

Análisis Técnico ReRTI V.3.00

# **Explicación Nuevo KPI**

## **Revenue Management**

### **RevPar Room Type Index (ReRTI)**

Análisis Técnico RevPar Room Type Index (ReRTI)  
Perspectiva Estratégica y Técnica

Diego Fernández Pérez de Ponga

diegodeponga@gmail.com

|| <http://www.diegodeponga.com> ||

04/05/2020 Ibiza

# SCOPE

El Revenue Management es el conjunto de técnicas y análisis que tiene como objetivo conseguir el mayor rendimiento posible a nuestro inventario.

Normalmente solemos aplicar sus técnicas y análisis a nuestro hotel como si fuera un conjunto indisoluble y pocas veces nos centramos en las tipologías de habitación.

Este exagerado foco en el Hotel tiene un origen histórico que explicaremos más adelante que hace que nuestros esfuerzos estén centrados casi exclusivamente en el performance del Hotel, además de esta mentalidad "*Hotel Oriented*" tenemos un gran hándicap ... la falta de información sobre tipologías tanto en nuestro propio sistema de Reporting como en la industria.

Este White Paper tiene como objetivo poder analizar una nueva métrica que nos ayudará a determinar si la venta de tipologías superiores está siendo correcta, o por el contrario nos estamos dejando dinero en la mesa.

Esta nueva métrica es el RevPar Room Type Index, o en su manera abreviada ReRTI, y tiene como objetivo ayudar a determinar si la venta de nuestras habitaciones superiores está aportando al RevPar como debe.



El White Paper tiene como objetivo poder analizar los datos más importantes de la gestión de tipologías de habitación



El ReRTI tiene como objetivo el poder analizar las tipologías superiores y marcar objetivos de análisis



En este caso nuestro objetivo es poder aumentar el RevPar del hotel haciendo más eficiente la venta de tipologías superiores

En este White Paper intentaremos poner claras las bases teóricas y prácticas de la utilización del ReRTI dentro de la industria generando así un manual claro y conciso de cómo debe calcularse.

Este documento se entrega de manera gratuita y puede ser compartido e impreso cuantas veces sea necesario, solamente se pide dar el crédito de la métrica a Diego Fernandez Perez de Ponga

# Contents

## Contenido

<b>1 Desarrollo Estratégico</b> .....	2
<b>2 Métricas iniciales y Avanzadas</b> .....	2
<b>3 Tipos De RevPar</b> .....	2
<b>4 Cálculo ReRTI</b> .....	2
<b>5 Desarrollo ReRTI</b> .....	2
<b>6 Uso en otras industrias</b> .....	2

# DISCLAIMER

Este KPI ha sido creado para ayudar a cualquier persona del sector de manera completamente desinteresada y también se ha orientado su uso para los profesionales de la rama de consultoría, por lo que se ruega se mantenga la nomenclatura y el espíritu gratuito del contenido de este documento.

Para ayudar al máximo a tod@s los interesad@s este documento se ha realizado con la mayor profundidad posible por lo que se ruega que se atribuya el crédito de este KPI a Diego Fernandez Perez De Ponga y no a quien copie y pegue esta información para venderlo como propia en su página personal o profesional.

Este documento expresa la opinión de Diego Fernández Perez de Ponga y se basa en estudios realizados en su carrera profesional.

El autor no se hace responsable de las situaciones derivadas del uso de esta información, la utilización quedará en todo momento bajo la responsabilidad del usuario.

# 1 Desarrollo Estratégico

Como veíamos al inicio del documento el sector ha estado siempre centrado en el análisis del hotel como una única unidad indisoluble, despreciando de alguna manera las diferentes tipologías que se tienen en el inventario.

Nos tenemos que remontar a los orígenes del Revenue Management para entender de donde viene esta mentalidad tan centrada en el Hotel, ya que como todos/todas sabéis esta práctica nace en Estados Unidos dentro del seno de los hoteles de ciudad.

Aunque su nacimiento como tal se produce en la industria aérea, pronto se incorpora al *car rental* y luego en una tercera fase en la industria hotelera, siendo más específico en el segmento de ciudad donde comienza y construye sus bases.

Hay que tener en cuenta que los hoteles de ciudad en muchas ocasiones tienen poca variedad de tipologías, y cuenta con dos o tres tipos de habitación dentro de su inventario, es ese factor el que hace que desde un inicio la gestión de las tipologías de habitación no estuviera muy desarrollado.

No es hasta principios del nuevo siglo cuando las tipologías empiezan a crecer en número y opciones, pero aun así la industria sigue en muchos casos orientada casi exclusivamente al performance del Hotel y no de las tipologías, ya que eso último se lo dejamos casi en exclusividad al Up Selling.

Desde hace unos años nos hemos dado cuenta de las oportunidades que tiene el Up Selling y como comúnmente decimos ... “nos hemos puesto las pilas” pero de todas maneras seguimos teniendo un gap importante en el análisis y trabajo en cuanto a las tipologías superiores se refiere, esto es debido en gran parte a los inicios que tiene el Revenue Management en la hotelería de ciudad.



Ilustración 1- Ocupación Hotel

Ilustración 2 - Ocupación por tipología



La visión del ReRTI es poder ayudar a establecer una métrica sólida que pueda ayudarnos a dar un poco de luz al hecho de saber si estamos vendiendo bien o no las habitaciones superiores del Hotel.

Esto que parece sencillo en un inicio se vuelve bastante complicado ya que no solemos tener métricas de referencia con el CompSet o incluso en el caso más

exagerado nuestro PMS no es capaz de darnos información por tipología.

Además, esta métrica nos ayudará a desarrollar diferentes KPIs de nuestras tipologías superiores y hará que cambiemos nuestra manera de ejecutar la estrategia y táctica del Hotel orientándola más al manejo de las tipologías y no al manejo del hotel.

# 2 Métricas iniciales y Avanzadas

Para establecer el cálculo de nuestra nueva métrica presentamos primeramente los cálculos iniciales y básicos, para luego poder mostrar los avanzados.

Tabla Ejemplo Hotel:

En este punto mostramos una tabla resumen con los datos iniciales del ejemplo para un dia en particular con el que iremos trabajando y desarrollando el modelo.

08-mar	CALCULOS BASICOS			
	HOTEL	STD	JS	SUI
Total Inventory	532	455	55	22
Hab Vendidas	436	430	5	1
Total Disponibles	96	25	50	21
% ocu	82%	95%	9%	5%
ADR	224,95 €	223,65 €	310,00 €	358,25 €
Total Produccion	98.078 €	96.170 €	1.550 €	358 €
<b>RevPar</b>	<b>184,36 €</b>			

Tabla 1

- Total Inventory: Número de habitaciones totales del Hotel o de la tipología
- Hab Vendidas: Número de habitaciones del hotel y de cada una de las tipologías vendidas
- Total Disponibles: Total Inventory – Hab vendidas
- % Ocu: Total Vendidas / Total Inventory
- ADR: Total Producción Hab / Hab Vendidas
- Total Producción: Habitaciones Vendidas x ADR
- RevPar Hotel: Revenue Per available Room = Total Producción / Total Inventory

Estos cálculos son muy conocidos en la industria y revisados a diario por los/las Revenue Manager, pero en este estudio se presentan algunos menos conocidos que pueden empezar a utilizarse ahora mismo, como por ejemplo el RevPar Room Type, que es el RevPar aplicado a las tipologías.

- RevPar x Room Type: Revenue Per available Room Type = Total Producción Room Type / Total Inventory Hotel

Total Producción	98.078 €	96.170 €	1.550 €	358 €
<b>RevPar Hotel / Room Type</b>	<b>184,36 €</b>	<b>180,77 €</b>	<b>2,91 €</b>	<b>0,67 €</b>

En los próximos párrafos profundizaremos en el RevPar ya que es una de las métricas más importantes del Revenue Management y uno de los puntos claves que nos permite valorar el rendimiento financiero del establecimiento en términos de ingreso de alojamiento

Aunque a nivel personal lo defino como el KPI que mide el balance entre la oferta, (el número de habitaciones disponibles) y la demanda de las habitaciones (el precio pagado).

Normalmente el GM o la propia organización se centran en el RevPar de Hotel, pero pocas veces nos ponemos la mirada en cómo se está construyendo ese RevPar de Hotel.

RevPar: Es el **REVenue Per Available Room**, y mide el ingreso por habitación disponible para la venta.

$$RevPar = \frac{\text{Producción habitaciones}}{\text{Total Hab Hotel}} \quad o \quad RevPar = \% \text{ Ocupación} \times ADR$$

$$RevPar = RevPar \text{ Tipo 1} + RevPar \text{ Tipo 2} + \dots + RevPar \text{ tipo } N$$

$$RevPar = \sum_{n=1}^{\infty} (\text{RevPar Tipo})$$

RevPar Tipo: En este caso estamos midiendo la contribución de cada tipología al RevPar del hotel y simplemente cambiamos la producción del Hotel, por la producción de la tipología (o grupo de tipologías).

$$RevPar \text{ Tipo} = \frac{\text{Producción Tipo}}{\text{Total Hab Hotel} *}$$

Llegados a este punto vamos a analizar ciertas métricas un poco más avanzadas que están enfocadas a ayudar a calcular nuestro ya famoso ReRTI.

Para simplificar los cálculos estamos agrupando las tipologías en dos bloques SDT, que engloba la estándar o habitación base, y luego SUP, que engloba la Junior Suite y Suite.

% Inventario por Tipo: Es el % de cada tipología sobre el total del inventario del hotel y va a ser una métrica clave en el desarrollo del ReRTI.

	08-mar	HOTEL	STD	SUP
Total Inventario		532	455	77
% Inventario x Tipo		100%	86%	14%

**Tabla 3**

$$\% \text{ Inventario} \times \text{Tipo} = \frac{\text{Inventario Tipo}}{\text{Total Inventario}} \times 100$$

Esta métrica nos dimensiona el peso que tiene cada una de las tipologías y la importancia de esta dentro del inventario total del hotel.

\*Nota: El RevPar Tipo también se puede calcular de la siguiente manera, pero para el estudio del ReRTI no sería válido

$$RevPar \text{ Tipo} = \text{Producción Tipo} \div \text{Total Hab Tipo}$$

TOTAL PRODUCCIÓN	98.078 €	98.170 €	1.550 €	358 €
<b>RevPar Hotel / Room Type</b>	<b>184,36 €</b>	<b>211,36 €</b>	<b>28,18 €</b>	<b>16,28 €</b>

08-mar	HOTEL	STD	SUP
Total Inventario	532	455	77
% Inventory x Tipo	100%	86%	14%
Hab Vendidas	436	430	6
ADR	224,95 €	223,65 €	318,04 €
Total Produccion Hab	98.078 €	96.170 €	1.908 €
Total Upselling	860 €	- €	860 €
% Up Selling / Produccion Hotel	1%	0%	31%
Total Produccion Hotel	98.938 €	96.170 €	2.768 €

**Tabla 4**

Total Up Selling: Es el total de producción que se ha generado en el Up Selling del hotel, como es lógico no hay Up Selling posible sobre la habitación estándar (STD) pero si debería haberlo en las habitaciones superiores. En este caso hemos agrupado todo el Up Selling de las tipologías superiores

En este punto nos podemos encontrar con uno de los principales hándicaps que tiene esta métrica y por ende la extensión del ReRTI, ya que, si no queremos agrupar las tipologías superiores y así poder granular por tipología, quizá nuestro PMS no sea capaz de detectar el Up Selling de cada una de las tipologías superiores por separado, por lo que este cálculo se complica a no ser que consolidemos todas las tipologías superiores en una misma categoría (SUP).

$$\text{Total Upselling} = \sum_{n=1}^{\infty} (\text{Up Selling Tipo})$$

% Up Selling / Producción Hotel: Métrica muy poco utilizada en la industria pero que personalmente puede ser clave a la hora de medir nuestra eficiencia en los programas de Up Selling, ya que muestra el % de Up Selling que corresponde al total de ventas que realiza el Hotel (Habitación + Up Selling), este KPI nos puede ayudar a determinar si el Up Selling está aportando o no a nuestro performance.

Este análisis técnico no tiene como objetivo establecer que valor números óptimo debe tener cada métrica, ya que esto dependerá de las características el hotel.

08-mar	HOTEL	STD	SUP
Total Upselling	860 €	- €	860 €
% Up Selling / Producción Hotel	1%	0%	31%
Total Producción Hotel	98.938 €	96.170 €	2.768 €

**Tabla 5**

$$\% \text{ Up Selling / Producción} = \frac{\text{Producción Up Selling}}{\text{Total Producción Hab (Hab + Up Selling)}} \times 100$$

# 3 Tipos De RevPar

El RevPar tiene 3 variantes que ayudan a medir la eficiencia de los dos puntos clave en el alojamiento, la producción vendida y la producción realizada con el Up Selling.

Hoy en día están detectados los siguientes tipos de RevPar, el RevPar de habitaciones (solo producción habitaciones), RevPar Up Selling (solo producción de Up Selling) y por último el RevPar total donde incluimos los dos anteriores.

08-mar	HOTEL	STD	SUP
RevPar Hab	184,36 €	180,77 €	3,59 €
RevPar Upselling	1,62 €	- €	1,62 €
RevPar Total Hotel	185,97 €	180,77 €	5,20 €

**Tabla 6**

RevPar: El RevPar ya analizado anteriormente

$$RevPar = \frac{Producción\ habitaciones}{Total\ Hab\ Hotel}$$

RevPar Up Selling: Esta es una de las métricas que hablamos al principio y que es poco utilizada en la industria, pero que a mi juicio es clave y muy importante, ya que nos determina cuánto aporta al RevPar del Hotel la venta de tipologías superiores en el Up Selling.

$$RevPar\ Up\ Selling = \frac{Producción\ Up\ Selling}{Total\ Hab\ Hotel}$$

Esta métrica es clave y debe ser analizada, manejada y establecida en los presupuestos, con el objetivo de poder incrementar al máximo el aporte del Up Selling al Hotel.

RevPar Total Hotel: El RevPar Total del Hotel, donde incluimos tanto la producción de habitaciones como la producción de Up Selling,

$$RevPar\ Total\ hotel = RevPar + RevPar\ Up\ Selling$$

# 4 Cálculo ReRTI

Ya para terminar nos vamos con el último de los cálculos y objetivo del White Paper, el **RevPar Room type Index (ReRTI)** pero antes de nada explicaremos las dos métricas claves en su cálculo, la relación del inventario y la relación del RevPar que al cruzarlas nos darán nuestro nuevo KPI.

Relación del inventario: Esta métrica ya la hemos considerado unas páginas atrás **Tabla 3**

## % Inventario por Tipo:

Es el % de cada tipología sobre el total del inventario del hotel y

08-mar	HOTEL	STD	SUP
Total Inventario	532	455	77
% Inventario x Tipo	100%	86%	14%

va a ser una métrica clave en el desarrollo del ReRTI.

Esta cifra es un % y la suma de todas las tipologías debería ser un 100%

$$\% \text{ Inventario x Tipo} = \frac{\text{Inventario Tipo}}{\text{Total Inventario}} \times 100$$

Relación del RevPar: Partimos del mismo concepto que el anterior punto, pero esta vez aplicado al RevPar.

**% RevPar Total hotel x Tipo:** esta métrica viene a relacionar en términos porcentuales lo que aporta cada tipología el RevPar del Hotel, incluido el Up Selling, es idéntica a la anterior pero su base es el RevPar y no el inventario.

08-mar	HOTEL	STD	SUP
Total Inventario	532	455	77
Hab Vendidas	436	430	6
ADR	224,95 €	223,65 €	318,04 €
Total Produccion Hab	98.078 €	96.170 €	1.908 €
Total Upselling	860 €	- €	860 €
Total Produccion Hotel	98.938 €	96.170 €	2.768 €
RevPar / RevPar Tipo	184,36 €	180,77 €	3,59 €
RevPar Upselling	1,62 €	- €	1,62 €
RevPar Total Hotel	185,97 €	180,77 €	5,20 €
<b>% RevPar Total hotel x Tipo</b>	<b>100%</b>	<b>97%</b>	<b>3%</b>

**Tabla 8**

$$\% \text{ RevPar Total hotel x Tipo} = \frac{\text{RevPar Tipo}}{\text{RevPar Hotel}} \times 100$$

La suma de las tipologías debería ser el 100% como en el caso del % Inventario Tipo

# 5 Desarrollo ReRTI

El **RevPar Room Type Index** tiene como objetivo medir la relación que hay entre el inventario de las tipologías y lo que aportan al RevPar, por lo que su cálculo está basado en relacionar el tamaño de la tipología (dentro del rack de habitaciones) y lo que aporta esa tipología al RevPar.

Hoy en día no existe en la industria una métrica que relacione inventario y venta, por lo que este estudio se ha centrado en mostrar un KPI que pueda servir para empezar a controlar si estamos vendiendo de manera eficiente nuestras tipologías superiores.

08-mar	HOTEL	STD	SUP
% RevPar Total x Tipo	100%	97%	3%
% Inventario x Tipo	100%	86%	14%
<b>RevPar Room Type index</b>	<b>1,00</b>	<b>1,14</b>	<b>0,20</b>

Tabla 9

$$\text{RevPar Room type Index (ReRTI)} = \frac{\% \text{RevPar Total hotel x Tipo}}{\% \text{Inventario Tipo}}$$

Un número mayor a 1 significa que la tipología aporta al RevPar más (proporcionalmente hablando) de lo que debería estar aportando por volumen y menor a 1 al revés, donde la tipología aporta menos de lo que debería por volumen.

En un escenario óptimo deberíamos tener un **RevPar Room Type Index (ReRTI)** como sigue:

- **Habitaciones estándares:** No superior a 1, ya que eso quiere decir que mis habitaciones superiores (que suelen tener mejor ADR y más rentabilidad) están aportando más al RevPar de lo que les toca.
- **Habitaciones Superiores:** Superior a 1 ya que eso indica que la habitación está aportando más que lo que debe teniendo en cuenta su inventario.

Como cálculo final tendríamos el resumen el estudio de esta manera:

$$\text{RevPar Room type Index (ReRTI)} = \frac{\frac{\text{RevPar Tipo}}{\text{RevPar Hotel}} \times 100}{\frac{\text{Inventario Tipo}}{\text{Total Inventario}} \times 100}$$

# 6 Uso en otras industrias

El **RevPar Room Type Index** puede utilizarse en el resto de las industrias que comparten varias características:

Características:

- Que exista un número de elementos a la venta mayor a uno y tengan precios diferenciados
- Que se registre el cobro por la compra in situ de los productos de mayor categoría

Ejemplos:

- Industrias
- Car Rental
- Parque de atracciones
- Alojamientos Turísticos
- Industria aérea

# ¿Quién Soy?

Me llamo Diego Fernández Pérez de Ponga, estudié Dirección de Empresa Hoteleras en el [Centro Superior de Hostelería de Galicia](#) y soy actualmente Director Corporativo de Revenue y Distribución en [Palladium Hotel Group](#)

Apasionado de la hostelería con más de una década de experiencia en el sector. Durante toda mi carrera, he trabajado para implementar un estilo de Revenue Management ágil, dinámico y basado en dos pilares fundamentales: las personas y la tecnología.

Disfruto gestionando proyectos y equipos de gran magnitud y defiendo un estilo de liderazgo democrático y flexible.

“Los triunfos de mi equipo son SUS triunfos, los fracasos de mi equipo son MIS fracasos”

[Aquí puedes ver mi blog personal](#)

[Aquí puedes ver mi Linkedin](#)

[Aquí puedes escribirme un mail](#)

## Sobre [Palladium Hotel Group](#)

Palladium Hotel Group es una cadena hotelera española con 50 años de experiencia. El grupo tiene 48 hoteles y más de 14.000 habitaciones distribuidos en seis países: España, México, República Dominicana, Jamaica, Italia y Brasil, y opera 10 marcas: TRS Hotels, Grand Palladium Hotels & Resorts, Palladium Hotels, Palladium Boutique Hotels, Fiesta Hotels & Resorts, Ushuaïa Unexpected Hotels, Ayre Hoteles, Only YOU Hotels, BLESS Collection Hotels y la marca Hard Rock Hotels bajo licencia con dos hoteles en Ibiza y Tenerife. Los hoteles de Palladium Hotel Group se caracterizan por su filosofía de ofrecer a sus clientes un alto nivel de calidad en sus productos y servicios y excelentes valores.

Palladium Hotel Group es propiedad de Grupo Empresas Matutes (GEM).  
[www.palladiumhotelgroup.es](http://www.palladiumhotelgroup.es)

Créditos:

Iconos 2 página:

<https://www.flaticon.es/autores/becris>

<https://www.flaticon.es/autores/pause08>

<https://www.flaticon.es/autores/smashicons>



Para más información contacte con:



DiegoDePonga

diegodeponga@gmail.com

|| <http://www.diegodeponga.com> ||

Análisis Técnico ReRTI V.2.00

