



|| REVENUE MANAGEMENT HOTEL.

A grandes rasgos, la gestión de revenue es el uso estratégico de datos de rendimiento, mercados locales, tarifas de competidores y otras analíticas que ayudan a predecir la demanda para poder optimizar los precios y la distribución de manera que permitan maximizar el revenue y los beneficios. (tomado de CloudBeds).

Otra definición, El Revenue Management es la venta del producto adecuado al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio correcto y en el canal correcto. Es decir, usar herramientas de análisis, cruzar datos y tomar decisiones para optimizar las ventas y sacar el máximo beneficio.

El revenue management es una técnica de gestión que no se puede aplicar a todas las empresas, sino que requiere de las siguientes características:

- * Servicio o producto limitado: el número de habitaciones tiene un límite.
- * Bajo costo del servicio: ajustar el precio al máximo teniendo en cuenta los costos fijos y variables.
- * Servicio o producto perecedero: cada habitación es un producto de un solo día.
- * Posibilidad de venta anticipada: las habitaciones se pueden reservar.
- * Segmentación de mercado: los diferentes clientes tendrán diferentes necesidades que cubrir.

Diferencia entre Yield y Revenue Management. Información de hosteltur.com

YIELD	REVENUE
Se centra en la optimización de los rendimientos o beneficios mediante el control de los precios y su adaptación a la demanda. (Cuartos hotel)	Trabaja con la parte de los ingresos a través de la fijación de precios y de los cambios de tarifas y se fundamenta en el estudio del comportamiento del consumidor.
Si la demanda supera a la oferta se incrementa el precio, si por el contrario la Oferta supera a la demanda se bajan los precios.	La base del Revenue reside en la segmentación del mercado por cada tipo de producto. Nos permite relacionar nuestros cuartos de hotel con distintos segmentos de mercado



Se centra más en el caso aéreo donde los beneficios provienen de la venta de asientos

Opera con más tipos de Ingresos característicos de un hotel: estacionamiento, congresos, bodas, eventos, etc.

Ciclo del revenue management



Tips del ciclo de Revenue.

① Recopilación de datos.

- Tomar datos del PMS, de ventas, los precios de la competencia, del benchmarking, de la reputación online, de la demanda del mercado, la llegada de vuelos y otros indicadores que puedan ser relevantes.
- Datos relevantes y de calidad, sistematizar el proceso.
- Contar con un Revenue Management System

② Análisis de datos.

- Usar un modelo para el análisis, si no tienes RMS, crea uno con Excel.
- Involucra a todos los que pueden saber y contribuir en el análisis.
- Sistematiza reuniones semanales de RM.



③ Pronósticos (Forecast).

- El primer pronóstico es alcanzar el presupuesto, por eso debe ser uno realista.
- Tener en cuenta los objetivos de venta, la política de precios, la aplicación de promociones y el manejo del inventario.
- Considerar la segmentación del mercado. Tipo de clientes por temporada, para seleccionar el cliente que quiero o necesito.
- Revisar Patrones históricos, tienden a crear tendencia. Comparar con el periodo de tiempo que se está considerando
- Revisar las reservas a futuro. al mes, tres meses y más.
- Las condiciones de mercado. Identifica patrones de demanda, tendencias por segmento, canal, día de la semana, temporada
- Ajusta el pronóstico con los eventos que impacten en la demanda, ejemplo el clima.
- Utiliza la Inteligencia de mercado

④ Gestión de precios.

- Considerar las estrategias de fidelización, si hay programa
- Consultar los patrones históricos para ese día
- Evaluar los patrones de estancia del cliente
- Tener en cuenta temporada y día de la semana que estamos pronosticando.
- La posible afectación del precio de un segmento en los otros segmentos. Por ejemplo, un grupo vendido a un precio superior al que se oferta en una OTA será una posible fuente de conflicto con el cliente del grupo.
- Considerar la sensibilidad del cliente al precio.
- Cuidado con las restricciones, como afectan o no al cliente.
- Revisar la reputación online del SetComp.
- Considerar en todo momento a la competencia.
- Tener a mano el costo de la habitación.
- Utiliza el precio como herramienta estratégica en base a un pricing táctico
- Crea una estructura de tarifas coherente.
- Identifica los pricing points con mayor demanda
- Monitorea los precios del SetComp pero no te bases únicamente en ellos.



- Si hay ventaja competitiva que nos diferencia del resto, generalmente precio alto – calidad alta.
- Gana cuota de mercado. Una vez logrado, se incrementa gradualmente hasta lograr el posicionamiento adecuado.
- Considera un precio inicial a partir de lo que estarían dispuestos a pagar los clientes incluyendo el cálculo de producción que se obtendrá.
- Da mejor precio a futuro con los EBB para generar una base y más cercano a la fecha se incrementa la tarifa.
- Mark Up. En este caso, se calculan los costos fijos y variables de la habitación y luego se le añade un margen de ganancia (Mark Up).
- Uso del RevPar para confirmar que tenemos la ganancia esperada por habitación por mes.
- Combinación de varios productos. Ejemplos Habitación con desayuno, media pensión, etc.
- Precios promocionales en temporadas, fechas especiales, eventos de importancia y otros.

⑤ Gestión de la capacidad.

- Maneja la capacidad para aceptar la demanda de mayor valor
- Utiliza el Pricing. El precio optimo en cada momento
- Aplica restricciones solo cuando te sobran clientes.
- Hacer overbooking, no es lo mismo que overselling
- Valora el impacto de los grupos en los ingresos totales
- Ten claramente identificadas las temporadas altas, medias y bajas del hotel.
- Ten identificadas las habitaciones disponibles y fuera de servicio.
- Actualiza tarifas de forma rápida y eficiente.
- Mantén un inventario bien registrado y actualizado con las características de las habitaciones.
- Un buen manejo de inventario ayuda a cuidar los recursos del hotel.
 - Planeación de los recursos humanos.
 - Planeación de las compras de suministros y equipos.

⑥ Gestión de los canales de venta. Considerar:



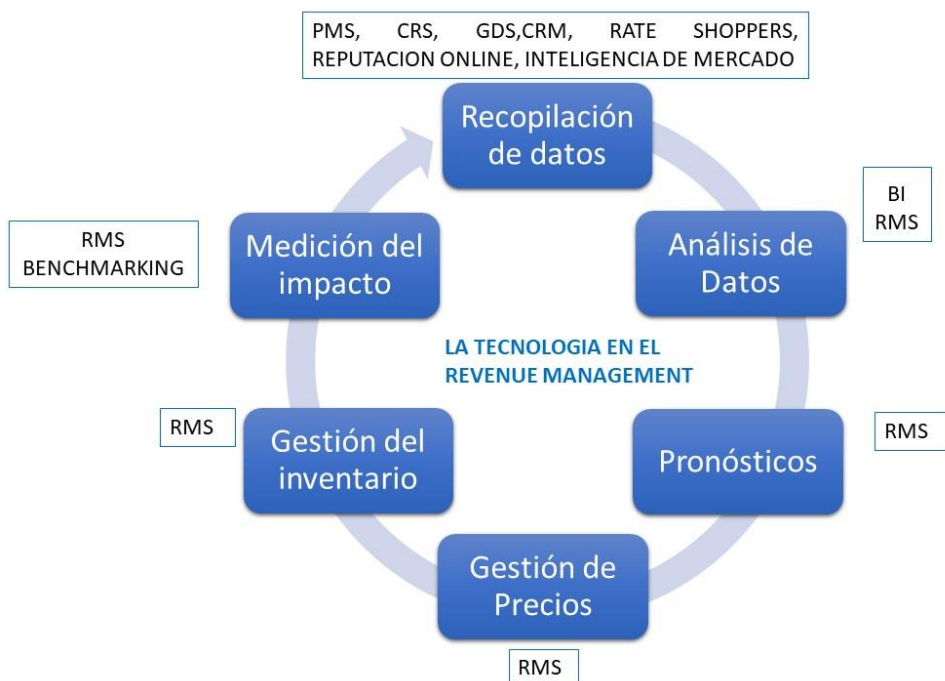
- Los canales pueden ser: GDS, OTA, Metabuscadore, TTOO, Mayoristas y otros. Considerar en cada caso:
 - Comisiones que aplica.
 - Posicionamiento del canal en el mercado.
 - Potencial de ventas.
 - Cobertura geográfica.
 - Mercado objetivo.
 - Comisiones que aplica.
- Manejo eficiente del Channel Manager.
- Estrategias de distribución hotelera:
 - Intensiva. - Considera realizar la venta de habitaciones por la mayor cantidad de canales de venta posibles.
 - Exclusiva. Seleccionar un canal de venta para la distribución y dirigida a un segmento específico.
 - Distribución selectiva. Consiste en un mix de los dos anteriores. Se concentra en menos canales de ventas considerando el potencial de venta de cada portal, posicionamiento, imagen y cobertura geográfico.

⑦ Evaluación e impacto.

- Mide los principales indicadores de tu revenue anterior.
- Evalúa los resultados de las estrategias implementadas.
- Revisa y actualiza tu sistema de información.
- Compara tus kpis con la competencia.



El papel de la tecnología



KPIs del Revenue.

KPI	Descripción
% Ocupación	Indica la tasa de ocupación en un periodo de tiempo- %Ocupación = %Cuartos ocupados /Cuartos disponibles
ADR [Average Daily Rate] o Tarifa Promedio	Indica el ingreso promedio por cada habitación ocupada en un periodo de tiempo. ADR= \$ Total ingreso de cuartos / total cuartos.
RevPAR [Revenue Per Available Room] o ingresos por habitación disponible	El indicador, relaciona el total de ingresos por alojamiento con el número total de habitaciones disponibles, hayan sido ocupadas o no, en un periodo de tiempo. Revpar = \$ ingresos de cuartos/total de habitaciones disponibles.
TRevPar [Total Revenue Per Available Room]. o los ingresos totales por habitación disponible	Relaciones de los ingresos totales del hotel con el total de cuartos disponibles en un periodo de tiempo. TRevPar= \$ Ingresos del hotel / Total cuartos disponibles



NRevPAR [Net Revenue Per Available Room] o los ingresos netos por habitación	Es similar al RevPar, pero en este caso se descuenta los gastos de distribución asociados a la venta de las habitaciones en un periodo dados. $\text{NRevPAR} = \$ (\text{Ingresos de cuartos} - \text{gastos de distribución}) / \text{Total cuartos disponibles}$
GOPPAR [Gross Operating Profit Per Available Room] o la utilidad bruta de operación por habitación disponible	Se trata de unos de los índices más importantes, ya que expresa las ganancias por habitación disponible teniendo en cuenta el costo operativo total. $\text{GOPPAR} = (\text{Ingresos} - \text{Gastos}) / \text{n}^\circ \text{ hab. disponibles}$
RevPOR [Revenue Per Occupied Room] o ingresos por habitación ocupada	Es como un punto intermedio entre el ADR y el TRevPAR, ya que toma todos los ingresos del hotel y los relaciona con el total de habitaciones ocupadas. $\text{RevPOR} = \text{Total de Ingresos} / \text{n}^\circ \text{ hab. ocupadas}$
ALOS [Average Length Of Stay] o tiempo de la estancia	Mide la estancia promedio de los huéspedes. Un ALOS elevado, ayuda a reducir los costos generales del alojamiento. $\text{ALOS} = \text{Total Hab. Ocupadas} / \text{Total de n}^\circ \text{ de reservas}$
CPOR [Cost Per Occupied Room] o costo operativo bruto por habitación ocupada	Cuánto cuesta cada habitación ocupada para un periodo de tiempo. $\text{CPOR} = \text{Costes Operativos} / \text{Hab. Ocupadas}$

Junta de Revenue.

- Debe ser semanal
- Conducida por Revenue Manager.
- Participar las personas que pueden aportar opiniones y propuestas de calidad, entre ellos el Director Comercial y Ventas de la cadena, Gerente General y de Ventas del hotel; y cualquier otro ejecutivo que sea necesario.
- El pronóstico se elabora mínimo para los siguientes tres meses.
- La junta debe comenzar con una evaluación de los resultados de la semana anterior y el acumulado mensual a la fecha.
- Posteriormente se deben plantear, discutir y aprobar las estrategias para la siguiente semana y hasta los siguientes tres meses. Todo vs presupuesto.
- Analizar el pick up del periodo analizado.



- 'Se debe levantar una minuta de lo temas y acuerdos tomados.
- El revenue manager debe trabajar de forma diaria y por horas para manejar las estrategias acordadas.

Herramienta de trabajo para el Revenue. Ejemplo.

- **Market Share.**
 - Recopilar información de la plaza
 - Revisión a detalle de tarifa y porcentaje de ocupación
 - Revisión día, mes y año
 - Revisión de KPIs
- **Libro + Daily Pick Up.**
 - Libros.
 - Entrar a PMS para revisión de reportes
 - Descargar plantilla de Cuartos de histórico y pronósticos
 - Excel ya formulado para revisión de pick up o pick down
 - Concentrado.
 - Disponer de un concentrado con la información de cada día. en cada pestaña de Excel que ya se encuentra formulado
 - Revisión de 6 meses futuros
 - Realizar cambio de estrategia en caso de ser necesario

De estos documentos sale la situación específica del comportamiento y las acciones a realizar a futuro.

- **Reportes del PMS.**

Diariamente se revisan estos reportes y en el día se procede a realizar las correcciones y ajustes necesarios mediante correos y llamadas a reservaciones y en su caso a Gerente de Ventas.

 - Histórico y pronóstico, arroja tarifa neta.
 - Histórico y pronóstico AI, sin desglose de teléfonos e internet.
 - Reporte de ingresos, para comparar con el reporte del inciso a, deben coincidir.
 - Reporte de reservaciones hechas., de hoy y al futuro, comparar tarifas, segmentos y quién las hizo.
 - Revisión de tarifas. Reservas en casa y tarifas de cada una.



HotelProce.com

Procesos y técnicas hoteleras

- Segmentación por mercados, concordar que estén bien los datos.
- Cancelaciones, realizadas el día anterior, hoy y al futuro.
- Revenue Management System (RMS).
- Junta Semanal de Revenue.

Las herramientas para utilizar dependen del PMS y RMS que se tenga.

Este contenido es colaboración de HotelProce.com.

Si deseas colaborar con nuestro sitio o tienes preguntas, dudas o comentarios, escríbenos a contacto@hotelproce.com. Te estamos esperando