los cambios de tendencia por segmentos y canal, para adaptarlas continuamente a la demanda actual.

A veces "menos es más", y otras no nos basta con grandes canales y la web. También en lo referente a precios, ofertas promocionales, políticas de cancelación, restricciones, etc… Se ha de ajustar en función de todas las variables ya comentadas como temporada, día semana, competencia, etc…

El mix optimo existe, y ajustando nuestra estrategia lo podemos conseguir, con distribución, precios, condiciones, etc…

Todo esto tiene como objetivo final optimizar el rendimiento de las ventas, y de los canales por los que esas ventas llegan. Cada segmento, cada canal de ventas (tanto online como offline), y cada temporada, tiene un momento óptimo y un público objetivo que nos puede interesar en ese momento.

La habilidad en el manejo y gestión de una política de **Revenue Management**, nos llevará a optimizar esos canales, precios y periodos, en función de una demanda existente y variable. Optimizar también es identificar canales o actores de venta que no sean adecuados ya que captan clientes que ya conseguimos por medios más rentables, o que generen confusión e impidan la venta por crear incertidumbre.

OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO

OBJETIVO

MEJORAR LA RENTABILIDAD

Con la consecución de estos objetivos que acabamos de comentar, conseguiríamos una mejora notable en la rentabilidad de nuestro establecimiento, que sería el objetivo resultado de la suma de los otros. **Mejorar la rentabilidad** no significa necesariamente vender más, ni vender más caro; significa **vender mejor**.

Puede ser que el establecimiento opte por una estrategia de precios elevados, y por no vender por los canales adecuados, deje de vender negocio y por tanto no llegue a ocupaciones adecuadas. O al contrario, que un hotel venda el 100% de su disponibilidad, pero no fije sus precios en función de lo que soporta el mercado y de lo que marcan sus competidores. De esta manera, tendríamos margen de mejora en precio medio.

En definitiva, el dato que buscamos a incrementar con esta política de Revenue Management es el de **REVPAR**, que no es otro que los **ingresos totales del establecimiento por habitaciones disponibles** (o a la venta) para un periodo concreto. Cuanto más ingresemos por habitación disponible, más ingresos tendremos, sin tener en cuenta a cuanto hayamos vendido, o cuantas de esas disponibles hayamos vendido finalmente.

He aquí un simple *ejemplo*, donde el mismo hotel de 100 habitaciones, con tres políticas de venta diferentes, tiene resultados sorprendentes, dónde el mejor resultado no es el escenario con más habitaciones vendidas, ni con mejor precio medio.

EJEMPLO CALCULO KPI´S

Habitaciones disponibles 100	Ocupación %	ADR	RevPar	INGRESOS TOTALES
Escenario 1	75 % (o 0,75/1)	75 €	**56,25 €**	**5.625 €**
Escenario 2	50 % (o 0,50/1)	**100 €**	50,00 €	5.000 €
Escenario 3	**100 %** (o 1/1)	45 €	45,00 €	4.500 €

Key Perfomance Indicators (KPI´s) usados:

- ADR o Average Daily Rate: Precio Medio de la habitación Ocupada

  ADR (€) = Ingresos del día / Habitaciones Ocupadas

  ejemplo en el Escenario 2: ADR (€) = 5.000 € / 50 habitaciones vendidas = 100 €

- OCC u Ocupación %: Porcentaje de habitaciones ocupadas del total de habitaciones disponibles para un periodo concreto

  OCC (%) = (Habitaciones Ocupadas / Habitaciones Disponibles) x 100

  ejemplo en el Escenario 3: Occ (%) = (100 / 100 habitaciones disponibles) x 100 = 1 x 100 = 100 %

- REVPAR o Revenue Per Available Room: Ingreso por habitación disponible a la venta para un periodo concreto (esto marca la rentabilidad del hotel)

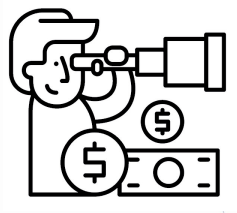
  REVPAR (€) = Ingresos Totales / Habitaciones Disponibles

  o también **REVPAR (€) = ADR (€) x Occ (%)**

  ejemplo en el Escenario 1: REVPAR (€) = 75 € x 0,75 = 56,25 €

FUNCIONAMIENTO

El **Forecasting** es una técnica del Revenue Management para la mejora de la rentabilidad. Como hemos visto, se trata de una predicción, en este caso de ingresos, que nos va a orientar sobre si estamos en la estrategia adecuada.



FORECASTING
Predicción Ingresos

Con datos de ocupación y precio históricos a misma fecha del año pasado (Same Time Last Year – STLY), datos de cierre (Actuals Last Year – ACTLY) y variaciones de reservas en fechas concretas (Pick Up), podremos hacer una estimación de cuanto vamos a crecer y a qué precios, pudiendo así prever unos ingresos finales.
De todas maneras, tener en cuenta que a estas principales variables hay que sumar otras tantas dependiendo de cada caso.

Este FORECASTING o FORECAST, se debe realizar **varias veces para el mismo periodo**, para, conforme pasa el tiempo y tenemos más datos, ser más precisos y así mejorar la rentabilidad final del establecimiento.

El BENCHMARKING, o **Análisis de la competencia**, se utiliza en el Revenue Management para comparar nuestro precio a la venta, promociones y ofertas puntuales, con lo que está haciendo nuestro **COMPSET** (el grupo de competidores definido para mi establecimiento).

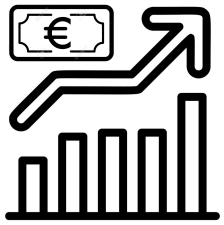
Usaremos estos datos de precios del mercado para, junto con nuestra disponibilidad y comparativa contra otros años a misma fecha, poder fijar el precio adecuado en ese momento para nuestro producto. También para **identificar cambios en la demanda**, y posibles desalineamientos de nuestra estrategia de precios con respecto a nuestros competidores. Este COMPSET, se debe fijar por diferentes variables como estrellas, cantidad habitaciones, tipo hotel, ubicación, etc…

BENCHMARKING
Análisis Competencia

beezhotels

FUNCIONAMIENTO

El **YIELD MANAGEMENT** es la técnica usada para establecer la política de precios a la venta, o **PRICING**. Esta política se ha de fundamentar en variables muy diferentes, algunas ya mencionadas, tales como los precios del compset, la previsión de demanda, el objetivo de ingresos inicial (Budget o Presupuesto), la situación con respecto a otros años usando históricos, etc…



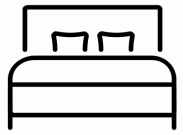
PRICING
Plan Tarifario

Una suma de variables, que nos van a dar los datos necesarios para poder fijar el precio adecuado para cada momento, y también para cada segmento, ya que podemos tener precios diferentes para un tour-operador con precios estáticos, una tarifa de empresa, una oferta de un canal online, o un precio especial para incentivar nuestra propia página web.

Esta política de **Pricing**, también establecerá cuales han de ser los **suplementos** entre los diferentes tipos de habitación en función de la temporada. Como ejemplo, no habrá la misma demanda de una habitación con terraza en Agosto, que en Enero, con lo que ese suplemento del **atributo** "terraza" también se fijará en función de las diferentes variables.

A la par, se jugará con la disponibilidad, o **ALLOTMENT**, de las habitaciones según las necesidades. Según la demanda, se podría generar un overbooking (venta por encima de inventario) de un tipo de habitación más básico para no perder visibilidad, o limitar el número de habitaciones a la venta para generar sensación de escasez e incentivar a los indecisos.

La disponibilidad juega un factor clave en las ventas, ya que un buen uso del inventario, jugando con **tipologías, restricciones y otros factores**, se evitará el perder **oportunidades de venta** en caso de que se generen picos de ocupación o días sueltos entre periodos sin ocupación alguna (valles).



ALLOTMENT
Disponibilidad
Producto

beezhotels

FUNCIONAMIENTO

DISTRIBUTION
Selección Canales

Hoy en día, la **distribución en el mundo online** está súper diversificada, y casi todos los canales están conectados entre sí. Por ello, es básico saber elegir qué canales de venta elegir, ser selectivos, para poder controlar esa distribución que ya de por sí va a estar disgregada.

Este control de la distribución, nos permitirá identificar prácticas de **DUMPING** (venta por debajo del precio acordado quitándose parte de su comisión) por parte de algunos canales, y así poder tener el control de los precios online.

Es importante tener el control, y en muchos casos **"menos es más".** Con esto queremos decir que no por tener contratados directamente todos los canales vamos a vender mejor. Al estar ya conectados entre sí, hay que buscar el equilibrio en la cantidad de contrataciones directas pero sin dejar de optar a segmentos clave a los que alcanzar según qué tipo de canales.

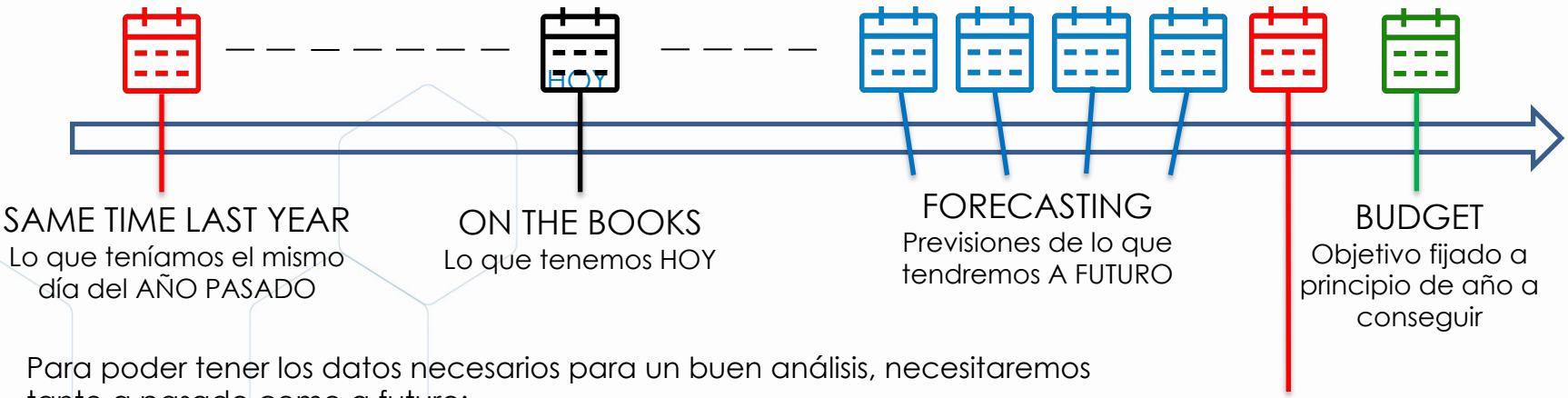
Como hemos comentado, la **segmentación de clientes**, es una de las características necesarias para poder implantar una política de Revenue Management, ya que nos permite seleccionar el público objetivo en función del precio que están dispuestos a pagar.

Esta segmentación, luego se introducirá en la estrategia de ventas según la demanda de ese tipo de cliente y del resto de tipos de clientes para optimizar los ingresos y no vender habitaciones más económicas en momentos de alta **demanda de segmentos** con mayor poder adquisitivo. Es indispensable el control de BLACK OUT DATES, o fechas de cierre de esos diferentes segmentos menos rentables en ciertos momentos.

TARGETING
Segmentación Cliente

beezhotels

TIMING & DATA



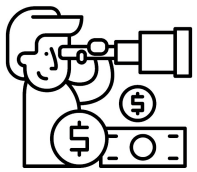
Para poder tener los datos necesarios para un buen análisis, necesitaremos tanto a pasado como a futuro:

- PASADO
  - Same Time Last Year: Datos a misma fecha del año pasado de un periodo concreto, para reconocer tendencias y variaciones
  - Actuals Last Year: Datos a cierre de un periodo concreto, para valorar cuanto y como se ha incrementado la venta en un periodo del pasado
- PRESENTE
  - On The Books: Datos a día de HOY para comparar contra los demás datos de pasado y futuro
- FUTURO
  - Forecast: Previsión de ingresos a futuro realizado varias veces en un mismo periodo para ir mejorando esas previsiones y así poder adaptar la estratégia
  - Budget: Presupuesto fijado a principio de año en base a incrementos anuales que busquemos de un año a otro

www.beezhotels.com
beezhotels

TIMING

Obtención de datos



Interpretación de datos y Forecasting

Desarrollo de estrategia

Implementación de herramientas

Seguimiento de resultados

El **Revenue Management** es un proceso "ongoing", que nunca termina. Son cinco pasos, en un ciclo infinito, donde siempre se busca la optimización de los ingresos y la mejora de la rentabilidad.

Se aprende gradualmente, con nuevos datos y resultados de acciones tomadas, para mejorar de cara a futuro y **adaptarse y anticiparse** a nuevas demandas, tecnologías y tendencias que vayan surgiendo.

Decimos comúnmente que es una estrategia "con **vida propia**" ya que el estancamiento en medidas adoptadas puede llevar a la pérdida de esa optimización y por tanto al fracaso en la gestión del establecimiento.

Renovarse y actualizarse, o morir y perder.

www.beezhotels.com

beezhotels

TAREAS

REVENUE MANAGER

ANALIZAR

Precios Competencia

Ventas Canales

Tendencias Mercado

Demanda Anticipada

REVISAR

Nuevas Reservas [Pick Up]

Información Canales

Disponibilidad

Precios a la Venta

REALIZAR

Informes

Previsiones

Herramientas Análisis

Presupuestos

ALGUNOS CASOS DE ÉXITO

HQ ROOMS APARTMENTS | Valencia

- Tipo de establecimiento: Luxury Apartments.
- Aumento ventas el 1° año: **17%.**
- Aumento reservas directas el 1° año: **7%.**
- Aumento ADR el 1° año: **16%.**
- 27 apartamentos.

VILLA CHIQUITA HOTEL & SPA | Colonia Sant Jordi, Mallorca

- Tipo de establecimiento: Hotel 4* de Lujo.
- Tipo de proyecto: Reposicionamiento.
- Aumento ventas el 1° año: **19%.**
- Aumento ventas el 2° año: **7%.**
- 41 habitaciones.

HOTEL XAUEN | Montanejos, Castellón

- Tipo de establecimiento: Hotel con spa.
- Aumento ventas el 1° año: **12%.**
- Aumento ocupación el 1° año: **8%.**
- Aumento ventas directas web el 1° año: **236,97%.**
- 72 habitaciones.

CAP VERMELL BEACH HOTEL | Canyamel, Mallorca

- Tipo de establecimiento: Hotel Boutique de Diseño.
- Aumento ventas el 1° año: **18%.**
- Aumento ventas el 2° año: **15%**
- Volumen ventas directas: **60%** ventas directas, **40%** ventas online.
- 12 habitaciones.

El camino hacia el éxito esta en tus manos

+34 963 285 409 **Contacto de BEEZHOTELS**

Oficinas Centrales

C/ Eduardo Bosca,14, 1º, Pta 7

46023 – **Valencia**

José Navarro

Director de Formación y Consultor

jose.navarro@beezhotels.com

Delegación en Mallorca

C/ Simón Ballester, 9, 1º, Pta 1

07011 - **Palma de Mallorca**

Lluís Martí

Sistemas de información

lluis.marti@beezhotels.com

beezhotels