



CURSO/GUÍA PRÁCTICA GESTIÓN DINÁMICA DE PRECIOS Y RITMO DE VENTAS DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA

**MATRIZ DE PRECIOS, ABSORCIÓN, DESCUENTOS, STOCK, MARGEN
Y REVENUE MANAGEMENT RESIDENCIAL**

1.192 págs.





Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio, ya sea informático, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, así como su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso, sin previa autorización por escrito de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Esta obra se ha elaborado con fines didácticos, por lo que el editor, autor, o cualquier persona relacionada con la misma se exoneran de toda responsabilidad resultante de las actuaciones de cualquier clase realizadas en base a esta obra, así como de cualquier error u omisión que pudiese contener.

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?.....	22
Introducción.	24
PARTE PRIMERA.	29
FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DINÁMICA DE PRECIOS Y DEL RITMO DE VENTAS DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA	29
Capítulo 1. Gestión dinámica de precios y ritmo de ventas de una promoción inmobiliaria: del precio inicial al revenue management residencial	29
1. La gestión dinámica de precios una vez iniciada la comercialización de la promoción.....	29
a. Diferencia entre viabilidad inicial, política comercial y gestión dinámica de precios	29
b. De la fijación inicial del precio a la gestión continua del ingreso	31
c. La vivienda como activo individual dentro de un stock heterogéneo	32
d. Precio, ritmo de ventas, margen y plazo como variables interdependientes	34
e. La función del revenue management residencial.....	36
f. Particularidades de la vivienda frente al revenue management hotelero o aéreo	37
2. Los objetivos económicos y comerciales de la gestión dinámica de precios	39
a. Maximización del ingreso total de la promoción	39
b. Protección del margen promotor.....	40
c. Cumplimiento del ritmo de absorción previsto	42
d. Reducción del riesgo de stock final	43
e. Protección del posicionamiento comercial de la promoción	45
f. Equilibrio entre precio máximo por unidad y resultado global del proyecto	46
3. La pregunta central: qué vivienda vender, a qué precio y en qué momento	47
a. Selección de unidades disponibles	47
b. Precio de oferta de cada vivienda	49
c. Momento adecuado para liberar una unidad.....	50
d. Decisión de subir, mantener o reducir precios	51
e. Gestión de unidades escasas o singulares.....	53
f. Coordinación entre disponibilidad, demanda y estrategia de cierre	54
4. El equilibrio entre precio y velocidad de venta	55
a. Venta rápida con menor margen unitario	55
b. Venta lenta con expectativa de mayor precio.....	56
c. Coste económico del tiempo	58
d. Coste financiero del stock	59
e. Riesgo de perder demanda por sobreprecio	60
f. Riesgo de vender demasiado pronto y demasiado barato	61
5. El ciclo de gestión dinámica durante la vida comercial de la promoción	63
a. Lanzamiento	63
b. Primeras reservas y validación del mercado	64
c. Fase de aceleración	65
d. Fase de madurez comercial	67
e. Venta del stock residual	68
f. Cierre comercial de la promoción	69

6. Organización de un sistema profesional de revenue management residencial	71
a. Información necesaria	71
b. Responsables de la decisión	73
c. Periodicidad de revisión	75
d. Reglas y límites de actuación	76
e. Herramientas de control	77
f. Trazabilidad de cada decisión de precio	79

Capítulo 2. Datos, indicadores y cuadro de mando para gestionar precios, absorción, stock y margen..... 82

1. Arquitectura de datos de la promoción inmobiliaria	82
a. Maestro de unidades.....	82
b. Tarifas y versiones históricas.....	86
c. Disponibilidad comercial.....	89
d. Reservas, contratos y cancelaciones	91
e. Leads, visitas y ofertas.....	94
f. Información financiera y de costes	96
2. Indicadores fundamentales de actividad comercial	99
a. Leads recibidos	99
b. Leads cualificados.....	100
c. Visitas comerciales.....	102
d. Ofertas realizadas.....	103
e. Reservas.....	104
f. Compraventas formalizadas	106
3. Indicadores de conversión.....	107
a. Lead a visita	107
b. Visita a oferta	108
c. Oferta a reserva	109
d. Reserva a contrato	110
e. Contrato a escritura o entrega	111
f. Cancelaciones y pérdida de operaciones	112
4. Indicadores de precio y rentabilidad.....	114
a. Precio de tarifa	114
b. Precio efectivo de venta	115
c. Precio por metro cuadrado.....	116
d. Descuento efectivo.....	117
e. Margen por unidad.....	119
f. Margen acumulado de la promoción	120
5. Indicadores de stock y absorción	121
a. Stock total.....	121
b. Stock liberado.....	122
c. Stock reservado	123
d. Stock vendido	124
e. Meses de stock disponible	125
f. Ritmo mensual y acumulado de absorción	126
6. Cuadro de mando de revenue management residencial	128
a. Indicadores diarios	128
b. Indicadores semanales	129
c. Indicadores mensuales	130



d. Semáforos y umbrales de alerta.....	132
e. Comparación real frente a presupuesto y forecast	134
f. Decisiones que debe provocar cada indicador.....	135
PARTE SEGUNDA.....	142
MATRIZ DE PRECIOS POR VIVIENDA Y VALORACIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE CADA UNIDAD	142
Capítulo 3. Construcción de la matriz de precios de una promoción inmobiliaria vivienda por vivienda.....	142
1. Concepto y estructura de la matriz de precios.....	142
a. Identificación única de cada vivienda.....	142
b. Precio base	145
c. Superficie interior	147
d. Superficies exteriores	149
e. Anejos.....	151
f. Precio total de comercialización	153
2. Clasificación de las unidades por tipología	154
a. Estudios y viviendas de un dormitorio	154
b. Viviendas de dos dormitorios.....	156
c. Viviendas de tres o más dormitorios	157
d. Áticos.....	159
e. Bajos con jardín	160
f. Viviendas singulares	162
3. Variables físicas que determinan el diferencial de precio	163
a. Planta.....	163
b. Orientación.....	165
c. Vistas.....	166
d. Iluminación	167
e. Distribución	168
f. Privacidad	170
4. Valor económico de terrazas, jardines y espacios exteriores.....	171
a. Superficie exterior	171
b. Proporción respecto a la superficie interior.....	172
c. Usabilidad real	173
d. Orientación.....	174
e. Privacidad	175
f. Valor marginal decreciente de los metros exteriores	176
5. Incorporación de garajes, trasteros y otros anejos	177
a. Precio separado o integrado	177
b. Diferencias por dimensiones	178
c. Accesibilidad	180
d. Ubicación.....	180
e. Obligatoriedad de compra conjunta	181
f. Influencia de los anejos sobre el precio efectivo de la vivienda	182
6. Validación interna de la matriz de precios	183
a. Coherencia entre unidades similares	183
b. Escalones entre plantas.....	184
c. Diferenciales entre orientaciones.....	185
d. Diferenciales entre tipologías.....	187
e. Identificación de anomalías	188

f. Comprobación del ingreso total resultante	190
Capítulo 4. Primas, descuentos estructurales y diferenciales de valor entre viviendas de una misma promoción	196
1. Concepto de prima entre unidades	196
a. Prima absoluta	196
b. Prima porcentual	199
c. Prima por metro cuadrado	201
d. Prima por planta	203
e. Prima por atributo	205
f. Prima combinada	207
2. Prima por altura, vistas y orientación	209
a. Escalones entre plantas	209
b. Plantas con cambio material de vistas	211
c. Orientaciones preferentes	212
d. Fachadas principales y secundarias	213
e. Vistas protegidas y vistas susceptibles de desaparecer	215
f. Limitaciones de una prima lineal por altura	216
3. Prima por tipología y distribución	218
a. Eficiencia de planta	218
b. Número de dormitorios	219
c. Número de baños	220
d. Cocinas abiertas o independientes	221
e. Circulaciones y metros perdidos	222
f. Adaptación a los segmentos de demanda	223
4. Prima por singularidad y escasez	225
a. Áticos	225
b. Esquinas	226
c. Grandes terrazas	227
d. Jardines privados	228
e. Unidades con características irrepetibles	229
f. Riesgo de vender prematuramente las mejores viviendas	230
5. Calibración de primas mediante comportamiento real de la demanda	231
a. Consultas por tipología	231
b. Visitas	233
c. Reservas	234
d. Tiempo hasta la venta	235
e. Objeciones recurrentes	236
f. Revisión de primas mal calibradas	237
6. Reequilibrio dinámico de la matriz	238
a. Tipologías que se venden demasiado rápido	238
b. Tipologías con escasa demanda	239
c. Corrección de diferencias injustificadas	240
d. Reasignación de primas	242
e. Protección de precios de operaciones anteriores	243
f. Nueva matriz tras cada revisión	244
PARTE TERCERA.	256
PRECIO DE LANZAMIENTO, ESCALONES DE SUBIDA Y LIBERACIÓN PROGRESIVA DEL STOCK.....	256

Capítulo 5. Determinación del precio de lanzamiento y diseño de la escalera de precios de la promoción 256

1. Función estratégica del precio de lanzamiento.....	256
a. Generación de tracción inicial	256
b. Validación de la demanda	259
c. Posicionamiento frente a la competencia	261
d. Creación de urgencia comercial	264
e. Protección del margen	266
f. Preparación de futuras subidas.....	268
2. Precio inicial frente a precio objetivo de cierre	270
a. Precio medio previsto.....	270
b. Precio medio mínimo	271
c. Precio medio objetivo.....	272
d. Precio medio aspiracional	273
e. Incremento acumulado previsto durante la comercialización	274
f. Compatibilidad con el presupuesto económico de la promoción.....	276
3. Diseño de escalones de subida de precios.....	277
a. Incrementos por porcentaje vendido	277
b. Incrementos por número de unidades vendidas	279
c. Incrementos por periodos de tiempo	280
d. Incrementos por hitos constructivos.....	281
e. Incrementos por escasez de determinadas tipologías	282
f. Combinación de varios criterios.....	284
4. Tamaño del escalón de precio	285
a. Incrementos pequeños y frecuentes	285
b. Incrementos amplios y espaciados	286
c. Impacto psicológico del nuevo precio	287
d. Efecto sobre compradores pendientes	288
e. Efecto sobre la red comercial	289
f. Riesgo de ruptura de la absorción.....	290
5. Test del precio de lanzamiento mediante las primeras ventas	292
a. Velocidad de reservas.....	292
b. Número de interesados por unidad	293
c. Conversión	294
d. Negociaciones de precio	295
e. Unidades más demandadas	297
f. Señales de precio demasiado bajo o demasiado alto	298
6. Revisión temprana de la estrategia.....	299
a. Promoción que vende mucho más rápido de lo previsto.....	299
b. Promoción que cumple exactamente el ritmo	300
c. Promoción que vende por debajo del objetivo	302
d. Demanda concentrada en pocas tipologías	303
e. Demanda abundante pero escasa conversión	304
f. Decisión sobre la primera modificación de precios	305

Capítulo 6. Gestión dinámica del stock: liberación progresiva, reserva estratégica y secuencia de venta de viviendas 318

1. Diferencia entre stock físico, stock comercial y stock disponible.....	318
a. Stock total de la promoción.....	318

b. Stock técnicamente comercializable	320
c. Stock publicado	322
d. Stock reservado internamente	324
e. Stock contratado	326
f. Stock pendiente de liberación	327
2. Razones para no comercializar todas las viviendas simultáneamente	329
a. Generación de escasez	329
b. Capacidad de subir precios	331
c. Protección de las mejores unidades	332
d. Gestión equilibrada de tipologías	333
e. Adaptación a las fases de obra	335
f. Conservación de opciones para fases posteriores	337
3. Estrategias de liberación progresiva	338
a. Liberación por bloques	338
b. Liberación por plantas	340
c. Liberación por tipologías	341
d. Liberación por fases	342
e. Liberación condicionada al ritmo de ventas	344
f. Liberación condicionada a hitos de precio	345
4. Viviendas que puede ser conveniente reservar temporalmente	346
a. Mejores vistas	346
b. Áticos	347
c. Unidades de esquina	348
d. Viviendas representativas	349
e. Unidades susceptibles de fuerte revalorización	350
f. Stock necesario para mantener una oferta comercial equilibrada	351
5. Riesgos de una política excesivamente restrictiva de stock	353
a. Pérdida de compradores	353
b. Falta de alternativas	354
c. Percepción artificial de escasez	355
d. Concentración de demanda en unidades no disponibles	356
e. Retraso innecesario de ventas	357
f. Deterioro del flujo de caja	358
6. Algoritmo o regla de liberación de nuevas unidades	360
a. Número mínimo de opciones visibles	360
b. Ventas necesarias antes de la siguiente liberación	362
c. Precio de las nuevas unidades	363
d. Diferencial respecto a las unidades anteriores	364
e. Excepciones autorizadas	366
f. Registro de la decisión y seguimiento posterior	367
PARTE CUARTA.	386
ABSORCIÓN, ELASTICIDAD DE LA DEMANDA Y POSICIONAMIENTO FRENTE A PROMOCIONES COMPETIDORAS	386
Capítulo 7. Medición y gestión del ritmo de absorción de una promoción inmobiliaria	386
1. Concepto de absorción aplicado a la promoción residencial	386
a. Ventas por mes	386
b. Ventas por semana	389
c. Porcentaje mensual del stock	392

d. Absorción por tipología	394
e. Absorción por rango de precios	396
f. Absorción acumulada	398
2. Curva de ventas prevista	400
a. Objetivos mensuales	400
b. Objetivos trimestrales	402
c. Estacionalidad	404
d. Hitos de construcción	405
e. Fecha prevista de terminación	407
f. Fecha objetivo de liquidación del stock	408
3. Comparación de absorción real frente a absorción prevista.....	410
a. Adelanto respecto al plan.....	410
b. Cumplimiento del plan	411
c. Retraso moderado	412
d. Retraso significativo	413
e. Tendencia de recuperación	415
f. Deterioro continuado.....	416
4. Absorción por tipología y micromercado interno	417
a. Dormitorios.....	417
b. Plantas	418
c. Orientaciones.....	419
d. Rangos de superficie	420
e. Rangos de precio	421
f. Características especiales.....	422
5. Indicadores adelantados del ritmo futuro de ventas	423
a. Evolución de leads	423
b. Calidad de los leads	424
c. Visitas concertadas	425
d. Ratio visita/reserva.....	426
e. Tiempo medio de decisión	427
f. Operaciones en negociación	428
6. Diagnóstico de una desviación del ritmo de ventas	430
a. Problema de precio	430
b. Problema de producto	431
c. Problema de financiación del comprador.....	432
d. Problema comercial.....	433
e. Problema de posicionamiento o comunicación	434
f. Problema general del mercado	435
Capítulo 8. Elasticidad del precio, comportamiento del comprador y análisis permanente de promociones competidoras	455
1. Elasticidad precio-demanda en promoción residencial	455
a. Concepto	455
b. Demanda sensible al precio	458
c. Demanda relativamente inelástica	461
d. Diferencias entre segmentos	463
e. Diferencias entre tipologías.....	464
f. Limitaciones de las estimaciones de elasticidad	466
2. Obtención de evidencia sobre sensibilidad al precio	468

a. Historial de consultas	468
b. Reservas antes y después de una subida	469
c. Reacciones ante descuentos.....	471
d. Comparación entre unidades similares	473
e. Tiempo de permanencia en stock	474
f. Negociaciones fallidas por precio.....	475
3. Experimentación comercial controlada	476
a. Modificación limitada de determinados precios	476
b. Incentivos temporales	478
c. Cambios en unidades liberadas	479
d. Comparación de periodos	480
e. Interpretación de resultados	481
f. Evitar conclusiones a partir de muestras insuficientes	483
4. Mapa competitivo de promociones comparables	484
a. Selección de competidores relevantes	484
b. Precio anunciado	485
c. Precio por metro cuadrado.....	487
d. Tipologías disponibles	488
e. Nivel de acabados y servicios	489
f. Estado de comercialización y entrega	490
5. Ajuste de comparables	491
a. Localización	491
b. Calidad	492
c. Antigüedad de la oferta	493
d. Planta y vistas	494
e. Superficies exteriores	495
f. Fecha prevista de entrega	496
6. Sistema de inteligencia competitiva	497
a. Frecuencia de actualización.....	497
b. Cambios de tarifa	498
c. Descuentos e incentivos detectados	500
d. Nuevos lanzamientos	500
e. Agotamiento de tipologías	502
f. Incorporación de los cambios competitivos a la política propia	502
PARTE QUINTA.	521
REPRECIFICACIÓN, SUBIDAS, MANTENIMIENTO DE PRECIOS, DESCUENTOS E INCENTIVOS	
COMERCIALES.....	521
Capítulo 9. Reglas de decisión para subir, mantener o reducir los precios de una promoción	
inmobiliaria	521
1. Cuándo subir precios.....	521
a. Absorción superior al objetivo	521
b. Elevado número de compradores por unidad.....	524
c. Agotamiento de determinadas tipologías	526
d. Mejora del mercado	527
e. Avance significativo de la construcción.....	529
f. Aumento demostrado de la disposición a pagar.....	530
2. Cuándo no subir precios aunque exista demanda.....	532
a. Demanda temporal o no consolidada	532

b. Conversión débil.....	533
c. Concentración de reservas en pocas unidades.....	534
d. Necesidad de alcanzar hitos de preventa o financiación	535
e. Riesgo de frenar un momento comercial favorable.....	537
f. Precio ya situado en el límite competitivo	537
3. Cuándo mantener los precios	538
a. Absorción conforme al plan.....	538
b. Mercado estable.....	540
c. Ausencia de evidencia suficiente	541
d. Reciente modificación de tarifa.....	542
e. Necesidad de observar la reacción del mercado.....	543
f. Protección de la coherencia comercial	544
4. Cuándo reducir el precio	545
a. Absorción persistentemente insuficiente.....	545
b. Acumulación de stock	546
c. Pérdida de competitividad.....	548
d. Deterioro del mercado	549
e. Error inicial de posicionamiento.....	550
f. Necesidad estratégica de acelerar la salida	551
5. Repricing selectivo frente a modificación general de tarifas	552
a. Modificación de una unidad	552
b. Modificación de una tipología.....	553
c. Modificación de una planta o bloque	554
d. Modificación de las unidades menos demandadas.....	555
e. Modificación general.....	556
f. Efecto sobre la matriz completa	557
6. Protocolo de aprobación de cambios de precio	558
a. Evidencia necesaria	558
b. Propuesta comercial.....	559
c. Impacto económico	561
d. Aprobación	562
e. Actualización de sistemas y canales	563
f. Seguimiento posterior de los resultados	565
Capítulo 10. Descuentos e incentivos comerciales sin deteriorar el precio ni el posicionamiento de la promoción.....	587
1. Diferencia entre bajar el precio y conceder un incentivo	587
a. Descuento directo	587
b. Bonificación	590
c. Mejora de acabados	592
d. Inclusión de anejos	594
e. Ayuda a gastos.....	596
f. Incentivos vinculados a financiación cuando sean legalmente admisibles	597
2. Arquitectura de descuentos	598
a. Descuento máximo autorizado.....	598
b. Escalones de autorización	600
c. Descuentos por unidad	601
d. Descuentos por tipología	602
e. Descuentos temporales.....	603
f. Descuentos ligados a condiciones concretas	604

3. Protección del precio de referencia	605
a. Precio de tarifa	605
b. Precio neto efectivo	606
c. Valor económico de los incentivos	607
d. Registro de concesiones	608
e. Comparabilidad entre operaciones	610
f. Evitar que una excepción se transforme en la nueva referencia	610
4. Incentivos para unidades difíciles	611
a. Viviendas con menor demanda	611
b. Plantas bajas.....	612
c. Orientaciones menos atractivas	613
d. Distribuciones particulares.....	614
e. Stock envejecido.....	615
f. Últimas unidades.....	616
5. Negociación individual con compradores	617
a. Identificación de la objeción real.....	617
b. Precio frente a cuota mensual	619
c. Precio frente a extras.....	619
d. Plazo para adoptar la decisión	620
e. Contrapartidas exigibles	621
f. Límites de la negociación individual.....	622
6. Riesgos comerciales, jurídicos y reputacionales de los descuentos.....	623
a. Diferencias injustificadas entre compradores	623
b. Filtración de descuentos	624
c. Reclamaciones de compradores anteriores	625
d. Publicidad y transparencia de precios.....	626
e. Protección del consumidor y normativa local aplicable	626
f. Política documentada de excepciones	627
PARTE SEXTA.	658
STOCK, MARGEN, FORECAST Y SISTEMA OPERATIVO DE REVENUE MANAGEMENT RESIDENCIAL	658
Capítulo 11. Gestión conjunta de precio, stock, margen, tesorería y forecast de ventas...	658
1. Economía de cada unidad pendiente de venta	658
a. Precio de tarifa	658
b. Precio neto estimado	660
c. Coste imputable.....	663
d. Margen unitario	665
e. Gastos comerciales.....	667
f. Contribución económica esperada	668
2. Margen de la promoción después de cada decisión comercial	670
a. Margen inicialmente previsto	670
b. Margen realizado	671
c. Margen comprometido.....	673
d. Margen del stock pendiente	674
e. Margen total forecast.....	675
f. Diferencia respecto al presupuesto	677
3. Coste de mantener stock.....	679
a. Financiación.....	679

b. Gastos de comercialización	680
c. Gastos de mantenimiento	681
d. Gastos comunitarios y suministros tras la entrega de obra	682
e. Coste de oportunidad	683
f. Riesgo de depreciación comercial	683
4. Precio frente a plazo de venta	685
a. Valor temporal del dinero	685
b. Venta inmediata con descuento	686
c. Venta futura a precio superior	687
d. Punto de indiferencia	688
e. Sensibilidad a tipos de interés	689
f. Decisión basada en valor actual	691
5. Forecast dinámico de ventas	692
a. Unidades previstas por mes	692
b. Precio medio previsto	694
c. Ingresos	695
d. Descuentos	696
e. Cancelaciones	697
f. Fecha prevista de agotamiento del stock	698
6. Escenarios de revenue management residencial	699
a. Escenario base	699
b. Escenario de absorción rápida	701
c. Escenario de absorción lenta	702
d. Escenario de reducción de precios	703
e. Escenario de incremento de precios	704
f. Comparación de margen, caja y plazo de cada escenario	705
Capítulo 12. Implantación del revenue management residencial en España y Latinoamérica: organización, tecnología y adaptación al mercado	729
1. Proceso semanal y mensual de gestión dinámica de precios	729
a. Captura de información	729
b. Validación de datos	732
c. Análisis	736
d. Propuesta de decisiones	739
e. Aprobación	740
f. Ejecución y control	742
2. Comité de precios y ventas de la promoción	743
a. Promotor	743
b. Dirección comercial	745
c. Dirección financiera	746
d. Comercializador externo	747
e. Asset manager o responsable de inversión	748
f. Reparto de facultades y responsabilidades	749
3. Herramientas tecnológicas	750
a. CRM	750
b. Maestro digital de unidades	752
c. ERP	754
d. Business intelligence	755
e. Automatización de alertas	756
f. Modelos predictivos y herramientas de inteligencia artificial	758



4. Control de versiones y trazabilidad de precios	760
a. Tarifa vigente.....	760
b. Tarifas históricas.....	761
c. Fecha de entrada en vigor	762
d. Responsable de aprobación	763
e. Motivo de la modificación	764
f. Precio finalmente contratado	765
5. Adaptación del modelo a España y Latinoamérica.....	766
a. Diferencias de ciclo comercial	766
b. Inflación	768
c. Moneda y riesgo de tipo de cambio cuando proceda	769
d. Acceso del comprador a financiación hipotecaria	771
e. Sistemas de reserva y contratación.....	772
f. Adaptación a la normativa local de cada jurisdicción	773
6. Manual interno de revenue management de la promoción	775
a. Política de precios.....	775
b. Política de liberación de stock.....	776
c. Política de descuentos	777
d. Política de excepciones	778
e. Calendario de revisión.....	779
f. Sistema de reporting y auditoría interna	780
PARTE SÉPTIMA.	815
CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE GESTIÓN DINÁMICA DE PRECIOS, ABSORCIÓN, STOCK, DESCUENTOS Y MARGEN DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA.....	815
Capítulo 13. Checklists operativos de gestión dinámica de precios y ritmo de ventas.....	815
1. CHECKLIST. Preparación del sistema de revenue management residencial	815
Sección 1. Maestro completo de viviendas	816
Sección 2. Matriz inicial de precios	817
Sección 3. Identificación de primas	818
Sección 4. Objetivo de absorción	819
Sección 5. Objetivo de margen.....	820
Sección 6. Responsables y facultades de decisión	821
Sección 7. Periodicidad de revisión	822
Sección 8. Fuentes de información	822
2. CHECKLIST. Revisión semanal de precios y ventas	823
Sección 1. Ventas de la semana	824
Sección 2. Reservas	824
Sección 3. Cancelaciones.....	825
Sección 4. Leads y visitas	826
Sección 5. Conversión.....	826
Sección 6. Stock disponible	827
Sección 7. Unidades más consultadas	828
Sección 8. Unidades sin actividad.....	829
Sección 9. Descuentos concedidos.....	829
Sección 10. Movimientos de competidores	830
3. CHECKLIST. Decisión de subida de precios.....	831
Sección 1. Ritmo real frente al previsto	831
Sección 2. Stock restante	832

Sección 3. Tipologías afectadas	832
Sección 4. Número de compradores activos	833
Sección 5. Precio de competidores	833
Sección 6. Posición de la promoción	834
Sección 7. Margen adicional esperado.....	834
Sección 8. Riesgo de pérdida de absorción	835
Sección 9. Momento de entrada en vigor	835
Sección 10. Seguimiento posterior	836
4. CHECKLIST. Decisión de bajada de precios.....	837
Sección 1. Duración de la desviación comercial	837
Sección 2. Stock envejecido	838
Sección 3. Comparación competitiva	838
Sección 4. Tráfico comercial	839
Sección 5. Conversión.....	839
Sección 6. Objeciones de clientes	840
Sección 7. Impacto sobre margen	840
Sección 8. Alternativas al descuento.....	841
Sección 9. Riesgo reputacional.....	841
Sección 10. Plan de recuperación.....	842
5. CHECKLIST. Concesión de descuentos o incentivos	843
Sección 1. Motivo de la excepción	843
Sección 2. Precio de tarifa	843
Sección 3. Descuento solicitado	844
Sección 4. Precio neto	844
Sección 5. Margen resultante.....	845
Sección 6. Incentivos alternativos	845
Sección 7. Nivel de autorización.....	846
Sección 8. Fecha límite	847
Sección 9. Contrapartidas del comprador.....	847
Sección 10. Registro de la concesión.....	847
6. CHECKLIST. Cierre comercial y gestión del stock residual	848
Sección 1. Viviendas restantes	849
Sección 2. Antigüedad del stock.....	849
Sección 3. Coste mensual de mantenimiento	850
Sección 4. Margen disponible	850
Sección 5. Estrategia de descuentos	851
Sección 6. Paquetes con anejos	851
Sección 7. Cambio de canal comercial	852
Sección 8. Campañas específicas.....	853
Sección 9. Fecha objetivo de liquidación	853
Sección 10. Informe final de resultados	854
Capítulo 14. Formularios de matriz de precios, primas, stock, absorción y análisis competitivo	857
1. FORMULARIO. Ficha maestra de cada vivienda	857
Sección 1. Identificación	857
Sección 2. Tipología	858
Sección 3. Superficies	859
Sección 4. Planta y orientación	860
Sección 5. Vistas y atributos.....	860
Sección 6. Anejos.....	861

Sección 7. Precio.....	862
Sección 8. Estado comercial	863
2. FORMULARIO. Matriz completa de precios	864
Sección 1. Precio base	864
Sección 2. Prima de planta	865
Sección 3. Prima de orientación	865
Sección 4. Prima de vistas	866
Sección 5. Prima de terraza o jardín	867
Sección 6. Prima de tipología	867
Sección 7. Anejos.....	868
Sección 8. Precio final.....	868
Sección 9. Precio por metro cuadrado	869
3. FORMULARIO. Cálculo y revisión de primas	870
Sección 1. Atributo	870
Sección 2. Valor inicialmente asignado	871
Sección 3. Evidencia comercial.....	871
Sección 4. Absorción observada	872
Sección 5. Diferencial respecto a unidades comparables	872
Sección 6. Nueva prima propuesta.....	873
Sección 7. Impacto económico.....	873
Sección 8. Aprobación	874
4. FORMULARIO. Control del stock	875
Sección 1. Stock total	875
Sección 2. Stock liberado.....	876
Sección 3. Stock bloqueado.....	876
Sección 4. Reservas	877
Sección 5. Contratos.....	877
Sección 6. Cancelaciones.....	878
Sección 7. Unidades nuevamente disponibles	878
Sección 8. Stock por tipología	879
Sección 9. Antigüedad de cada unidad.....	880
5. FORMULARIO. Seguimiento de absorción	881
Sección 1. Objetivo mensual	881
Sección 2. Venta real mensual	882
Sección 3. Desviación	882
Sección 4. Acumulado previsto	883
Sección 5. Acumulado real	883
Sección 6. Absorción por tipología	884
Sección 7. Absorción por rango de precio.....	885
Sección 8. Meses de stock	885
Sección 9. Forecast actualizado.....	886
6. FORMULARIO. Seguimiento de promociones competidoras	887
Sección 1. Promoción	887
Sección 2. Localización	888
Sección 3. Promotor	889
Sección 4. Tipología	889
Sección 5. Precio.....	890
Sección 6. Precio por metro cuadrado	891
Sección 7. Incentivos	891
Sección 8. Stock observado	892
Sección 9. Fecha prevista de entrega	892

Sección 10. Cambios respecto a la revisión anterior	893
---	-----

Capítulo 15. Formularios de repricing, descuentos, forecast, margen y comité de precios 895

1. FORMULARIO. Propuesta de modificación de precios.....	895
a. Unidad o conjunto afectado	895
b. Precio actual	897
c. Precio propuesto	898
d. Variación absoluta	899
e. Variación porcentual	900
f. Motivo	901
g. Datos justificativos	901
h. Impacto sobre margen	902
i. Fecha de aplicación	903
j. Responsable de aprobación	904
2. FORMULARIO. Autorización de descuento	905
a. Comprador	905
b. Unidad	906
c. Precio vigente	906
d. Descuento solicitado	907
e. Incentivos adicionales	908
f. Precio neto efectivo	908
g. Margen resultante	910
h. Motivo comercial	911
i. Nivel de autorización	911
j. Vigencia de la oferta	912
3. FORMULARIO. Decisión de liberación de nuevas unidades	913
a. Stock visible actual	913
b. Ventas desde la última liberación	914
c. Tipologías disponibles	915
d. Tipologías solicitadas	916
e. Unidades propuestas	916
f. Precio propuesto	917
g. Prima respecto a ventas anteriores	918
h. Fecha de liberación	919
i. Objetivo de ventas	919
j. Criterio para la siguiente liberación	920
4. FORMULARIO. Forecast mensual de ventas	921
a. Stock inicial	921
b. Ventas previstas	922
c. Precio medio	923
d. Ingresos previstos	924
e. Descuentos previstos	925
f. Cancelaciones	926
g. Stock final	927
h. Margen	927
i. Tesorería asociada	928
j. Fecha estimada de sell-out	929
5. FORMULARIO. Acta del comité de precios y revenue management	930
a. Fecha	931
b. Participantes	931
c. Evolución de ventas	932

d. Evolución de precios.....	933
e. Situación del stock.....	933
f. Competencia	934
g. Decisiones adoptadas	934
h. Excepciones aprobadas	935
i. Responsables	936
j. Fecha de próxima revisión.....	936
6. FORMULARIO. Informe mensual integral de revenue management residencial	937
a. Resumen ejecutivo	937
b. Ventas y absorción	938
c. Precios	940
d. Stock.....	941
e. Descuentos	942
f. Margen	943
g. Competencia.....	943
h. Forecast	944
i. Riesgos.....	945
j. Decisiones recomendadas.....	947
PARTE OCTAVA.	951
PRÁCTICA DE LA GESTIÓN DINÁMICA DE PRECIOS Y RITMO DE VENTAS DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA: CASOS PRÁCTICOS INTEGRALES.....	951
Capítulo 16. Casos prácticos de matriz de precios, lanzamiento y liberación progresiva de viviendas	951
1. Caso práctico. Creación de la matriz de precios de una promoción residencial de 80 viviendas.....	951
a. Clasificación de unidades	951
b. Precio base por tipología.....	954
c. Prima por planta	956
d. Prima por orientación y vistas.....	958
e. Valoración de terrazas y anejos.....	960
f. Precio final vivienda por vivienda	963
g. Comprobación del ingreso total	967
2. Caso práctico. Determinación de primas en una promoción en altura.....	969
a. Diferencias entre plantas.....	969
b. Cambio de vistas a partir de determinada altura	970
c. Orientaciones.....	971
d. Viviendas de esquina	973
e. Áticos	975
f. Revisión de incoherencias	977
g. Matriz definitiva	978
3. Caso práctico. Precio de lanzamiento inferior al precio objetivo	979
a. Precio medio objetivo.....	979
b. Tarifa inicial	980
c. Número de unidades de lanzamiento	982
d. Primeras reservas	983
e. Confirmación de la demanda	984
f. Primera subida	985
g. Nuevo ingreso forecast.....	986
4. Caso práctico. Promoción que vende demasiado rápido durante el lanzamiento.....	988

a. Absorción prevista	988
b. Absorción real	988
c. Unidades demandadas	989
d. Diagnóstico de infraprecio	991
e. Subida selectiva	991
f. Reducción del stock liberado	992
g. Resultado económico de la decisión	993
5. Caso práctico. Liberación progresiva de viviendas en una promoción de varias fases	995
a. Stock total.....	995
b. Primera liberación	997
c. Ventas alcanzadas.....	998
d. Segunda liberación	999
e. Incrementos de precio	1000
f. Reserva de unidades singulares	1001
g. Plan hasta el sell-out.....	1002
6. Caso práctico. Viviendas premium vendidas prematuramente	1004
a. Situación inicial	1004
b. Unidades singulares	1005
c. Precio aplicado.....	1006
d. Pérdida de potencial de incremento	1007
e. Reconstrucción de la estrategia	1009
f. Política de reserva para futuras fases	1011
g. Lecciones para la matriz de precios	1012
Capítulo 17. Casos prácticos de absorción, repricing, descuentos e incentivos comerciales	1016
1. Caso práctico. Absorción inferior al plan durante tres meses consecutivos	1016
a. Objetivo comercial.....	1016
b. Ventas reales	1018
c. Análisis de leads.....	1022
d. Comparación competitiva	1026
e. Diagnóstico	1028
f. Modificación selectiva de precios	1029
g. Resultado esperado	1032
2. Caso práctico. Cuándo no subir precios a pesar de una fuerte demanda inicial.....	1034
a. Número de reservas	1034
b. Calidad de la demanda	1035
c. Necesidad de alcanzar un hito comercial	1036
d. Riesgo de frenar la absorción	1037
e. Decisión de mantener precios.....	1039
f. Momento posterior de subida	1040
g. Comparación económica de ambas alternativas.....	1042
3. Caso práctico. Subida de precios por agotamiento de una tipología.....	1044
a. Stock inicial	1044
b. Ritmo de ventas.....	1045
c. Unidades restantes	1046
d. Elasticidad observada	1047
e. Incremento aplicado.....	1048
f. Reacción comercial	1050
g. Margen adicional generado	1051
4. Caso práctico. Descuento selectivo sin reducir la tarifa general	1053

a. Unidad de baja demanda	1053
b. Precio de tarifa	1054
c. Tiempo en stock	1055
d. Incentivo inicialmente ofrecido	1056
e. Descuento final autorizado	1057
f. Protección de los precios del resto de viviendas	1058
g. Registro del precio efectivo	1059

5. Caso práctico. Incentivos frente a reducción directa del precio.....1061

a. Descuento de precio	1061
b. Inclusión de garaje	1062
c. Mejora de acabados	1063
d. Incentivo comercial	1064
e. Coste real de cada alternativa	1065
f. Percepción del comprador	1067
g. Elección de la solución de mayor margen	1068

6. Caso práctico. Guerra de precios con una promoción competidora.....1070

a. Movimiento inicial del competidor	1070
b. Diferencial de precios	1071
c. Comparación de producto	1073
d. Riesgo de reacción automática	1074
e. Alternativas de posicionamiento	1075
f. Decisión sobre precios e incentivos	1076
g. Seguimiento de la absorción	1078

Capítulo 18. Casos prácticos integrales de revenue management residencial: stock, margen, forecast y adaptación a España y Latinoamérica 1105

1. Caso práctico integral. Promoción con ventas rápidas y riesgo de vender demasiado barato1105

a. Presupuesto inicial	1105
b. Matriz de precios	1107
c. Absorción extraordinaria	1109
d. Revisión de primas	1111
e. Subidas sucesivas	1114
f. Nueva estrategia de liberación	1116
g. Incremento del margen final previsto	1117

2. Caso práctico integral. Promoción con ventas lentas y acumulación de stock.....1120

a. Ritmo previsto	1120
b. Ritmo real	1121
c. Meses de stock	1123
d. Análisis competitivo	1125
e. Elasticidad.....	1127
f. Descuentos e incentivos.....	1128
g. Reforecast de ventas y margen	1130

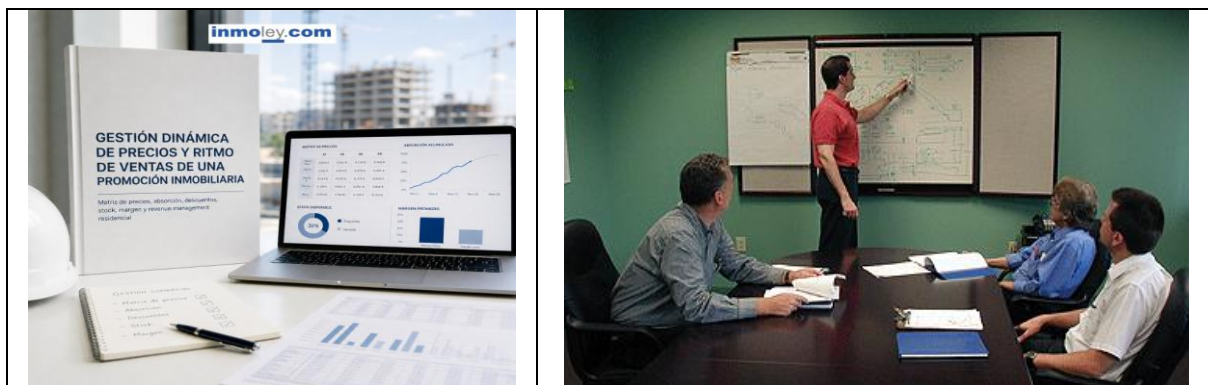
3. Caso práctico integral. Decisión entre vender hoy con descuento o esperar un precio superior1132

a. Precio actual	1132
b. Oferta recibida	1133
c. Descuento solicitado.....	1134
d. Coste mensual del stock.....	1135
e. Valor actual de la venta futura	1136
f. Punto de indiferencia	1137
g. Decisión económica	1139



4. Caso práctico integral. Promoción en un mercado inflacionario latinoamericano	1140
a. Matriz inicial en moneda local.....	1140
b. Inflación de costes y precios	1141
c. Ritmo de actualización.....	1143
d. Riesgo de tipo de cambio cuando proceda	1145
e. Condiciones de pago	1147
f. Protección del margen	1149
g. Revisión mensual de la política comercial	1150
5. Caso práctico integral. Deterioro súbito del mercado durante la comercialización	1152
a. Endurecimiento de la financiación hipotecaria	1152
b. Caída de leads	1153
c. Menor conversión.....	1155
d. Cancelaciones.....	1156
e. Revisión del forecast	1158
f. Plan de repricing e incentivos	1159
g. Estrategia para evitar una reducción indiscriminada de precios.....	1160
6. Caso práctico final. Gestión completa del revenue management residencial desde el lanzamiento hasta la última vivienda	1162
a. Construcción de la matriz inicial.....	1162
b. Selección del stock de lanzamiento.....	1165
c. Primer ciclo de absorción	1166
d. Escalones sucesivos de precio	1168
e. Gestión de descuentos y excepciones.....	1170
f. Liberación de unidades reservadas	1172
g. Gestión del stock residual.....	1174
h. Margen final obtenido.....	1176
i. Comparación con el presupuesto inicial.....	1178
j. Informe de cierre y lecciones aprendidas	1180

¿QUÉ APRENDERÁ?



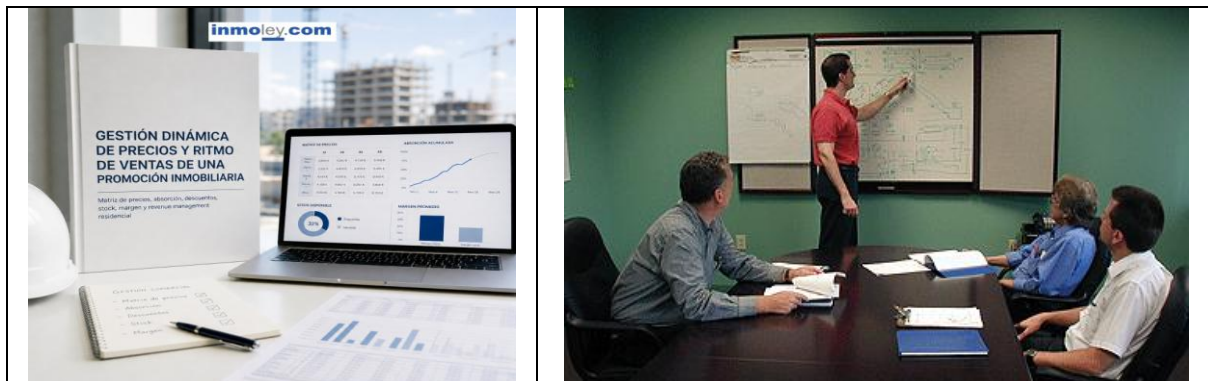
Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "GESTIÓN DINÁMICA DE PRECIOS Y RITMO DE VENTAS DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA: MATRIZ DE PRECIOS, ABSORCIÓN, DESCUENTOS, STOCK, MARGEN Y REVENUE MANAGEMENT RESIDENCIAL" en 12 puntos:

1. Diseñar una matriz de precios vivienda por vivienda atendiendo a tipología, planta, orientación, vistas, terrazas, jardines, anejos y demás atributos diferenciales.
2. Calcular y revisar las primas de precio entre viviendas comparables para evitar incoherencias y capturar adecuadamente el valor de las unidades más atractivas.
3. Determinar el precio de lanzamiento y establecer escalones sucesivos de subida conforme evolucione la comercialización de la promoción.
4. Medir el ritmo de absorción previsto y real, identificar desviaciones y detectar con antelación cuándo una promoción está vendiendo demasiado rápido o demasiado despacio.
5. Gestionar la liberación progresiva del stock, decidir qué viviendas conviene comercializar en cada momento y qué unidades resulta estratégico reservar temporalmente.
6. Analizar la elasticidad de la demanda y utilizar leads, visitas, ofertas, reservas, conversiones y tiempo en stock para conocer la sensibilidad real de los compradores al precio.
7. Comparar permanentemente la promoción con sus competidores mediante precios ajustados, precio por metro cuadrado, tipologías, incentivos, stock disponible y fechas de entrega.
8. Establecer reglas objetivas para decidir cuándo subir, mantener o reducir precios sin reaccionar de forma automática ante cambios puntuales de demanda.



9. Diseñar descuentos e incentivos comerciales que permitan acelerar determinadas ventas sin deteriorar innecesariamente el precio de referencia, el margen ni el posicionamiento de la promoción.
10. Integrar precio, stock, margen, tesorería, coste de mantener inventario y valor temporal del dinero para decidir si conviene vender ahora o esperar un precio superior.
11. Elaborar un forecast dinámico de ventas, ingresos, descuentos, cancelaciones, margen y fecha de agotamiento del stock mediante distintos escenarios de revenue management residencial.
12. Implantar un sistema profesional de revenue management residencial con CRM, maestro digital de unidades, cuadros de mando, control de versiones, comité de precios, formularios, checklists y trazabilidad completa de las decisiones.

Introducción.



Una promoción inmobiliaria no termina de definirse económicamente cuando se fija el precio de lanzamiento. En ese momento comienza una de las decisiones más importantes para el promotor: determinar qué vivienda conviene vender, a qué precio y cuándo resulta oportuno subir, mantener o reducir la tarifa.

Vender demasiado despacio es un problema evidente. Aumentan los costes financieros, se acumula stock y se retrasa la recuperación del capital. Pero vender demasiado deprisa también puede ser una señal de alarma: quizá la promoción esté ofreciendo determinadas viviendas por debajo del precio que el mercado estaría dispuesto a pagar.

Éste es precisamente el ámbito del revenue management residencial: gestionar conjuntamente precio, ritmo de absorción, disponibilidad, descuentos, margen y tiempo para maximizar el resultado económico de la promoción.

La cuestión ya no consiste simplemente en preguntar:

“¿Cuál es el precio correcto de esta promoción?”

La pregunta profesional es mucho más precisa:

“¿Qué vivienda debemos vender ahora, a qué precio y cuándo debemos modificarlo?”

Cada vivienda constituye un producto diferente. La planta, orientación, vistas, terraza, jardín, distribución, superficie, anejos y grado de singularidad pueden justificar importantes diferencias de precio. Por ello, una gestión profesional comienza construyendo una auténtica matriz de precios vivienda por vivienda.

Pero esa matriz inicial no puede considerarse definitiva.

Las consultas, visitas, ofertas, reservas y ventas proporcionan información nueva. Si una determinada tipología se vende mucho más rápidamente que el



resto, puede estar infrapreciada. Si ciertas plantas acumulan stock, puede existir una prima excesiva. Si los áticos se venden inmediatamente sin descuento, quizá se hayan liberado demasiado pronto o a un precio insuficiente.

Cada venta genera ingresos, pero también información.

La gestión dinámica consiste en utilizar esa información para mejorar las decisiones sobre las viviendas todavía pendientes.

La absorción es otro elemento fundamental. No basta con saber cuántas viviendas se han vendido. Hay que comparar el ritmo real con la curva prevista y hacerlo por tipología, rango de precio y características del producto.

Una promoción puede estar cumpliendo globalmente su objetivo y, sin embargo, presentar un importante desequilibrio interno: agotar los apartamentos de dos dormitorios mientras acumula viviendas familiares, o vender rápidamente las mejores orientaciones mientras las unidades menos atractivas apenas reciben visitas.

Por eso, esta guía enseña a identificar cuándo una absorción elevada justifica una subida de precio, cuándo conviene mantener para alcanzar un determinado hito comercial o financiero y cuándo una absorción insuficiente exige intervenir.

Reducir precios tampoco debe ser una reacción automática.

Antes hay que determinar si el problema procede realmente del precio o de otros factores:

Menor número de leads.

Baja conversión comercial.

Falta de financiación del comprador.

Producto poco adecuado.

Competencia más agresiva.

Exceso de stock visible.

Mala asignación de primas.

Una vez localizado el problema, la intervención puede ser selectiva. Puede modificarse una vivienda, una tipología, una planta, una orientación o únicamente las unidades envejecidas, evitando deteriorar innecesariamente toda la tarifa.

La misma lógica se aplica a los descuentos y los incentivos.



Una reducción directa de 20.000 € cuesta al promotor exactamente 20.000 € de ingreso. En cambio, una mejora de acabados, un anejo o determinado incentivo puede tener para el comprador un valor percibido de 20.000 € y representar para el promotor un coste económico considerablemente menor.

Por ello, esta guía trabaja con el concepto de precio neto efectivo. No basta con conocer el precio contractual: hay que incorporar descuentos, incentivos y demás concesiones para calcular el ingreso y el margen reales de cada operación.

También se analiza el coste del tiempo.

Esperar para obtener un precio superior no siempre resulta rentable. Mientras una vivienda continúa en stock puede generar financiación, mantenimiento, comercialización, comunidad, suministros y coste de oportunidad del capital.

La decisión profesional debe comparar:

Vender hoy con descuento.

Esperar un precio superior.

Y determinar cuál de ambas alternativas genera mayor valor actual.

Esta perspectiva resulta especialmente importante cuando la promoción está terminada y quedan pocas viviendas. En ese momento, mantener durante meses una estructura comercial y financiera para proteger una pequeña diferencia de precio puede reducir el resultado final.

Todo el sistema se integra mediante un forecast dinámico.

El promotor debe conocer permanentemente:

Cuántas viviendas espera vender cada mes.

A qué precio neto.

Qué descuentos serán necesarios.

Qué cancelaciones pueden producirse.

Cuánto stock quedará.

Qué margen se obtendrá.

Qué caja generarán las ventas.

Y cuándo se agotará previsiblemente el inventario.



La guía desarrolla asimismo la implantación práctica del revenue management residencial mediante CRM, maestro digital de unidades, ERP, business intelligence, alertas, control de versiones, comité de precios y modelos predictivos.

Cada decisión relevante debe quedar documentada:

Precio anterior.

Precio nuevo.

Motivo.

Fecha.

Responsable.

Resultado obtenido.

De esta forma, la promoción deja de gestionarse mediante decisiones aisladas y se convierte en un proceso continuo de aprendizaje.

La metodología se adapta además a las particularidades de España y Latinoamérica, incluyendo aspectos como inflación, moneda, tipo de cambio cuando proceda, financiación hipotecaria, sistemas de reserva y contratación y normativa local.

La parte práctica de la guía incorpora checklists, formularios y casos completos para aprender a:

Construir matrices de precios.

Revisar primas.

Medir absorción.

Gestionar stock.

Decidir subidas y bajadas.

Autorizar descuentos.

Comparar incentivos.

Analizar competidores.

Realizar forecast.

Gestionar el stock residual.



Y controlar todo el proceso desde el lanzamiento hasta la última vivienda.

Dominar estas técnicas permite sustituir intuiciones comerciales por decisiones basadas en datos y criterios económicos.

En una promoción inmobiliaria, una diferencia de apenas un 2 % o un 3 % sobre el precio medio puede representar cientos de miles de euros de margen. Del mismo modo, vender varios meses antes puede producir un importante ahorro financiero y liberar capital para nuevas inversiones.

Por eso, adquirir conocimientos avanzados sobre revenue management residencial no debe entenderse únicamente como una mejora comercial.

Es una herramienta de protección de la rentabilidad.

Esta guía práctica proporciona al promotor, al director comercial, al asset manager, al responsable financiero y al resto de profesionales implicados un método para responder con mayor precisión a la pregunta fundamental de toda promoción en comercialización:

¿Qué vivienda conviene vender ahora, a qué precio y qué debemos hacer con las demás?

Porque vender no es suficiente.

Hay que vender al ritmo adecuado, proteger el margen, gestionar inteligentemente el stock y utilizar cada operación para mejorar la siguiente.

Ésa es la verdadera finalidad del revenue management residencial.