



CURSO/GUÍA PRÁCTICA REVENUE MANAGEMENT HOTELERO

PARA PROPIETARIOS E INVERSORES

**ADR, OCUPACIÓN, REVPAR, PRECIOS, FORECAST, CANALES Y
RENTABILIDAD**

887 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?.....	20
Introducción.	22
PARTE PRIMERA.	24
FUNDAMENTOS DEL REVENUE MANAGEMENT HOTELERO DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROPIETARIO Y DEL INVERSOR	24
Capítulo 1: Revenue management hotelero para propietarios e inversores: de vender habitaciones a maximizar el valor económico del hotel	24
1. Qué es realmente el revenue management hotelero.....	24
a. Del yield management tradicional al revenue management integral	24
b. La habitación hotelera como inventario perecedero	26
c. La combinación entre precio, ocupación, demanda y disponibilidad	29
d. Diferencia entre maximizar ocupación y maximizar ingresos	32
e. Diferencia entre maximizar ingresos y maximizar beneficio	34
f. El revenue management como disciplina económica y no únicamente comercial	36
2. La perspectiva del propietario frente a la perspectiva del operador.....	39
a. Objetivos del propietario del inmueble.....	39
b. Objetivos del operador hotelero	41
c. Objetivos del departamento de revenue management	43
d. Posibles conflictos entre volumen, cuota de mercado y rentabilidad	45
e. Incentivos derivados de contratos de gestión, franquicia y arrendamiento	47
f. Indicadores que debe controlar directamente el propietario	49
3. Cómo crea valor el revenue management	51
a. Incremento del precio medio	51
b. Optimización de la ocupación	53
c. Mejora del mix de clientes.....	54
d. Reducción del coste de distribución.....	55
e. Incremento del beneficio operativo	57
f. Impacto sobre el NOI y el valor de capitalización del hotel	59
4. Los grandes bloques de decisión del revenue management hotelero.....	60
a. Previsión de demanda	60
b. Pricing o fijación dinámica de precios	62
c. Gestión del inventario	63
d. Segmentación	64
e. Distribución	65
f. Optimización de canales y rentabilidad	66
5. Revenue management táctico y revenue management estratégico	67
a. Decisiones diarias	68
b. Decisiones semanales.....	69
c. Decisiones mensuales	70
d. Presupuesto anual	71
e. Estrategia plurianual.....	73
f. Revenue management aplicado a adquisición, reposicionamiento y desinversión.....	74

6. Particularidades del revenue management en España y Latinoamérica.....	75
a. Diferencias entre mercados maduros y mercados emergentes.....	75
b. Dependencia del turismo internacional	77
c. Exposición a tipos de cambio.....	78
d. Inflación y revisión rápida de precios.....	79
e. Estacionalidad, eventos y conectividad aérea.....	80
f. Necesidad de adaptar métricas homogéneas a distintas realidades fiscales y comerciales.....	81

Capítulo 2: ADR, ocupación, RevPAR y demás indicadores que debe dominar el propietario hotelero..... 84

1. Ocupación hotelera como indicador de utilización del inventario	84
a. Habitaciones disponibles.....	84
b. Habitaciones vendidas.....	86
c. Habitaciones ocupadas.....	88
d. Habitaciones fuera de servicio	90
e. Complimentary rooms y house use.....	92
f. Errores frecuentes en el cálculo de ocupación	94
2. ADR: precio medio diario de las habitaciones vendidas	96
a. Fórmula del ADR.....	96
b. Ingresos que deben incluirse.....	99
c. Descuentos y promociones.....	100
d. Efecto del mix de segmentos	102
e. Comparación entre ADR bruto y ADR neto	103
f. Limitaciones del ADR como indicador aislado	105
3. RevPAR: integración entre precio y ocupación	106
a. Fórmula mediante ingresos por habitaciones	106
b. Fórmula mediante ADR y ocupación	108
c. Interpretación económica	109
d. Crecimiento por precio frente a crecimiento por volumen	110
e. RevPAR nominal y RevPAR real	112
f. Limitaciones del RevPAR desde la perspectiva del propietario	113
4. Indicadores complementarios al ADR y RevPAR	114
a. NRevPAR o RevPAR neto	114
b. TRevPAR o ingreso total por habitación disponible	115
c. GOPPAR o beneficio operativo bruto por habitación disponible	116
d. TrevPAR y métricas por habitación ocupada	118
e. Net ADR	119
f. Contribution PAR y métricas de contribución	120
5. Índices de penetración y benchmarking competitivo.....	121
a. Occupancy Index o MPI	121
b. ADR Index o ARI.....	121
c. Revenue Generation Index o RGI.....	122
d. Selección correcta del competitive set	123
e. Interpretación de ganancias y pérdidas de cuota	124
f. Riesgos de perseguir índices competitivos sin considerar rentabilidad	125
6. Cuadro de mando económico del propietario	126
a. Métricas de ingresos	126
b. Métricas de distribución.....	127
c. Métricas de beneficio	128



d. Métricas de cash flow.....	128
e. Métricas de valoración del activo.....	129
f. Indicadores que requieren explicación cuando se desvían del presupuesto.....	130

Capítulo 3: Datos, PMS, RMS, CRS, channel manager y tecnología para controlar el revenue management hotelero 134

1. El dato como materia prima del revenue management	134
a. Calidad	134
b. Integridad	136
c. Consistencia	139
d. Granularidad.....	141
e. Histórico suficiente.....	143
f. Trazabilidad de modificaciones	145
2. Información procedente del PMS	146
a. Reservas.....	146
b. Cancelaciones.....	148
c. No-shows	150
d. Estancias.....	151
e. Tarifas	152
f. Segmentos y canales	153
3. Ecosistema tecnológico del revenue management	154
a. Property Management System (PMS)	154
b. Revenue Management System (RMS)	156
c. Central Reservation System (CRS)	157
d. Channel manager	158
e. Motor de reservas	159
f. Business Intelligence y data warehouse	160
4. Integración de sistemas y riesgos para el propietario	161
a. Interfaces entre plataformas.....	161
b. Duplicidad de datos.....	162
c. Errores en inventario	163
d. Errores de tarifas	164
e. Dependencia tecnológica del operador	164
f. Acceso del propietario a los datos del establecimiento.....	165
5. Automatización e inteligencia artificial aplicada al revenue management.....	166
a. Forecast automatizado	166
b. Recomendaciones de precios.....	167
c. Detección de patrones de demanda.....	168
d. Optimización automática del inventario	169
e. Pricing en tiempo real	169
f. Supervisión humana de algoritmos y excepciones	170
6. Gobierno del dato para propietarios e inversores	171
a. Propiedad y acceso a la información	171
b. Reporting periódico.....	172
c. Datos que deben conservarse históricamente	173
d. Auditoría de datos.....	174
e. Migración entre operadores o sistemas.....	175
f. Información necesaria para una venta o due diligence del hotel	176

PARTE SEGUNDA.....180

DEMANDA, SEGMENTACIÓN Y FORECAST EN EL REVENUE MANAGEMENT HOTELERO.....180

Capítulo 4: Análisis de la demanda hotelera y segmentación rentable para propietarios e inversores.....180

1. Comprender la demanda del hotel	180
a. Demanda histórica.....	180
b. Demanda actual	183
c. Demanda futura.....	186
d. Demanda captada	188
e. Demanda rechazada	190
f. Demanda desplazada hacia competidores.....	192
2. Segmentación de clientes.....	194
a. Leisure individual.....	194
b. Corporate	196
c. Grupos	198
d. Mayoristas y tour operadores	200
e. MICE	201
f. Tripulaciones, contratos especiales y otros segmentos.....	202
3. Segmentación por comportamiento de reserva.....	204
a. Antelación de reserva	204
b. Duración de estancia	205
c. Sensibilidad al precio	206
d. Flexibilidad	207
e. Probabilidad de cancelación.....	208
f. Canal de compra	209
4. Calendario de demanda	210
a. Temporada alta	210
b. Temporada media	211
c. Temporada baja.....	212
d. Días de la semana.....	213
e. Festivos.....	214
f. Periodos vacacionales	215
5. Eventos y generadores externos de demanda	216
a. Ferias	216
b. Congresos.....	217
c. Eventos deportivos	217
d. Conciertos y festivales.....	218
e. Conectividad aérea y ferroviaria	219
f. Eventos extraordinarios y shocks de demanda	219
6. Particularidades de la demanda en España y Latinoamérica	221
a. Mercados urbanos.....	221
b. Destinos vacacionales	222
c. Dependencia de determinados países emisores	223
d. Mercado doméstico frente a internacional.....	224
e. Efectos del tipo de cambio	225
f. Riesgo político, económico, climático y de conectividad	226

Capítulo 5: Forecast hotelero: previsión de ocupación, ADR, RevPAR e ingresos para propietarios e inversores.....230

1. Concepto y objetivos del forecast hotelero	230
a. Predecir ocupación	230
b. Predecir ADR	233
c. Predecir RevPAR	235
d. Predecir ingresos	237
e. Anticipar periodos de alta y baja demanda	240
f. Convertir previsiones en decisiones comerciales.....	241
2. Información necesaria para elaborar el forecast	243
a. Histórico	243
b. Reservas on the books.....	245
c. Pickup	246
d. Pace	248
e. Cancelaciones	249
f. Eventos y circunstancias extraordinarias	250
3. Curvas de reserva y booking pace	251
a. Lectura de la curva de reservas	251
b. Comparación con años anteriores	252
c. Comparación con presupuesto	253
d. Comparación con forecast anterior.....	254
e. Identificación de aceleraciones	255
f. Identificación de desaceleraciones	256
4. Técnicas de forecast	257
a. Forecast histórico	257
b. Forecast basado en pickup	258
c. Forecast por segmento	259
d. Forecast por día.....	262
e. Forecast automatizado mediante RMS	262
f. Forecast basado en modelos predictivos e inteligencia artificial.....	263
5. Medición del error del forecast	265
a. Forecast Accuracy.....	265
b. Error absoluto.....	266
c. Error porcentual	267
d. Sesgo sistemático	267
e. Causas operativas del error	268
f. Mejora continua del modelo.....	270
6. Utilización del forecast por el propietario y el inversor.....	271
a. Control del presupuesto	271
b. Previsión de caja.....	272
c. Planificación de costes variables	273
d. Necesidades de personal.....	274
e. Covenants y obligaciones financieras.....	275
f. Detección temprana de desviaciones del business plan	276
Capítulo 6: Del forecast al presupuesto hotelero: escenarios de ingresos para propietarios e inversores.....	279
1. Diferencia entre presupuesto, forecast y rolling forecast.....	279
a. Presupuesto anual	279
b. Forecast mensual	281
c. Rolling forecast	284

d. Latest Estimate	285
e. Reforecast.....	287
f. Escenarios de sensibilidad.....	288
2. Elaboración del presupuesto de habitaciones	290
a. Habitaciones disponibles.....	290
b. Ocupación prevista.....	292
c. ADR previsto	293
d. RevPAR	295
e. Segmentación	296
f. Estacionalidad	297
3. Presupuesto por canales y segmentos	298
a. Venta directa	299
b. OTA.....	300
c. GDS	301
d. Corporate	302
e. Grupos	303
f. Tour operación	304
4. Escenarios de revenue management	305
a. Escenario base	305
b. Escenario conservador	306
c. Escenario optimista	307
d. Shock de demanda	308
e. Presión competitiva sobre precios	310
f. Incremento extraordinario de demanda.....	312
5. Análisis de desviaciones	313
a. Precio.....	313
b. Ocupación.....	314
c. Mix	315
d. Canal.....	316
e. Cancelación	316
f. Coste de adquisición	317
6. Del presupuesto de ingresos al plan económico del propietario	318
a. Ingresos totales	318
b. GOP.....	320
c. EBITDA hotelero.....	321
d. NOI	322
e. Servicio de deuda	323
f. Rentabilidad del capital invertido	325
PARTE TERCERA.	329
PRECIOS, INVENTARIO Y OPTIMIZACIÓN DE LA DEMANDA EN EL REVENUE MANAGEMENT HOTELERO	329
Capítulo 7: Pricing hotelero: fijación dinámica del ADR y arquitectura de precios.....	329
1. Principios de fijación de precios hoteleros	329
a. Precio basado en demanda	329
b. Precio basado en competencia	332
c. Precio basado en valor percibido	334
d. Precio basado en costes	337
e. Elasticidad de la demanda	339

f. Disposición a pagar	341
2. Arquitectura tarifaria	343
a. Best Available Rate	343
b. Tarifas flexibles	344
c. Tarifas no reembolsables	346
d. Tarifas corporativas	347
e. Tarifas para grupos	348
f. Paquetes y promociones	349
3. Price points y escalones tarifarios.....	351
a. Definición de niveles.....	351
b. Apertura y cierre	353
c. Diferencias entre categorías	354
d. Upselling.....	355
e. Premium por vistas, tamaño o servicios.....	356
f. Coherencia entre categorías	357
4. Pricing dinámico	358
a. Modificación según demanda	358
b. Modificación según pickup.....	359
c. Modificación según ocupación prevista	360
d. Modificación según competencia	361
e. Modificación según eventos.....	361
f. Pricing automatizado	362
5. Competitor pricing	363
a. Identificación del competitive set	363
b. Rate shopping.....	364
c. Posicionamiento relativo	365
d. Riesgos de copiar al competidor	366
e. Guerras de precios	367
f. Estrategias de diferenciación	368
6. Control del pricing por el propietario.....	369
a. ADR objetivo	369
b. Límites mínimos	370
c. Impacto sobre RevPAR.....	371
d. Impacto sobre margen	372
e. Evolución frente al presupuesto.....	374
f. Justificación de descuentos excepcionales	375
Capítulo 8: Gestión de inventario, restricciones, estancia mínima, overbooking y optimización del RevPAR	379
1. Gestión del inventario hotelero.....	379
a. Inventario físico	379
b. Inventario comercializable	382
c. Habitaciones fuera de servicio.....	384
d. Bloqueos.....	386
e. Cupos.....	388
f. Inventario por categorías	390
2. Restricciones de estancia	392
a. Minimum Length of Stay	392
b. Maximum Length of Stay	393

c. Closed to Arrival.....	395
d. Closed to Departure	396
e. Restricciones por tarifa.....	396
f. Restricciones por canal	397
3. Gestión de la duración de estancia	400
a. Valor de una reserva de una noche	400
b. Valor de una estancia larga	401
c. Shoulder nights	402
d. Protección de días de máxima demanda	403
e. Riesgo de fragmentación del inventario.....	404
f. Optimización del ingreso total de la estancia	405
4. Overbooking	407
a. Justificación económica	407
b. Históricos de cancelación	408
c. No-shows	409
d. Nivel óptimo de sobreventa	410
e. Coste del walk.....	411
f. Riesgo reputacional.....	413
5. Protección de inventario	414
a. Demanda futura de mayor valor	414
b. Cierre de tarifas descontadas	415
c. Protección frente a grupos	416
d. Protección de categorías superiores	416
e. Last Room Availability	417
f. Bid price y controles avanzados	418
6. Evaluación económica desde la propiedad	419
a. RevPAR incremental	420
b. Ingreso desplazado.....	421
c. Costes asociados.....	421
d. Riesgo de servicio	422
e. Impacto en reputación	423
f. Beneficio neto de las decisiones de inventario	424
Capítulo 9: Revenue management de grupos, corporate, MICE y contratos hoteleros.....	428
1. Valor económico de un grupo.....	428
a. Habitaciones	428
b. Salones	431
c. Alimentos y bebidas.....	433
d. Servicios complementarios	435
e. Costes variables	436
f. Contribución total	438
2. Displacement analysis	440
a. Demanda individual desplazada	440
b. ADR alternativo	441
c. Ingresos complementarios	442
d. Coste de oportunidad.....	443
e. Shoulder dates.....	444
f. Decisión de aceptación o rechazo	446
3. Tarifas corporate negociadas.....	447
a. Producción histórica	447

b. Volumen comprometido	448
c. Last Room Availability	449
d. Blackout dates	450
e. Descuento sobre BAR	451
f. Rentabilidad real del contrato	454
4. Segmento MICE	455
a. Congresos	455
b. Convenciones	456
c. Incentivos.....	457
d. Reuniones.....	458
e. Bodas y celebraciones	459
f. Eventos corporativos.....	460
5. Contratos con tour operadores y mayoristas.....	461
a. Tarifas netas	461
b. Cupos.....	462
c. Release.....	463
d. Garantías	464
e. Free sale	465
f. Riesgo de desplazamiento.....	465
6. Perspectiva del propietario	467
a. Volumen frente a rentabilidad	467
b. Calidad de los ingresos	468
c. Dependencia de grandes cuentas.....	469
d. Concentración de clientes	470
e. Riesgo contractual	471
f. Contribución al GOP y al NOI	473
PARTE CUARTA.	476
CANALES, COSTE DE DISTRIBUCIÓN Y RENTABILIDAD DEL REVENUE MANAGEMENT HOTELERO	476
Capítulo 10: Canales de distribución hotelera: venta directa, OTA, GDS, mayoristas y channel mix	476
1. Mapa de distribución hotelera	476
a. Web propia	476
b. Reservas directas.....	479
c. OTA	481
d. GDS	483
e. Mayoristas	484
f. Tour operadores.....	485
2. Venta directa	487
a. Motor de reservas	487
b. Conversión.....	488
c. Fidelización	490
d. CRM	491
e. Marketing digital	493
f. Coste real de captación directa.....	494
3. Online Travel Agencies	495
a. Modelo de comisión	495
b. Modelo merchant.....	496
c. Visibilidad.....	497

d. Programas de descuentos	498
e. Promociones	499
f. Dependencia comercial	500
4. GDS y distribución corporativa	502
a. Funcionamiento	502
b. Comisiones	502
c. Travel Management Companies	503
d. Mercado corporativo	504
e. Consorcios	505
f. Rentabilidad por reserva	506
5. Mayoristas, bedbanks y tour operadores	507
a. Distribución B2B	507
b. Tarifas netas	508
c. Mark-up	508
d. Redistribución	509
e. Riesgo de fuga de tarifas	510
f. Control de inventario	511
6. Channel mix óptimo para propietarios e inversores	513
a. Volumen	513
b. ADR	514
c. Comisión	514
d. Coste de marketing	515
e. Cancelación	516
f. Ingreso neto	517
Capítulo 11: Coste de adquisición, Net ADR y rentabilidad real de cada canal hotelero ...	521
1. Del ADR bruto al ingreso neto	521
a. Precio pagado por el cliente	521
b. Comisión	524
c. Coste transaccional	526
d. Marketing	528
e. Fidelización	529
f. Ingreso neto para el hotel	531
2. Coste de adquisición por canal	533
a. OTA	533
b. Web propia	534
c. Call center	536
d. GDS	537
e. Agencia tradicional	538
f. Tour operador	541
3. Net ADR y Net RevPAR	542
a. Concepto	542
b. Fórmula	543
c. Diferencia frente al ADR	544
d. Diferencia frente al RevPAR	545
e. Utilidad para el propietario	547
f. Comparación entre canales	548
4. Paridad de precios y rentabilidad	549
a. Rate parity	549
b. Descuentos cerrados	550

c. Mobile rates.....	551
d. Loyalty rates	552
e. Promociones financiadas.....	553
f. Efecto sobre la venta directa	554
5. Cancelaciones, devoluciones y riesgo por canal.....	556
a. Tasas de cancelación	556
b. Reservas duplicadas	557
c. No-shows	558
d. Fraude	559
e. Chargebacks	560
f. Coste económico efectivo	562
6. Optimización económica del channel mix	563
a. Margen por canal	563
b. Volumen incremental	564
c. Coste marginal	565
d. Dependencia de intermediarios	566
e. Escenarios de migración a venta directa	568
f. Impacto sobre GOP y NOI	570
Capítulo 12: Del RevPAR al GOP y al NOI: revenue management, rentabilidad y valor del activo hotelero.....	574
1. Por qué más RevPAR no significa necesariamente más beneficio.....	574
a. Diferencias de costes.....	574
b. Comisiones	577
c. Personal	578
d. Servicios incluidos	580
e. Costes variables	582
f. Descuentos indirectos	584
2. Total Revenue Management	585
a. Habitaciones	585
b. Restauración.....	587
c. Spa	588
d. Parking.....	590
e. Eventos	591
f. Otros ingresos	592
3. De ingresos a GOP.....	593
a. Ingresos departamentales	593
b. Costes departamentales.....	595
c. Gastos no distribuidos	596
d. Margen de contribución	597
e. GOP	599
f. GOPPAR	600
4. De GOP a NOI y cash flow del propietario	602
a. Management fees.....	602
b. Incentive fees	603
c. FF&E reserve	604
d. Seguros e impuestos	605
e. Rentas y cargas inmobiliarias	606
f. NOI	607

5. Revenue management y valoración del hotel.....	609
a. Incremento sostenible de ingresos	609
b. Incremento de NOI	610
c. Capitalización del NOI	611
d. Yield	612
e. Multiplicadores.....	614
f. Creación o destrucción de valor del activo	615
6. Gobierno del revenue management por propietarios e inversores	617
a. Informe diario	617
b. Informe semanal	618
c. Revenue meeting mensual	619
d. Comparación con presupuesto y año anterior	621
e. Revisión del operador o gestor	622
f. Decisiones estratégicas del propietario	624
PARTE QUINTA.	629
CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE REVENUE MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS E INVERSORES	629
Capítulo 13: Checklists de diagnóstico y auditoría del revenue management hotelero	629
1. CHECKLIST. Auditoría general de revenue management	629
Sección 1. Organización.....	630
Sección 2. Tecnología	631
Sección 3. Datos	632
Sección 4. Pricing.....	633
Sección 5. Distribución	634
Sección 6. Rentabilidad	635
2. CHECKLIST. Auditoría de ADR, ocupación y RevPAR.....	636
Sección 1. Evolución diaria	636
Sección 2. Evolución mensual	637
Sección 3. Comparación anual	638
Sección 4. Comparación con presupuesto	639
Sección 5. Comparación con competitive set.....	639
Sección 6. Explicación de desviaciones	640
3. CHECKLIST. Auditoría del forecast hotelero	641
Sección 1. Calidad del histórico	641
Sección 2. On the books	642
Sección 3. Pickup	643
Sección 4. Pace	644
Sección 5. Eventos	644
Sección 6. Precisión del forecast	645
4. CHECKLIST. Auditoría de pricing hotelero.....	646
Sección 1. Arquitectura tarifaria	646
Sección 2. Price points.....	647
Sección 3. BAR	648
Sección 4. Tarifas promocionales	648
Sección 5. Restricciones	649
Sección 6. Coherencia con la demanda	650
5. CHECKLIST. Auditoría de distribución hotelera	651

Sección 1. Web	651
Sección 2. OTA.....	652
Sección 3. GDS.....	652
Sección 4. Mayoristas.....	653
Sección 5. Corporate	654
Sección 6. Coste de adquisición	655
6. CHECKLIST. Señales de deficiencia para el propietario	656
Sección 1. Ocupación alta con ADR bajo	656
Sección 2. ADR alto con ocupación insuficiente	657
Sección 3. Dependencia excesiva de OTA	657
Sección 4. Forecast sistemáticamente incorrecto.....	658
Sección 5. Descuentos sin justificación	659
Sección 6. Crecimiento de RevPAR sin crecimiento del beneficio.....	659
Capítulo 14: Formularios operativos de pricing, forecast, inventario y control de canales hoteleros	663
1. FORMULARIO. Forecast diario y semanal de revenue management.....	663
Sección 1. Fecha	664
Sección 2. Habitaciones disponibles.....	664
Sección 3. On the books	665
Sección 4. Forecast final	666
Sección 5. ADR.....	667
Sección 6. RevPAR	667
2. FORMULARIO. Pickup y booking pace	669
Sección 1. Reservas nuevas	669
Sección 2. Cancelaciones.....	669
Sección 3. Pickup neto.....	670
Sección 4. Comparación histórica	671
Sección 5. Comparación presupuestaria	672
Sección 6. Alertas	672
3. FORMULARIO. Revisión diaria de precios	673
Sección 1. Precio actual.....	673
Sección 2. Precio competidores	674
Sección 3. Ocupación prevista.....	675
Sección 4. Pickup	675
Sección 5. Recomendación.....	676
Sección 6. Precio aprobado	676
4. FORMULARIO. Restricciones e inventario	677
Sección 1. MLOS	677
Sección 2. CTA	678
Sección 3. CTD	679
Sección 4. Cupos.....	679
Sección 5. Overbooking.....	680
Sección 6. Cierre de canales	681
5. FORMULARIO. Análisis económico de canal	682
Sección 1. Reservas	682
Sección 2. ADR.....	683
Sección 3. Ingreso bruto	683
Sección 4. Comisión.....	684
Sección 5. Coste adicional	684

Sección 6. Ingreso neto	685
6. FORMULARIO. Análisis de grupos y displacement	686
Sección 1. Habitaciones solicitadas	686
Sección 2. Precio propuesto	687
Sección 3. Ingresos complementarios	687
Sección 4. Demanda desplazada	688
Sección 5. Contribución incremental	689
Sección 6. Decisión final	690
Capítulo 15: Formularios de reporting y control del revenue management para propietarios, inversores y asset managers	693
1. FORMULARIO. Daily Revenue Report.....	693
Sección 1. Ocupación	694
Sección 2. ADR.....	694
Sección 3. RevPAR	695
Sección 4. Ingresos	696
Sección 5. Pickup	696
Sección 6. Comparativas	697
2. FORMULARIO. Weekly Revenue Report.....	698
Sección 1. Situación de las próximas semanas.....	698
Sección 2. Forecast.....	699
Sección 3. Pace	700
Sección 4. Pricing.....	701
Sección 5. Eventos	702
Sección 6. Acciones propuestas	702
3. FORMULARIO. Monthly Revenue Management Report	703
Sección 1. Resultado mensual	704
Sección 2. Comparación con presupuesto	704
Sección 3. Comparación con año anterior.....	705
Sección 4. Channel mix.....	706
Sección 5. Segment mix.....	707
Sección 6. Forecast actualizado.....	708
4. FORMULARIO. Reunión de revenue management.....	709
Sección 1. Agenda	709
Sección 2. Indicadores	710
Sección 3. Desviaciones.....	711
Sección 4. Decisiones	711
Sección 5. Responsables.....	712
Sección 6. Fechas de ejecución	712
5. FORMULARIO. Reporting económico del propietario	713
Sección 1. RevPAR	713
Sección 2. Net RevPAR	714
Sección 3. TRevPAR	715
Sección 4. GOPPAR	715
Sección 5. GOP	716
Sección 6. NOI	716
6. FORMULARIO. Plan de acción de revenue management.....	718
Sección 1. Problema detectado.....	718
Sección 2. Causa	719

Sección 3. Acción	719
Sección 4. Responsable	720
Sección 5. Fecha objetivo	721
Sección 6. Impacto económico estimado	721
PARTE SEXTA.	725
PRÁCTICA DEL REVENUE MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS E INVERSORES: CASOS PRÁCTICOS	725
Capítulo 16: Caso práctico de revenue management de un hotel urbano: ADR, ocupación, RevPAR y pricing dinámico	725
1. Situación inicial del hotel	726
a. Categoría y ubicación	726
b. Número de habitaciones	728
c. Segmentación	729
d. Histórico de ocupación	731
e. ADR	732
f. RevPAR	735
2. Diagnóstico del problema	736
a. Alta dependencia de OTA	736
b. Tarifas excesivamente rígidas	738
c. Débil segmentación	739
d. Forecast deficiente	741
e. Descuentos generalizados	742
f. Rentabilidad inferior a la esperada	743
3. Construcción del nuevo forecast	745
a. Histórico	745
b. Booking pace	746
c. Pickup	748
d. Eventos urbanos	749
e. Corporate	751
f. Demanda de fin de semana	752
4. Nueva estrategia de pricing	753
a. BAR	753
b. Escalones tarifarios	755
c. Precios por día	756
d. Restricciones	757
e. Tarifas no reembolsables	758
f. Upselling	759
5. Resultados económicos	760
a. Evolución de ocupación	760
b. Evolución de ADR	762
c. Evolución de RevPAR	763
d. Evolución de Net RevPAR	764
e. Evolución de GOP	766
f. Incremento de NOI	767
6. Lecciones para el propietario	769
a. Qué decisiones generaron valor	769
b. Qué decisiones únicamente incrementaron volumen	771
c. Cómo medir la actuación del operador	772

d. Qué indicadores exigir	773
e. Qué errores evitar	775
f. Cómo incorporar la estrategia al presupuesto siguiente	777

Capítulo 17: Caso práctico de revenue management de un hotel vacacional: estacionalidad, tour operación, OTA y venta directa 782

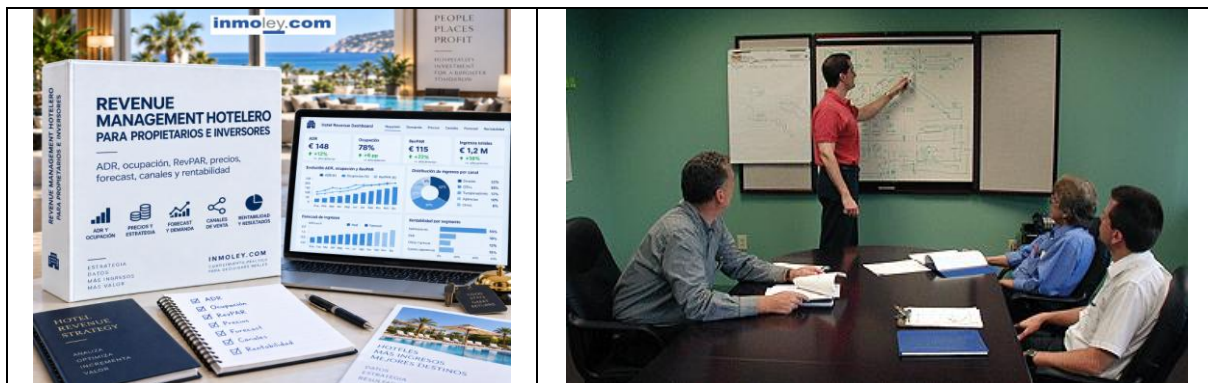
1. Características económicas del hotel vacacional	783
a. Alta estacionalidad	783
b. Dependencia de mercados emisores	786
c. Antelación de reserva	787
d. Duración media de estancia	789
e. Paquetes	790
f. Tour operación	792
2. Diagnóstico del channel mix	793
a. Tour operadores	793
b. OTA	794
c. Web propia	795
d. Agencias	797
e. Repetidores	798
f. Venta directa	799
3. Optimización de precios por temporada	800
a. Apertura de ventas	801
b. Early booking	802
c. Temporada media	803
d. Temporada alta	804
e. Last minute	805
f. Cierre de temporada	806
4. Gestión del inventario	807
a. Cupos	808
b. Release	809
c. Free sale	809
d. MLOS	810
e. Overbooking	811
f. Protección de fechas punta	812
5. Análisis de rentabilidad	814
a. ADR bruto	814
b. Comisión	815
c. Net ADR	816
d. RevPAR	817
e. GOPPAR	818
f. NOI	819
6. Caso comparativo España-Latinoamérica	820
a. Hotel vacacional español	820
b. Resort latinoamericano	821
c. Diferencias de estacionalidad	823
d. Diferencias de distribución	824
e. Exposición a divisas	825
f. Adaptación del modelo de revenue management	826

Capítulo 18: Caso práctico integral de inversión hotelera: cómo utilizar el revenue

management para comprar, reposicionar y valorar un hotel 831

1. Análisis del hotel antes de la adquisición	832
a. Histórico de ocupación	832
b. ADR.....	835
c. RevPAR.....	837
d. Segment mix.....	839
e. Channel mix	840
f. Rentabilidad	842
2. Identificación del revenue upside	843
a. ADR inferior al mercado	843
b. Ocupación insuficiente	844
c. Mala segmentación	845
d. Dependencia de intermediarios	847
e. Débil venta directa	847
f. Inventario mal gestionado	849
3. Plan de reposicionamiento mediante revenue management	850
a. Nueva estrategia de precios	850
b. Nuevo competitive set	851
c. Revisión de segmentos	853
d. Nuevo channel mix.....	854
e. Implantación de RMS	855
f. Nueva organización comercial	856
4. Business plan de mejora.....	858
a. Ocupación prevista	858
b. ADR previsto	859
c. RevPAR previsto.....	860
d. Net RevPAR previsto	861
e. GOP previsto.....	862
f. NOI previsto	863
5. Impacto del revenue management sobre la valoración del activo	865
a. NOI inicial	865
b. NOI estabilizado	865
c. Inversión necesaria	866
d. Yield de salida.....	867
e. Incremento del valor	869
f. Rentabilidad de la inversión	870
6. Caso final de decisión del propietario o inversor	872
a. Situación inicial	872
b. Alternativas estratégicas	873
c. Escenario conservador.....	874
d. Escenario base.....	875
e. Escenario optimista	876
f. Decisión de inversión basada en ingresos, rentabilidad y creación de valor	877

¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "Revenue Management Hotelero para Propietarios e Inversores: ADR, Ocupación, RevPAR, Precios, Forecast, Canales y Rentabilidad" en 12 puntos:

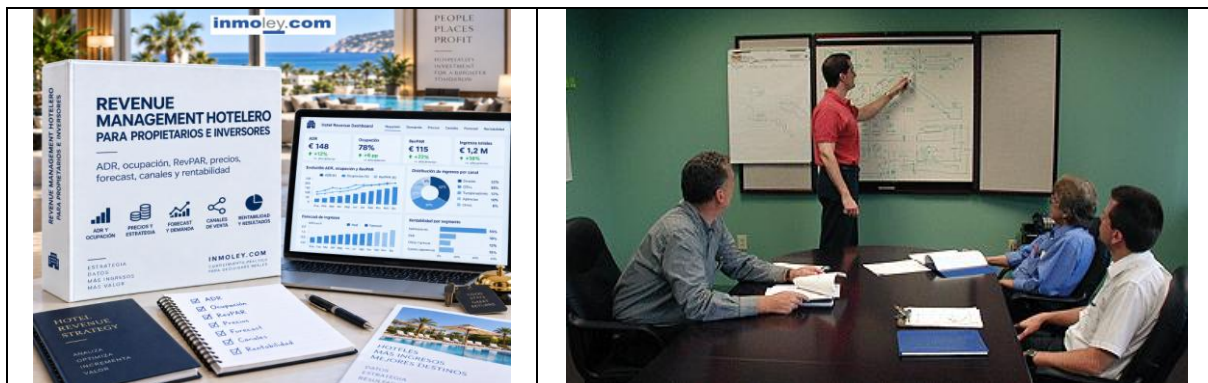
1. Comprender los fundamentos del revenue management hotelero desde la perspectiva del propietario y del inversor.
2. Interpretar correctamente ocupación, ADR, RevPAR, Net RevPAR, TRevPAR, GOPPAR, GOP y NOI.
3. Analizar la demanda hotelera, la segmentación de clientes, el booking pace, el pickup y los patrones de reserva.
4. Elaborar forecast de ocupación, ADR, RevPAR e ingresos y convertirlos en presupuestos y escenarios económicos.
5. Diseñar arquitecturas tarifarias, escalones de precios y estrategias de pricing dinámico adaptadas a la demanda.
6. Gestionar inventario, restricciones, estancia mínima, overbooking y protección de fechas de alta demanda.
7. Evaluar la rentabilidad de grupos, corporate, MICE, tour operadores, mayoristas y contratos hoteleros.
8. Optimizar el channel mix entre venta directa, OTA, GDS, mayoristas, agencias y tour operadores.
9. Calcular el coste real de adquisición de cada canal y comparar ADR bruto, Net ADR e ingreso neto.
10. Relacionar las decisiones de revenue management con GOP, NOI, cash flow y creación de valor del activo hotelero.



11. Auditar la organización, tecnología, datos, pricing, forecast, distribución y rentabilidad del revenue management de un hotel.

12. Aplicar formularios, checklists, reporting y casos prácticos para controlar, reposicionar, comprar y valorar hoteles desde una perspectiva económica.

Introducción.



REVENUE MANAGEMENT HOTELERO: DE VENDER HABITACIONES A CREAR RENTABILIDAD

En el negocio hotelero, vender más habitaciones no significa necesariamente ganar más dinero. Una ocupación elevada puede esconder tarifas demasiado bajas, un exceso de comisiones o una dependencia excesiva de intermediarios. Del mismo modo, un buen ADR puede resultar insuficiente si la ocupación, el channel mix o los costes comerciales no están correctamente gestionados.

Por eso, el revenue management se ha convertido en una disciplina esencial para propietarios, inversores, asset managers y profesionales hoteleros. Su verdadera función no consiste simplemente en modificar precios, sino en decidir qué habitación vender, cuándo venderla, a qué cliente, por qué canal y con qué rentabilidad.

Esta guía práctica explica cómo interpretar y utilizar los principales indicadores hoteleros: ocupación, ADR, RevPAR, Net RevPAR, TRevPAR, GOPPAR, GOP y NOI. También desarrolla las técnicas necesarias para analizar la demanda, elaborar forecast, estudiar pickup y booking pace, diseñar estrategias de pricing dinámico y gestionar correctamente el inventario.

El lector aprenderá igualmente a evaluar la rentabilidad real de los distintos canales de distribución. Venta directa, OTA, GDS, mayoristas, agencias, corporate y tour operadores pueden aportar valor, pero su conveniencia depende del precio, la comisión, el coste de adquisición, la fecha y la demanda alternativa disponible.

La guía presta especial atención a una cuestión decisiva para el propietario: la diferencia entre ingreso bruto y rentabilidad real. Un crecimiento del RevPAR sólo resulta verdaderamente positivo cuando se convierte en mayor Net RevPAR, GOP y NOI.



También se analizan los grupos, el segmento corporate y el negocio MICE mediante criterios de displacement y contribución, así como la gestión de restricciones, estancia mínima, overbooking y protección de fechas de elevada demanda.

Los casos prácticos permiten aplicar estos conocimientos a hoteles urbanos y vacacionales, mostrando cómo la estacionalidad, los mercados emisores, la tour operación, las OTA y la venta directa afectan de forma distinta a la rentabilidad.

La guía incorpora además formularios y checklists de forecast, pricing, pickup, inventario, canales, grupos y reporting. Su objetivo es que el profesional pueda transformar los conceptos en procedimientos concretos de control y decisión.

Desde la perspectiva del inversor, el revenue management tiene además una dimensión patrimonial. Mejorar de forma sostenible el ADR, el channel mix y el coste de distribución puede aumentar el NOI y, con ello, el valor económico del hotel.

Por esta razón, estos conocimientos son útiles no sólo para gestionar un establecimiento, sino también para comprarlo, reposicionarlo, presupuestarlo y valorarlo.

La pregunta fundamental deja de ser simplemente:

¿Cuántas habitaciones hemos vendido?

Y pasa a ser:

¿Cuánto valor económico hemos obtenido de cada habitación disponible?

Ésa es la perspectiva que desarrolla esta guía.

Comprender la demanda, anticiparla, fijar correctamente los precios, proteger el inventario y controlar los canales permite transformar el revenue management en una verdadera herramienta de rentabilidad y creación de valor.

Para cualquier profesional que participe en la gestión, inversión o supervisión de activos hoteleros, dominar estas técnicas supone mejorar la calidad de las decisiones y comprender con mayor precisión cómo se genera realmente el beneficio del hotel.

Ése es el objetivo de esta guía práctica: pasar de los datos a las decisiones, de las decisiones a la rentabilidad y de la rentabilidad a la creación de valor del activo hotelero.