

HotelsDot

Your Revenue Partner

Con la colaboración de: **ITH¹**

El ciclo del Revenue Management

Meritxell Pérez Vilalta
CEO & Founder en HotelsDot



ÍNDICE

01

Del data mining a la fijación de precios: el Revenue Management paso a paso

02

Los flujos de información entre las herramientas del RM

03

Los indicadores diarios del Revenue Manager: fase de análisis

04

El ciclo del RM: ¿cómo adaptar nuestra estrategia de precios a los objetivos?

El Revenue Management paso a paso

Del data mining a la fijación de precios

La implementación del Revenue Management en tu hotel implica el **análisis de diferentes variables y de cómo estas variables se relacionan entre sí**.

Como consecuencia, **el dato se convierte en el punto de partida de cualquier estrategia de Revenue**, siendo la calidad del mismo una de las premisas más importantes.

En este sentido, se hace imprescindible trabajar con las **herramientas adecuadas** y es aquí donde la tecnología junto con la experiencia, formación e intuición del Revenue Manager cobran una especial relevancia.

Ahora bien, **¿cuáles son los datos fundamentales que te permitirán optimizar tu estrategia de Revenue?** o lo que es lo mismo, **¿cuáles son las variables de análisis que te permitirán tomar las decisiones adecuadas?**

En líneas generales, se puede afirmar que el Revenue Management

es una técnica que requiere de varias fases para su correcta definición y posterior desarrollo, entre otras cosas porque **no hablamos únicamente de fijar precios, si no que hacemos referencia a una filosofía empresarial que debe estar presente en todos los departamentos de tu hotel**.

Por ello, debes tener en cuenta que **no habrá Revenue si previamente no has realizado un profundo estudio del entorno**, caracterizando y delimitando la situación actual tanto de tu establecimiento como de la competencia, la demanda, el mercado o el destino.

Las variables del Revenue Management

En este contexto, **las variables del Revenue se concretan de la siguiente manera:**

(1) Producto

Conocer perfectamente tu producto es fundamental para la toma de decisiones en materia de precios.

Del data mining a la fijación de precios

Este conocimiento te permitirá hacer una perfecta valoración de los siguientes ítems:

1. **Posibles ofertas y promociones.**
2. **Volumen de producción.**
3. **Precios de venta.**
4. **Costes asociados al servicio.**
5. **Valoraciones más exactas con respecto a la competencia, etc.**

Por otro lado, no debes pasar por alto que el Revenue es una técnica que no solo puedes aplicar a tus habitaciones, sino que hay servicios del hotel (spa, salones, etc.) en los que una buena estrategia de Revenue podrá ayudarte a marcar la diferencia, impactando de forma muy positiva en tu cuenta de resultados.

(2) Competencia

En este caso el primer paso es la definición de nuestro set competitivo.

Crearemos un cluster con los hoteles que consideremos que son nuestra competencia directa.

Hablamos de unos **5 a 10 hoteles**, si bien esto dependerá de

cuestiones cómo tu plaza o tu ubicación.

De forma más concreta, las principales variables de análisis para poder identificar tu CompSet son las siguientes:

1. **Ubicación.**
2. **Marca.**
3. **Tipo de producto:** tamaño del establecimiento, servicios ofrecidos, categoría, instalaciones, etc.
4. **Estrategia de precios.**
5. **Calidad.**
6. **Reputación online.**
7. **ADR.**

A priori, la obtención de todos estos datos puede ser complicada, pero siempre podemos empezar por **Booking o TripAdvisor**.

Ambas **plataformas te ofrecen una funcionalidad para que puedas conocer cuáles son los hoteles que han visitado otros turistas** que han visto previamente tu hotel.

Otra fuente de información que no debes pasar por alto son **las asociaciones de hoteleros de tu ciudad o empresas especializadas como STR Global**.

El Revenue Management paso a paso

(3) Mercado

Obtener los mejores resultados depende de los cambios que afectan a nuestro mercado.

Anticiparnos es sinónimo de optimización, puesto que es la mejor forma de poder adaptarnos a los mismos.

De esta forma, y en relación con el análisis de la demanda te serán muy útiles las siguientes herramientas:

- 1. Calendario de demanda:** debes recopilar todos los eventos importantes del año siguiente (eventos, congresos, ferias, etc.). Adicionalmente, es fundamental que compruebes que eventos del año anterior siguen y si mantienen o no sus fechas. Por último, mira si hay eventos nuevos y en que fechas.
- 2. Tendencia del pick up en el pasado:** hacer un estudio de la media de pick up durante el año para saber las medias de las ventas de un mes.
- 3. Booking Window:** conocer el Booking Window para cada

mes y evento (días de antelación del mayor volumen de las reservas).

(4) Cliente

Segmentar es la palabra clave cuando hablamos de clientes. Necesitamos conocer como añadir valor a nuestro producto para poder dirigirnos a nuestro público objetivo óptimo y ajustarnos a sus gustos e intereses, cubriendo sus expectativas.

En este sentido, existen toda una serie de datos clave que podrán ofrecerte mucha información. Para la obtención de estos datos no debes olvidar que debes analizar el proceso de compra en el mismo momento en el que se inicia la reserva. Para ello deberás tener en cuenta:

- 1. Fecha de la reserva.**
- 2. Origen de la reserva:** venta directa, OTA, agencia de viajes física, etc. El objetivo es poder conocer por fechas y periodos cuál es el canal de venta más efectivo.
- 3. Tipo de cliente:** clasificar a tus

Del data mining a la fijación de precios

clientes te permitirá identificar a tu público objetivo óptimo por periodo y fecha. En definitiva, te permitirá segmentar a los turistas y observar, entre otros, que tipo de habitación prefieren o que servicios adicionales consumen.

En este apartado cobra una gran relevancia la ficha de cliente donde determinaremos su edad, grado de fidelización o sexo. Posteriormente, podremos identificar grupos de clientes que presenten las mismas tendencias de consumo.

- 1. Forma de pago:** la forma de pago condicionará nuestros ingresos no es lo mismo el pago directo al hotel que el pago virtual, este último lleva unos costes asociados que no debes pasar por alto. Aun así, hay clientes que prefieren el pago online por comodidad.
- 2. Duración de la estancia.**
- 3. Cancelaciones.**

(5) Distribución

Esta variable es muy importante.

Seleccionar dónde nos vamos a comercializar y fijar una estrategia adecuada es sinónimo de incrementar las ventas. El punto de partida es no pensar en determinados canales como competencia, ya que en muchos momentos, son precisamente estos canales los que nos permitirán llegar a un segmento de clientes al que de otra manera no llegaríamos.

Es por ello, que **el primer paso que debemos dar antes de elegir dónde debemos estar es conocer a nuestro cliente**, tal y cómo comentábamos en puntos anteriores. Saber donde reserva, en qué momento y qué precio está dispuesto a pagar es decisivo para gestionar el inventario y tomar decisiones, tales como cuándo cerrar un canal.

También debemos tener en cuenta que no solo el cliente es determinante en la elección del canal. Las políticas de contratación deberán ser otro de los criterios que no deberemos pasar por alto. De esta manera, cuestiones como el pago directo en nuestro establecimiento, o el porcentaje de comisión serán elementos de análisis que nos permitirán **optimizar nuestro Revenue Management.**

Los flujos de información entre las herramientas del RM

Tecnología y Revenue Management

Hoy por hoy, la tecnología junto con la intuición del revenue manager son la clave para correcta definición de la estrategia de precios de un hotel.

Ya nadie pone en duda la necesidad de disponer de toda una serie de herramientas tecnológicas que nos permitan obtener los datos necesarios para conseguir optimizar los procesos y la toma de decisiones.

Sin embargo, **maximizar los beneficios que aporta la tecnología no siempre es cuestión de adquirir la herramienta más potente o cara del mercado.**

En muchas ocasiones, su rendimiento y utilidad en la fijación de precios viene determinada por el **grado de integración** que exista entre todas ellas, o lo que es lo mismo, por **su capacidad de comunicarse agilizando la labor del revenue manager y creando un flujo de datos dinámico de datos.**

En este sentido el PMS cobra una

especial relevancia. Así los sistemas de gestión hotelera (PMS) son la base para poder desarrollar una estrategia de gestión de ingresos.

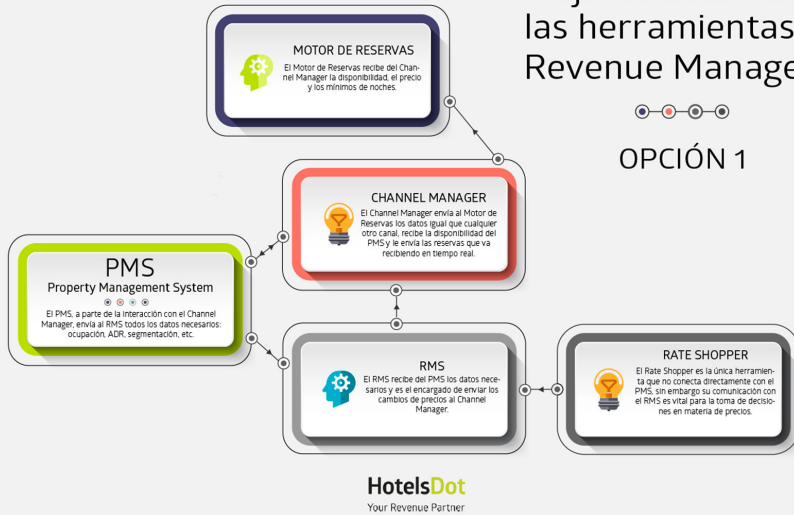
Los flujos de información

En este contexto, las conexiones del PMS con el Channel, con el Motor de Reservas y con el RMS son fundamentales:

1. La **sincronización bidireccional de datos Channel - PMS** te permitirá la transmisión eficiente de la información relativa a las habitaciones y su disponibilidad al Channel Manager y, por lo tanto, a las OTAs.
2. La **comunicación PMS - RMS** asegurará una adecuada recomendación de tarifas para los canales de venta online.
3. La **integración Motor de Reservas - PMS** te facilitará la actualización constante del inventario en relación con la venta directa.

Opciones de integración

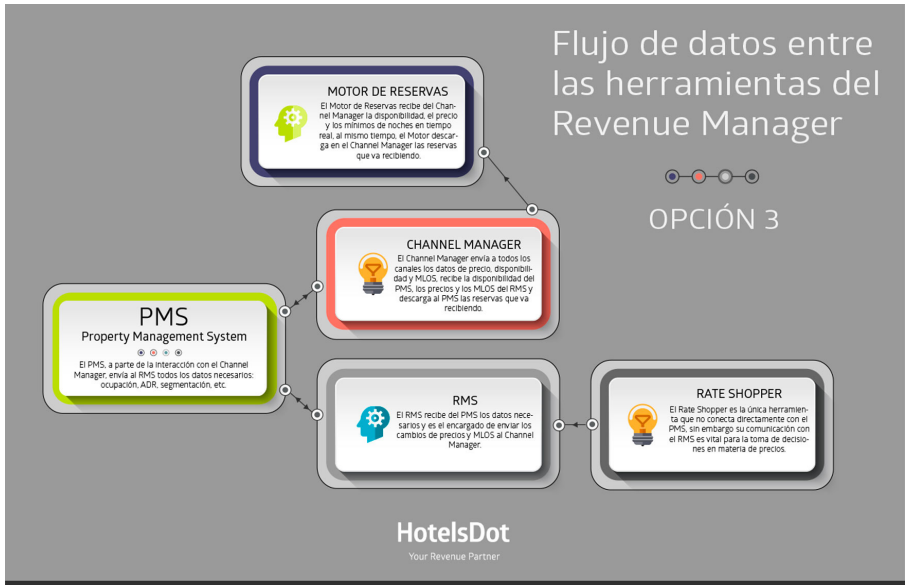
Flujo de datos entre las herramientas del Revenue Manager



Flujo de datos entre las herramientas del Revenue Manager



Opciones de integración



En cualquier caso, para **el desempeño diario de un revenue manager el RMS cobra una vital importancia.** Su integración con el PMS le permite obtener todos los datos necesarios para decidir en cada momento el PVP óptimo orientado a la maximización de los ingresos.

La **principal ventaja es que un RMS puede ofrecerte en un único cuadro** de mandos todos los datos recibidos del sistema de gestión del hotel y facilitando la labor de revenue manager.

En HotelsDot, trabajamos con un desarrollo propio, Revenue Control

Data, lo que nos permite agilizar la toma de decisiones en materia de precios de nuestros clientes en tiempo real, sin renunciar a la experiencia del los revenue managers que forman nuestro equipo.

Conocemos tus necesidades, por lo que cualquier cambio en el mercado es reconocido de forma inmediata, permitiendo la actualización del software rápidamente.

Adicionalmente, **integramos con prácticamente la totalidad de herramientas del mercado,** lo que garantiza un flujo de datos eficiente.

Los indicadores diarios del Revenue Manager

Fase de análisis

Los datos junto con el desempeño diario del Revenue Manager son imprescindibles en la definición de cualquier estrategia de Revenue Management.

De la misma forma que la tecnología y, más concretamente, un RMS que se ajuste perfectamente a las necesidades de nuestro establecimiento, se convierte en un elemento fundamental en el momento de reunir el conjunto de datos que nos permitirá diseñar la estrategia de pricing óptima para nuestro alojamiento, creando, adicionalmente, un ecosistema formado por las diferentes herramientas del Revenue Manager y los flujos de información que deben retroalimentarlas.

En este sentido y, como paso previo al análisis, **debemos recoger aquellos KPI's que nos acerquen a una estimación de los resultados en cuanto a Occ, ADR, Revenue y RevPar lo más certera posible.** Entendiendo por KPI's toda una serie de indicadores numéricos (medibles) que se definen de la siguiente manera:

(1) Resultados de los históricos

El análisis del histórico de ventas nos permitirá detectar errores cometidos en periodos anteriores, así como detectar qué es lo que hemos hecho correctamente. Entre otros motivos porque podremos conocer el movimiento de la demanda en el pasado así como la tendencia de cada uno de nuestros segmentos de mercado y las fechas clave de ocupación.

(2) Restricciones Yield

Las restricciones Yield son un conjunto de condiciones de reserva restrictivas que aplicaremos en determinados momentos:

1. **Cuando sea necesario frenar la demanda, o**
2. **cuando consideremos necesario desechar la demanda que no nos interesa.**

Es importante tener en cuenta que tanto frenar como desechar demanda es sinónimo de no

Los indicadores del Revenue Manager

aceptar parte de las reservas que nos entran, por lo que únicamente rechazaremos estas reservas cuando estemos seguros que para una fecha concreta la demanda prevista de nuestro establecimiento es superior al 100% de nuestra capacidad.

Nunca aplicaremos restricciones Yield si no estamos seguros que vamos a conseguir llenar el establecimiento.

Algunas de las restricciones Yield más utilizadas son las políticas de cancelación, el aumento de las tarifas, el release o cut off o el Minimum Length Stay.

(3) Hotel Pick Up

El Pick Up se define como la **velocidad de llenado del establecimiento, o la evolución de la ocupación, ADR y revenue.**

Este análisis nos ofrece información detallada de las variaciones de demanda, alertándonos de si tenemos un precio adecuado o no. De forma más concreta, el análisis del Pick Up nos mostrará los días que están teniendo demanda y los días que no.

En este contexto, el proceso de toma de decisiones será más sencillo, sobre todo si tenemos en cuenta que cuando a corto plazo no entren reservas, es decir, **el Pick Up sea insuficiente, normalmente deberemos bajar el precio**, a no ser que ya estemos alineados con respecto a la competencia. En este caso, es posible que nos enfrentemos a un periodo de no demanda.

Si por el contrario a largo plazo entraran muchas reservas, es decir, el Pick Up es elevado, podríamos subir el precio, pero sin desviarnos demasiado de nuestro set competitivo, ya que podríamos paralizar las ventas.

(4) City Pick Up

El City Pick Up **nos muestra la velocidad de llenado de una plaza o ciudad.** Nos indica el volumen de hoteles disponibles u ocupados de una ciudad entre dos fechas para un periodo determinado.

(5) Last year same date

El last year same date, nos permite comparar los resultados que teníamos el año pasado para un periodo determinado con respecto

Fase de análisis

a los datos que tenemos el mismo día de este año y para el mismo periodo. Mayoritariamente los valores analizados son Occ, ADR, Revenue y/o RevPar.

De esta forma **si a fecha de hoy los ingresos son superiores a los del mismo periodo del año anterior podremos considerar que los ingresos finales estarán por encima. o al contrario, si están por debajo podremos tomar medidas para al menos igualar los resultados identificando posible errores que hayamos podido cometer en un periodo con respecto al otro.**

(6) Pricing Compset

El Pricing Compset hace referencia al estudio de la relación de tarifas

de nuestro set competitivo para el periodo que vayamos a analizar.

Como consecuencia, la identificación del set competitivo es clave para la realización de cualquier análisis previo y posterior definición de la estrategia de pricing.

Desde HotelsDot recomendamos la identificación de **al menos 10 establecimientos considerados como competencia directa**, si bien somos conscientes de que no siempre es sencillo establecer este número de hoteles competidores atendiendo a la calidad del servicio o al nivel de instalaciones.

Por ello es necesario tener en cuenta otros criterios como la temporada o la proximidad.

El ciclo del Revenue Management

Estrategia de precios y objetivos

La técnica del Revenue Management podría definirse como un proceso de carácter circular, teniendo en cuenta que una vez recogidos y analizados los datos necesarios para la correcta definición de nuestra estrategia de precios, se hace necesaria una revisión de los resultados alcanzados, con el fin de corregir posibles desviaciones que nos alejen de los objetivos fijados, para comenzar de nuevo con el data mining y reiniciar todo el proceso de análisis.

Este hecho nos permite hablar de **una estrategia de precios en continua evolución, que se adapta al «qué está pasando»**, en función de los indicadores diarios del Revenue Manager.

Pricing pro-activo y re-activo

Es por ello que tendremos dos prácticas de pricing diferenciadas. Una marcada por el largo plazo y otra definida por el corto plazo, o, lo que es lo mismo, una acción pro-activa y otra re-activa.

En relación con las acciones pro-activas hablaremos de la confección de un calendario de precios anual con ofertas, restricciones y políticas.

Para la confección de este planning necesitaremos recopilar los siguientes datos:

1. **Forecast.**
2. **Resultados históricos de los principales KPI's.**
3. **Pick Up y City Pick Up.**
4. **Market Penetration Index.**
5. **Pricing compset.**
6. **Calendario de demanda.**
7. **% cancelación y no show.**
8. **% de peso en los ingresos de la venta de habitaciones superiores.**
9. **% de peso en los ingresos de las reservas con ofertas o descuentos.**
10. **% de intermediación.**

Si, por el contrario, hacemos referencia a las acciones re-activas, entonces estaremos hablando de los retoques necesarios para ajustar el pricing pro-activo al Pick Up diario

El ciclo del Revenue Management

a los cambios en el calendario de demanda tales como los eventos no previstos, variaciones de fecha o situaciones políticas o económicas adversas y/o a la presión de la competencia.

Las estrategias de Revenue Management

Aun así, es cierto, que a grandes rasgos, podemos definir dos grandes grupos de estrategias de Revenue Management en función de la demanda. De tal forma que si lo que tenemos es un **periodo de alta demanda, por encima de la presión que pueda ejercer la competencia, nuestro punto de partida será el**

análisis del Pick Up y del Pick Up City.

De la misma manera que podremos aplicar restricciones Yield, en caso de ser necesario y podremos cerrar los segmentos y canales de venta con costes más elevados de intermediación.

Por su parte, si a lo que nos enfrentamos es a **un periodo de baja demanda, la competencia cobrará una mayor relevancia, no aplicaremos restricciones Yield y mantendremos todos los segmentos y canales de venta abiertos independientemente de los costes de intermediación.**

HotelsDot

Your Revenue Partner

©Hotelsdot 2019
Travessera de Gràcia 66 1^a 1^a 08006
Barcelona
93 185 54 00
info@hotelsdot.com
