

**Deloitte.**

# Pricing



*Madeira, 7 de mayo de 2010*

# Highlights

- ü El sector hotelero está resentido de la recesión global y no hay perspectivas de cambio drástico a corto plazo....
- ü ...sin embargo, hay oportunidades de mejora realizables en el corto plazo y sostenibles a largo plazo
- ü Una de las claves: foco en la “renovación” de la estrategia comercial
- ü Revenue Management como eje esencial de trabajo

# Agenda

- Realidades y Perspectivas de la Industria
- Áreas de foco en la comercialización
- Revenue Management
- Algunas ideas para una comercialización renovada

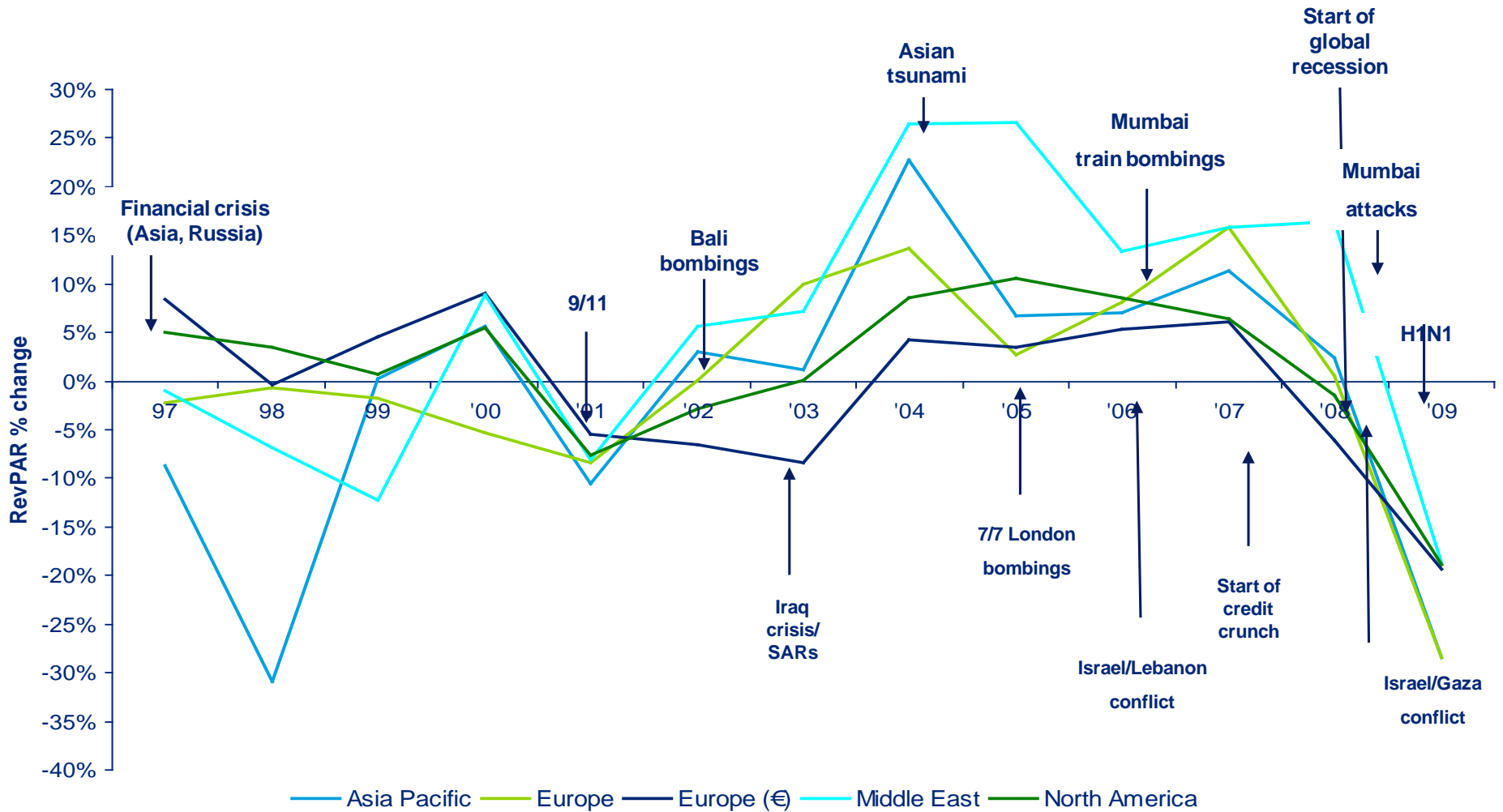
# Realidades y perspectivas de la Industria



# Realidades y perspectivas de la Industria

## El sector hotelero ha sufrido varios altibajos en la última década...

### Variaciones del RevPAR hotelero



Fuente: STR Global and Smith Travel Research Inc.

# Realidades y perspectivas de la Industria

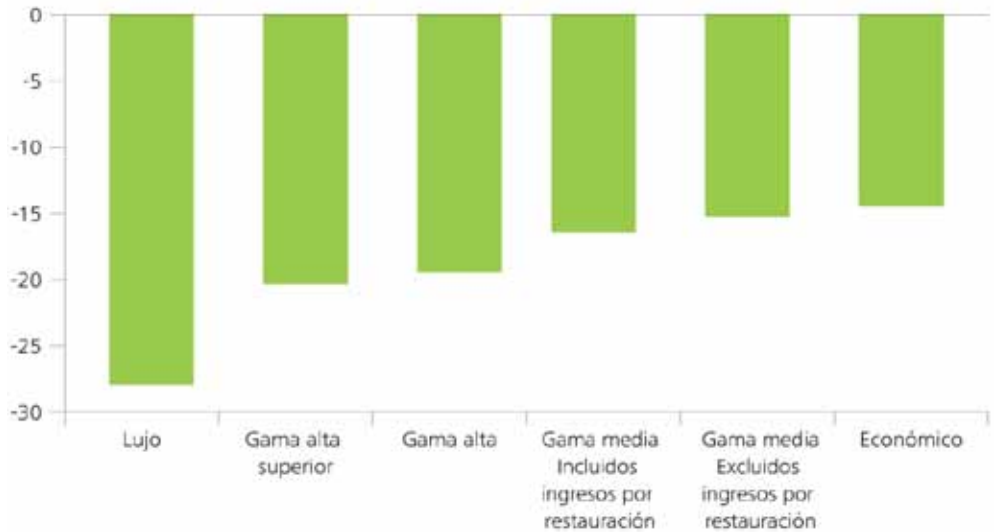
...con una importante disminución en 2009 del tráfico de pasajeros y de cambios en las pautas de consumo...

### Evolución número de pasajeros por segmento



Fuente: IATA Premium Traffic Monitor - Septiembre de 2009

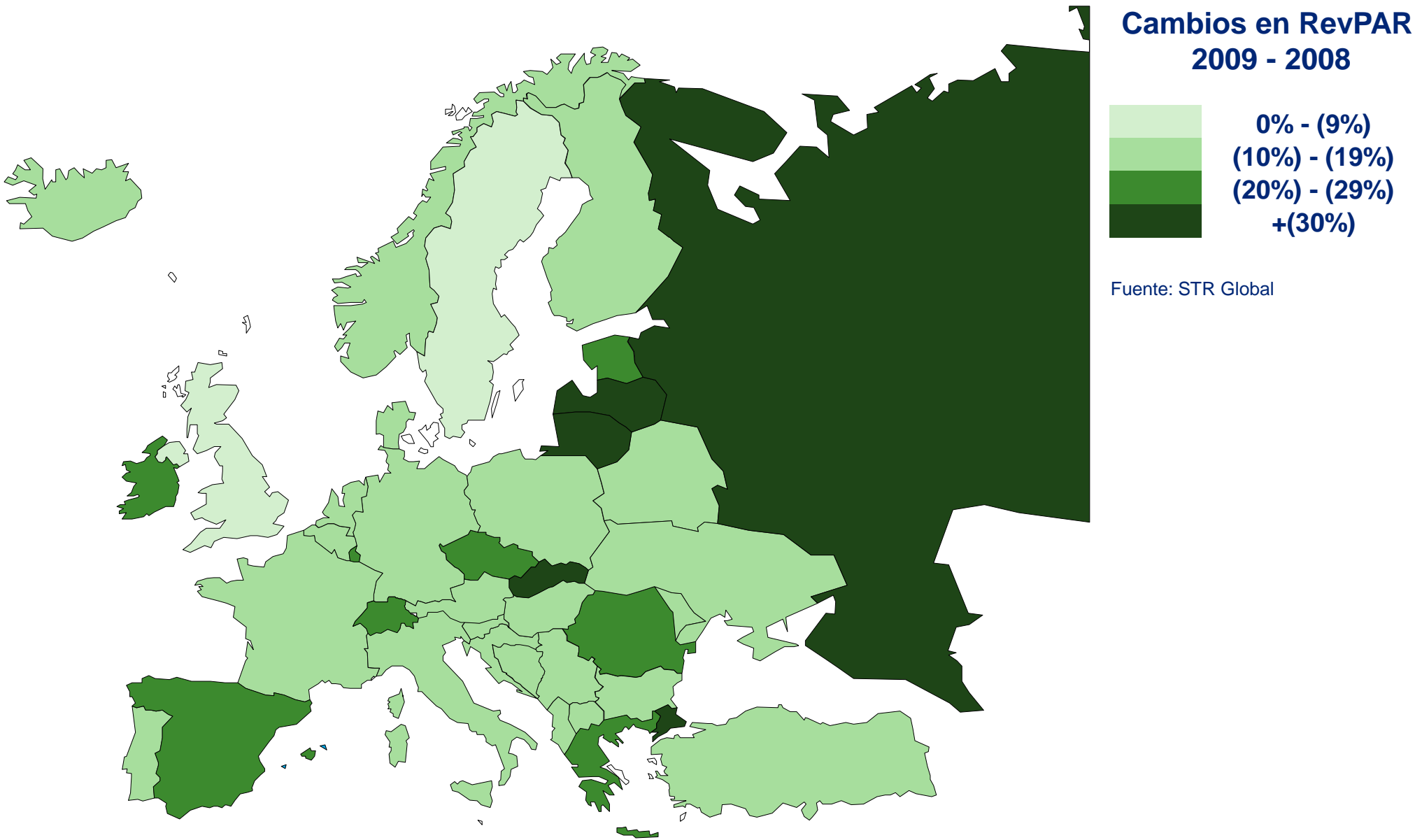
### Variación del RevPAR (%) en 2009 en USA



Fuente: Smith Travel Research (STR)

# Realidades y perspectivas de la Industria

## ...con el consecuente impacto en el performance del sector en 2009



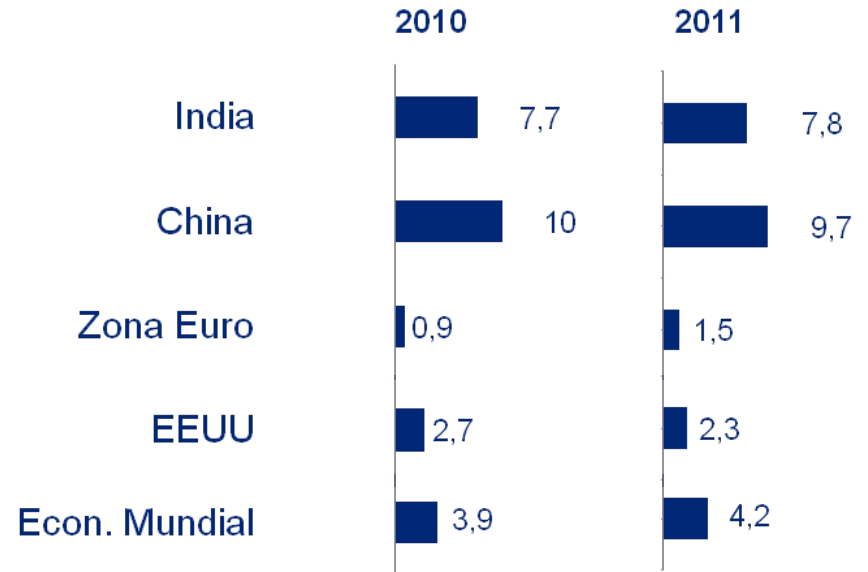
## Pese a unas previsiones de futuro modestas...

### Previsiones del FMI

§ Solo las **economías emergentes** tendrán crecimientos elevados

§ **Estados Unidos** tendrá el mayor crecimiento de los países desarrollados

§ La zona euro tendrá crecimientos muy moderados

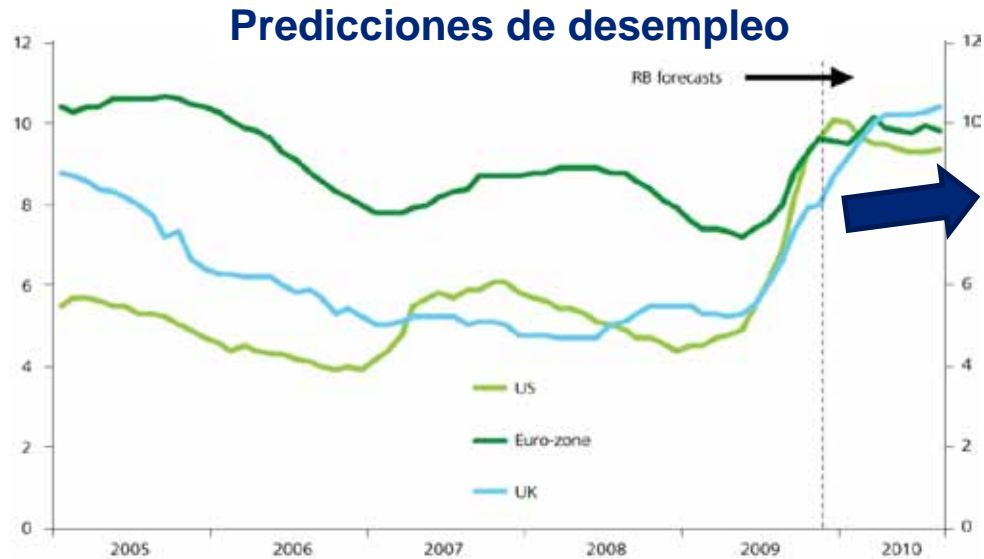


Fuente: FMI.



# Realidades y perspectivas de la Industria

## ...y niveles de incertidumbre relevantes...



Fuente: Thomson Datastream, R. Bootle

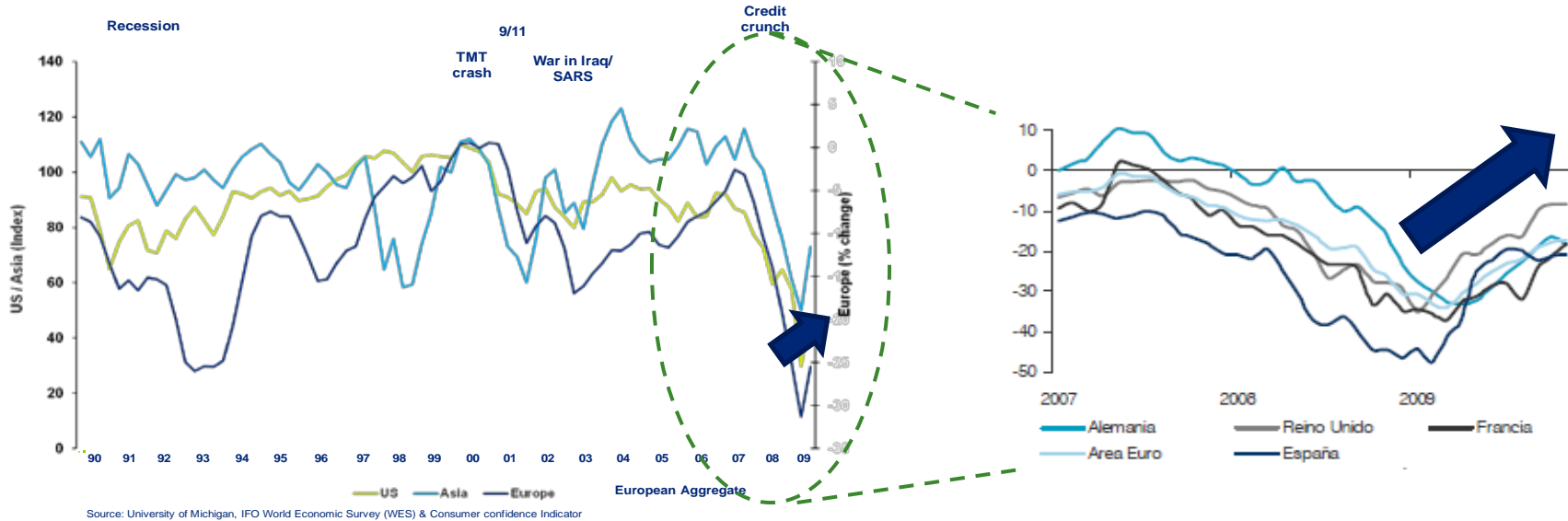


Fuentes: Platts, Bloomberg

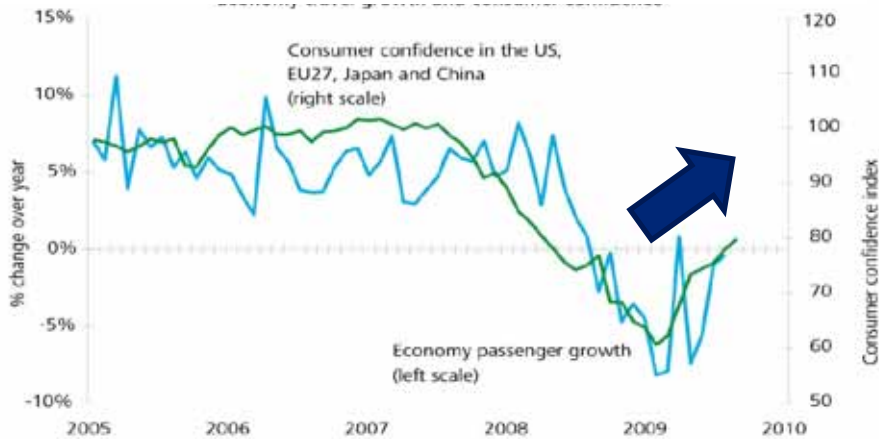
# Realidades y perspectivas de la Industria

## ... aparecen algunos "brotes verdes" ...

### Predicciones sobre la confianza de los consumidores

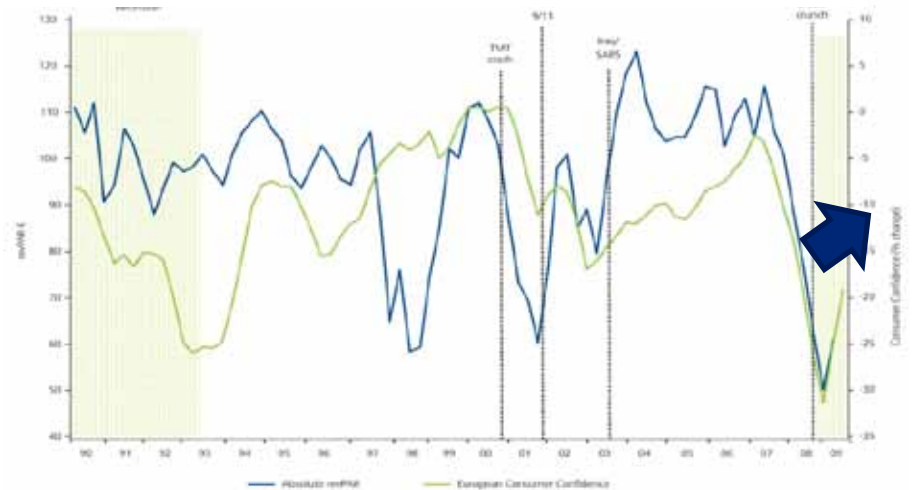


### Correlación entre la confianza de los consumidores y la evolución en el nº de viajeros



Fuentes: IATA, Haver

### Correlación entre la confianza de los consumidores y la evolución del RevPAR



Fuentes: Consumer confidence Indicator – European Aggregate, STR Global

# Realidades y perspectivas de la Industria

## ...y el inicio del año parece confirmar el cambio de tendencia

|                         | Year-to-February 2010 |          | Year-to-February 2009 |          | Year-to-February 2008<br>(pre-recession) |          |
|-------------------------|-----------------------|----------|-----------------------|----------|--|----------|
|                         | RevPAR<br>(US\$)      | % Change | RevPAR<br>(US\$)      | % Change | RevPAR<br>(US\$)                         | % Change |
| Asia Pacific            | 79                    | 20.2     | 66                    | -30.3    | 95                                       | 16.3     |
| North America           | 47                    | -4.5     | 50                    | -17.2    | 60                                       | 4.1      |
| Europe                  | 66                    | 10.2     | 60                    | -31.9    | 88                                       | 15.8     |
| Europe (€)              | 48                    | 2.5      | 47                    | -19.9    | 59                                       | 0.8      |
| Central & South America | 68                    | 10.0     | 62                    | -20.3    | 77                                       | 25.6     |
| Middle East             | 131                   | -13.3    | 152                   | -10.2    | 169                                      | 14.3     |

Fuente: STR Global.

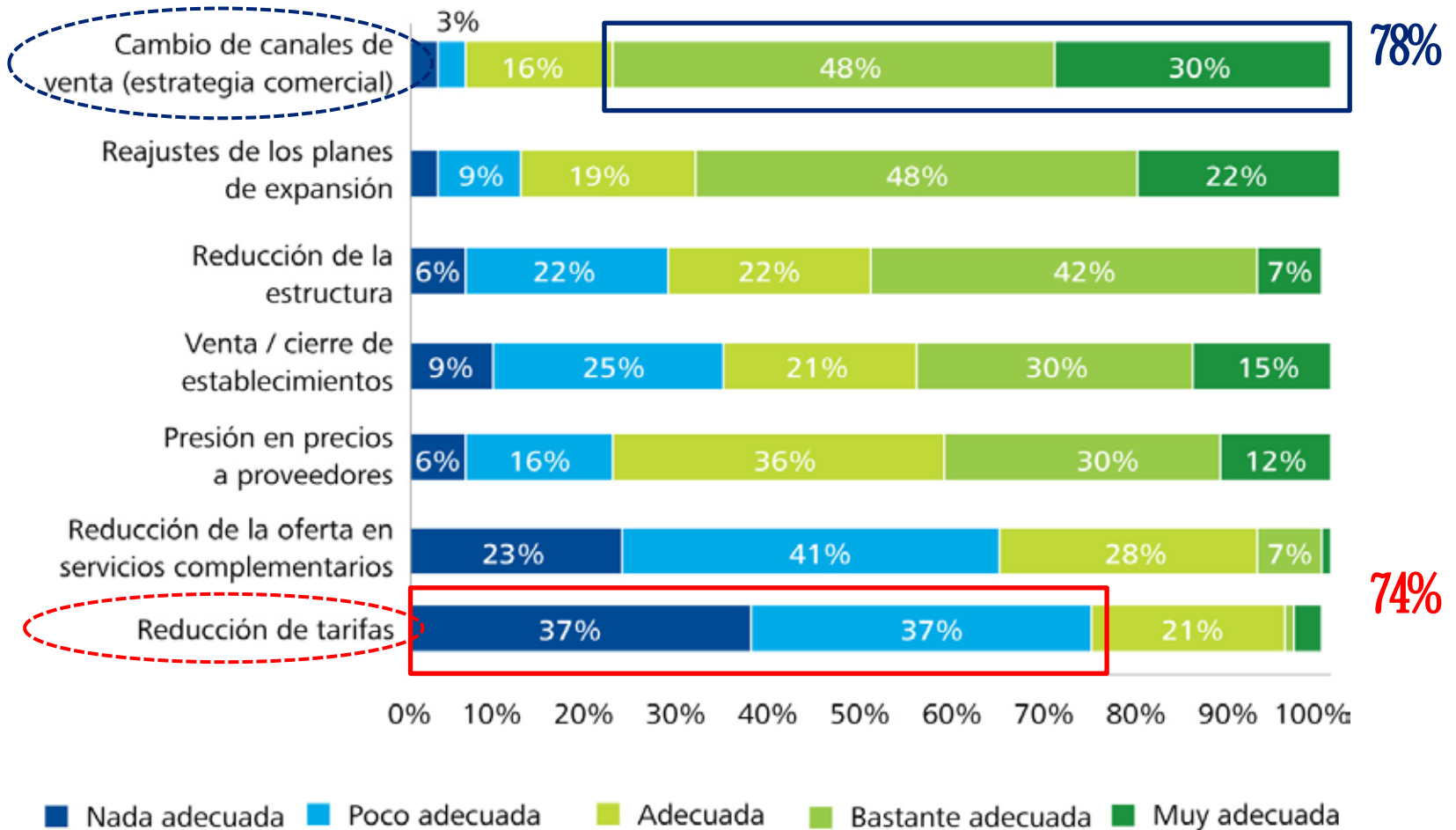
- Las **ocupaciones** descendieron en 2009 debido al descenso del número de viajeros
- El **average daily rate (ADR)** en 2009 sufrió una importante caída debida a la respuesta de los hoteleros en precio intentando garantizar ocupaciones
- Consecuentemente, el **revenue per available room (RevPAR)** en 2009 sufrió una caída muy relevante
- 2010 marca un **cambio de tendencia** en todos los mercados



# Realidades y perspectivas de la Industria

## El foco en la comercialización es esencial en la nueva etapa

Valore de 1 a 5 la idoneidad de las siguientes políticas de actuación a adoptar por el sector durante 2010

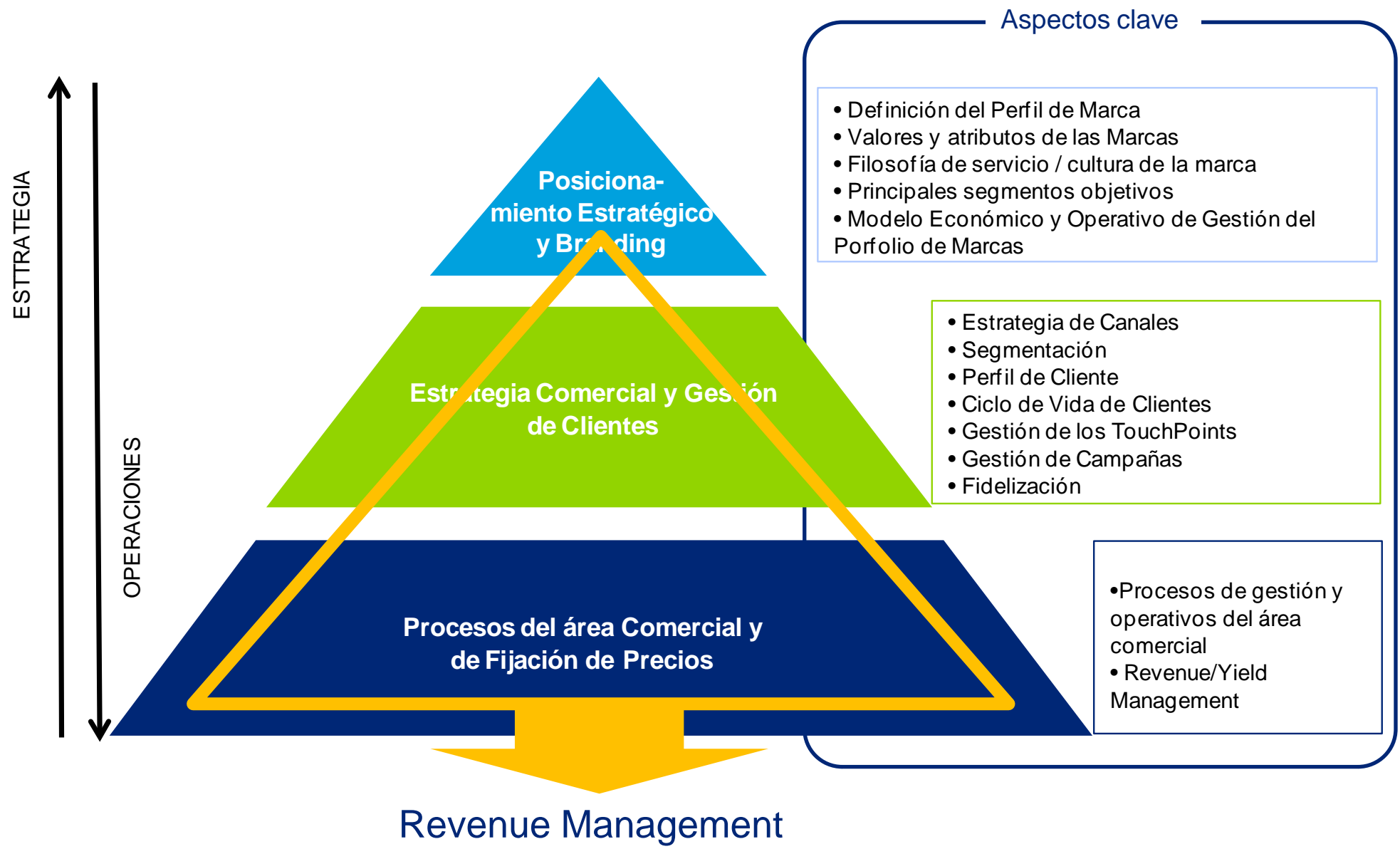


# Áreas de foco en la comercialización



# Áreas de foco en la comercialización

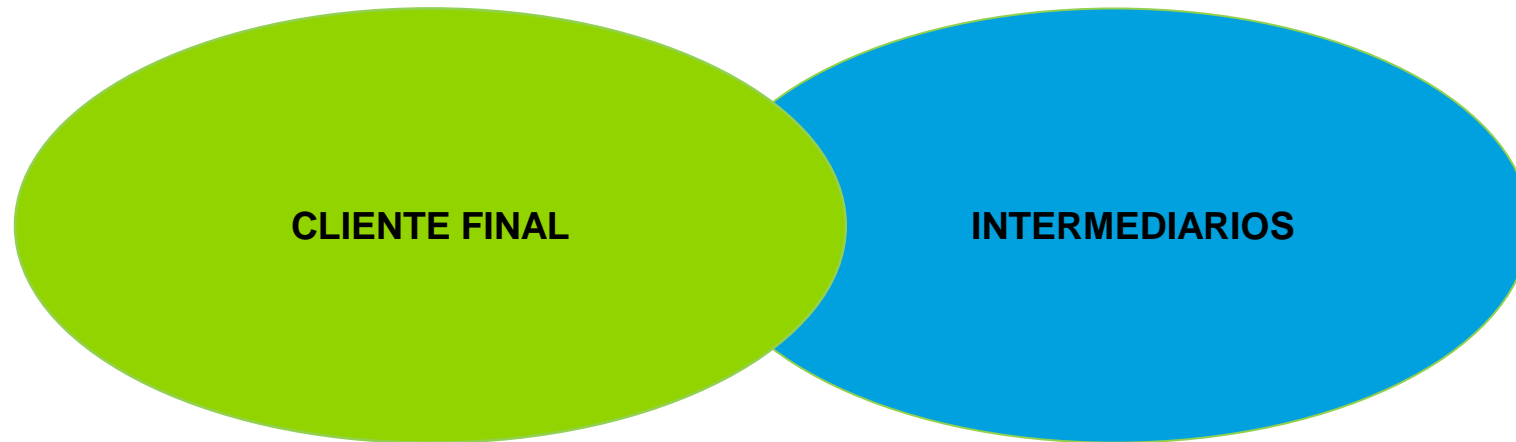
La gestión del Pricing debe enmarcarse en un contexto estratégico de la comercialización





## Áreas de foco en la comercialización

# El Cliente Final y el Intermediario son dos piezas clave de la Estrategia Comercial Hotelera



- **Cambios en el comportamiento** del cliente, quien participa más activamente en la planificación de sus viajes y se focaliza cada vez más en la búsqueda de experiencias
- **Auge del canal online** convirtiéndose las **comunidades virtuales** en espacios de comparativas y expresión de la experiencia del cliente
- **Potenciación del marketing online** como herramienta para aumentar la presencia y **mejorar el posicionamiento** en el mercado
- Necesidad de **captar y gestionar la información del cliente** en todos los puntos de contacto a lo largo de su ciclo de vida

- **Mitigación de márgenes** en estos canales de comercialización
- **Descenso de la cuota de mercado** de los **canales tradicionales**
- **Pérdida de poder de negociación** de las cadenas hoteleras derivada de la **concentración** de grandes **intermediarios** a nivel mundial
- **Aumento del riesgo de impagos** por parte de los intermediarios y **dificultad** en la **gestión de crédito**
- **Fragmentación de la información de cliente final** entre intermediarios y cadenas hoteleras

# Áreas de foco en la comercialización

## La tecnología tiene un impacto creciente en el sector



### Uso de canales de comercialización a nivel mundial

- En los últimos años se ha incrementado el uso del **canal Web del hotel**, hasta alcanzar un **38,43% de cuota en 2009**, (Internet-Brand Sites)
- La comercialización a través de **Agentes de Viaje GDS en el canal offline** se ha **visto reducida de forma significativa (-3,7%)**
- El uso del canal Voz también ha disminuido

| Canales de Reserva       | Porcentaje de reservas por canal 2008 | Porcentaje de reservas por canal 2009 | Porcentaje de variación 2008-2009 | Reservas por Internet (Breakdown) | Porcentaje de reservas por canal Internet | Porcentaje de reservas totales |
|--------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---|--------------------------------|
| Internet                 | 47,6%                                 | 54,2%                                 | 6,6%                              | Brand Sites                       | 70,9%                                     | 38,43%                         |
| GDS y AAVV               | 27,3%                                 | 23,6%                                 | -3,7%                             | Retail Sites                      | 3,7%                                      | 2,01%                          |
| <b>Total Electrónico</b> | <b>74,9%</b>                          | <b>77,8%</b>                          | <b>2,9%</b>                       | Merchant Sites                    | 14,2%                                     | 7,7%                           |
| Voz                      | 25,1%                                 | 22,2%                                 | -2,9%                             | Opaque Sites                      | 11,2%                                     | 6,07%                          |
| <b>Total reservas</b>    | <b>100,0%</b>                         | <b>100,0%</b>                         |                                   | <b>Total Internet</b>             | <b>100,0%</b>                             | <b>54,2%</b>                   |

Fuente: Travelclick 2009

Fuente: TravelClick 2009



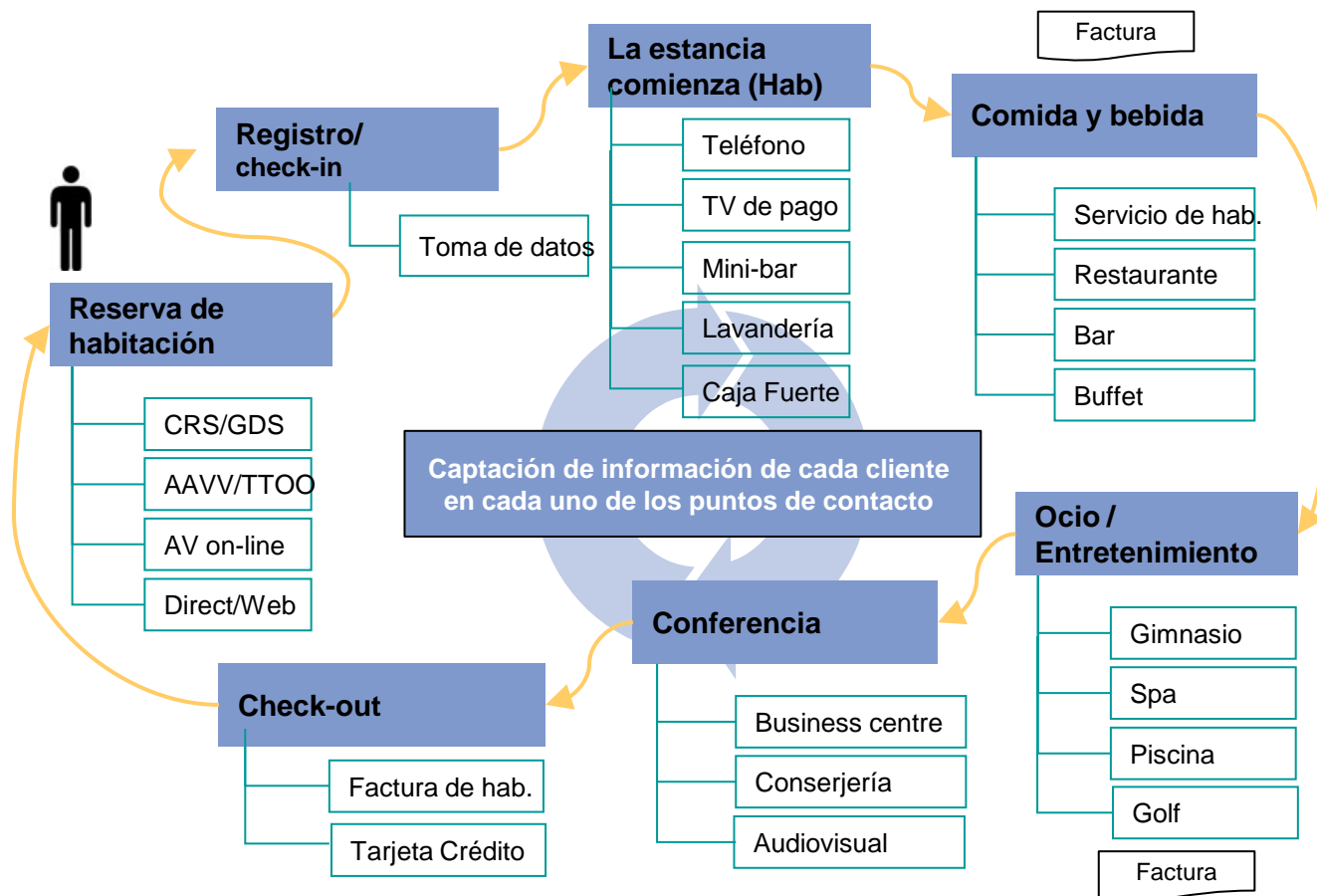
# Áreas de foco en la comercialización

## El conocimiento del cliente a lo largo del ciclo de relación es esencial



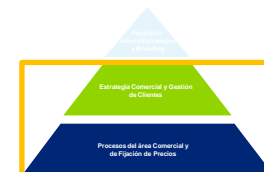
### Potenciación de touch points

- Para optimizar las ofertas y el pricing, es fundamental disponer de información de clientes en cuanto a: consumo, comportamiento, preferencias, etc
- Cobra vital importancia la **captura de la información en los touch points** en cualquier momento de la experiencia del cliente con el hotel, ya sea antes (pre-stay), durante (stay) o después de su estancia (post-stay)



# Áreas de foco en la comercialización

## Redes sociales con influencia creciente en la cadena de valor



### Posicionamiento y marketing social

- Las empresas buscan posicionarse en los primeros lugares de los buscadores principales (Google, Yahoo, etc) para asegurarse que los usuarios de la red llegan a sus páginas web antes que a las de sus competidores
- El creciente uso de los espacios de Internet por los clientes para comunicarse (blogs, foros, comunidades, etc.) sitúa la presencia en estos espacios como un elemento fundamental para potenciar la comercialización.
- La focalización en estos espacios no únicamente es útil a nivel de comercialización, sino que también aporta información cualitativa para identificar áreas de mejora y las *best practices* de la competencia

#### SEO

##### Optimización del buscador (posicionamiento en Buscadores)

Proceso de mejora u optimización del volumen y el tráfico de una página/sitio web o buscador a través de algoritmos simples o complejos.

#### SEM

##### Marketing a través de Buscadores

Permite promocionar una web posicionándola dentro las primeras en la búsqueda de información en buscadores

#### SMM

##### Marketing social en las redes

Difusión de información sobre los productos o marca de una empresa a través de la promoción utilizando el boca a boca dentro de la red o redes sociales

#### SMO

##### Optimización del marketing Viral

Utilización correcta de las nuevas herramientas 2.0 para maximizar los resultados de una campaña de marketing para la empresa cliente.



# Áreas de foco en la comercialización

## Cliente Directo y revisión de modelos colaborativos como elementos esenciales en la nueva etapa



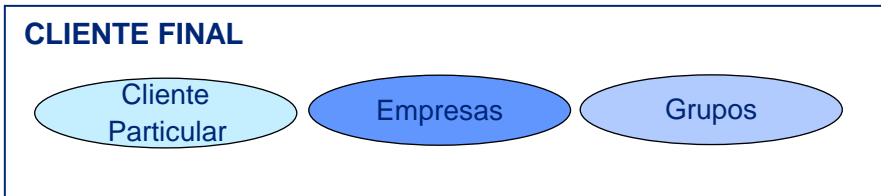
### “The name of the Game”



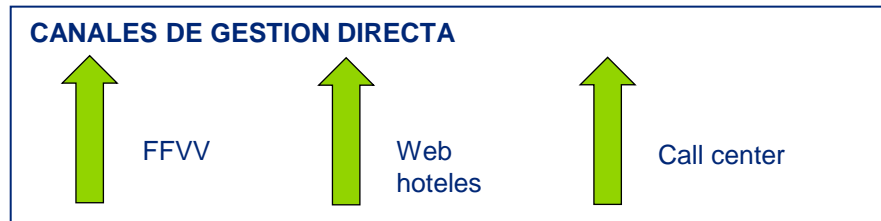
# Áreas de foco en la comercialización

## Algunas Preguntas Clave

- 1 • ¿Cuáles son los segmentos de cliente final de mayor valor?



- 2 • ¿Cuál es la mejor estrategia de canal para el cliente directo?



- 3 • ¿Cuál es la mejor oferta para el canal de gestión directo (cantidad y precio)?



- 4 • ¿Cómo asegurar que el cliente final reserva por los canales de gestión directos?

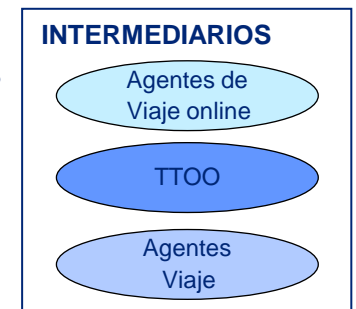
- 5 • ¿Cuál es la efectividad en términos de materialización de reservas a través de los canales de gestión directos (el cliente viene al hotel)?

- 6 • ¿Cómo asegurar la repetición y fidelización del cliente y que le estamos ofertando todo lo que está dispuesto a comprar?



- 7 • ¿Cómo asegurar que se recoge toda la información en los puntos de contacto con el cliente?

- 8 • ¿Cuáles son los segmentos de cliente intermediario de mayor valor?



- 9 • ¿Cuál es la mejor política comercial a desarrollar con los intermediarios?

# Áreas de foco en la comercialización

## A modo de resumen...

| Áreas de actuación          | Impacto                   |
|-----------------------------|---------------------------|
| Posicionamiento competitivo | Largo plazo               |
| Estrategia de canales       | Medio/ Largo Plazo        |
| Estrategia relacional       | Corto/ Medio/ Largo Plazo |
| Revenue management          | Corto/ Medio plazo        |

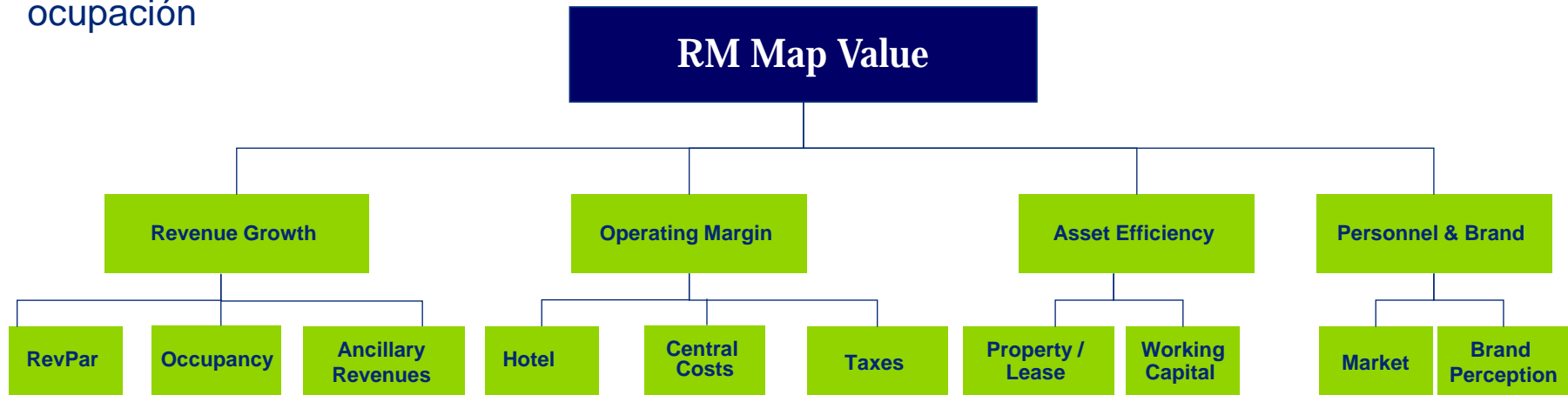
# *Revenue Management* *(RM)*



## Concepto simple, implementación compleja



- El Revenue Management maximiza los ingresos buscando el **equilibrio óptimo** entre precio y ocupación

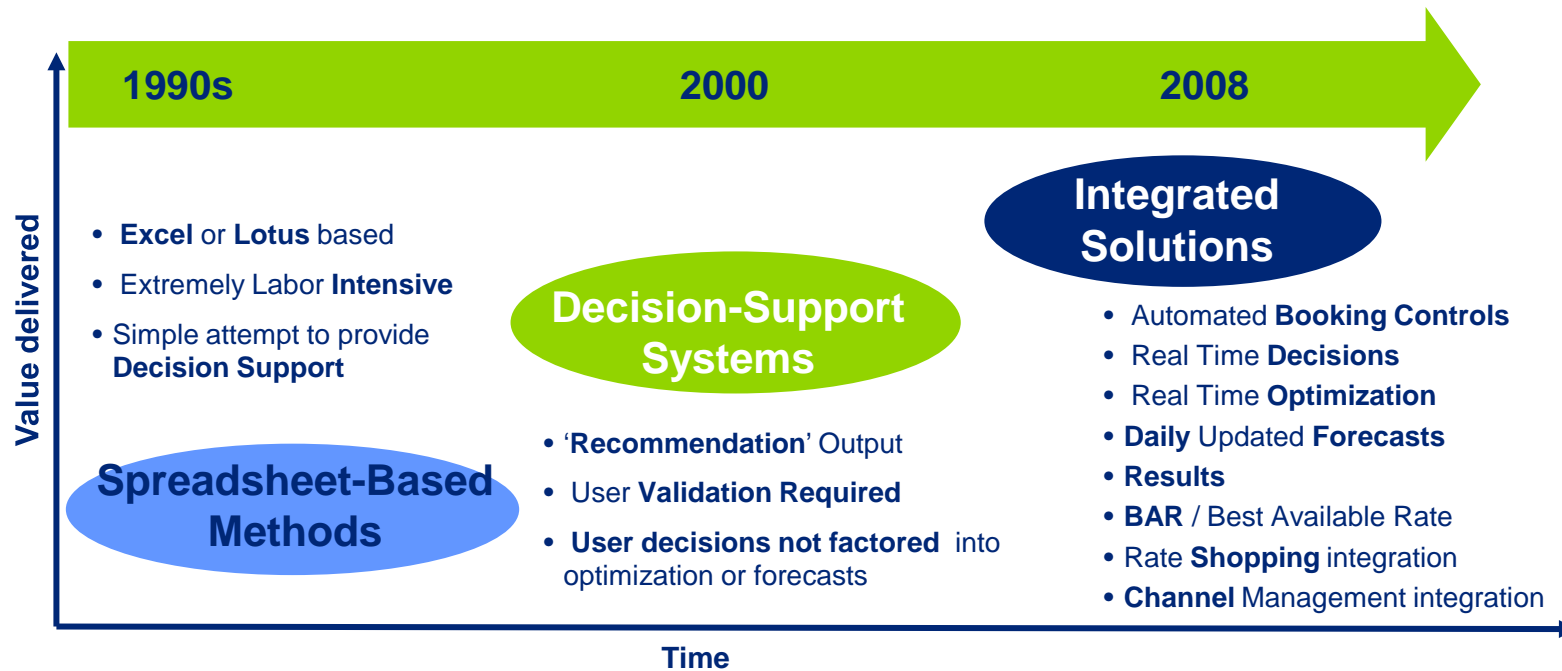


- El *RM* pretende vender al **cliente** adecuado, el **servicio y/o producto** adecuado, en el **momento** adecuado, a través del **canal** adecuado y al **precio** que más se acerca al **valor máximo** que el cliente percibe del servicio y/o producto
- El Pricing es una **decisión táctica** con **impacto a corto** plazo pero con **trascendencia estratégica**

## Algunas referencias pero...



- El *RM* o *Pricing* nació en la industria de las **líneas aéreas en los años 60**
- **Existen soluciones tecnológicas** evolucionadas que ayudan a la toma de decisiones. Atención que las series históricas y las **pautas/modelos de consumo requieren** de una **actualización**



- Hoy, el *RM* o *Pricing* es más un arte que una herramienta

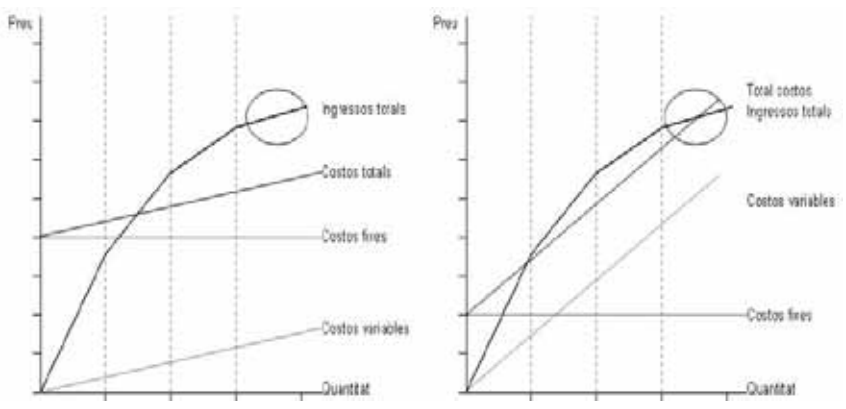




### Condicionantes

#### Empresa

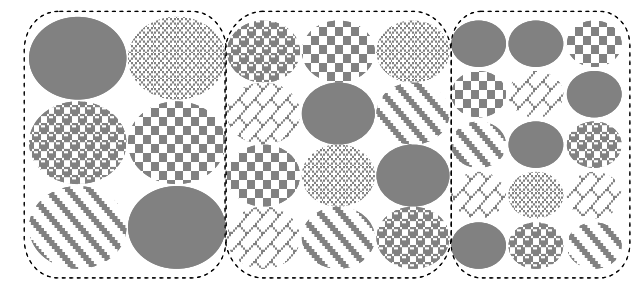
- 1. Oferta o capacidad limitada
- 2. Productos con “caducidad”
- 3. Estructura de costes Fijos >> Variables



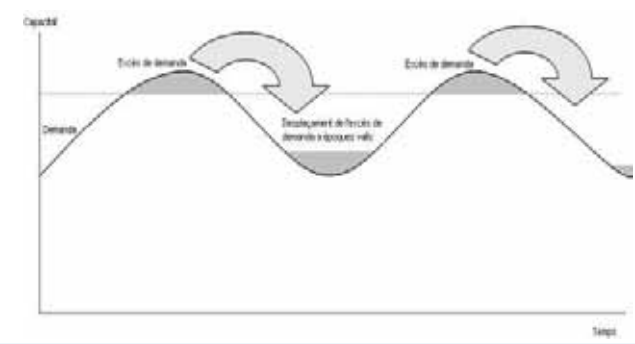
- 4. Reserva de producto

#### Mercado

- 1. Mercado segmentado



- 2. Demanda estacional



## 7 Conceptos básicos del RM



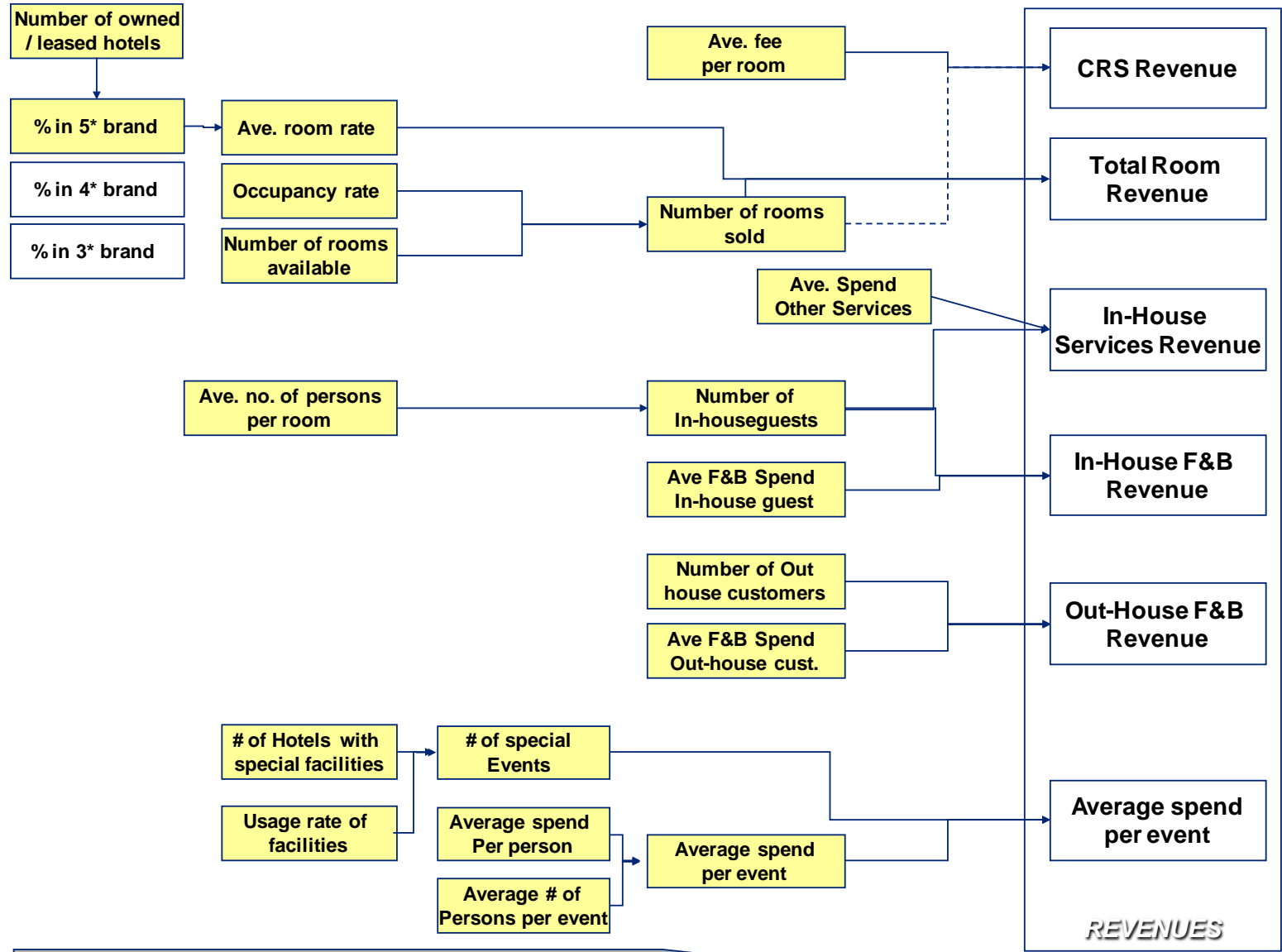
- 1. Ajustar la Oferta y la Demanda por precio (decisión táctica, no estructural)**
- 2. Establecer el precio en función del valor, no del coste**
- 3. Vender a micro-segmentos, no en masa**
- 4. Focalizarse en aquellos segmentos de clientes que, en potencia, más valoran nuestros productos y servicios**
- 5. Decidir en función del conocimiento, no de las suposiciones**
- 6. Maximizar el ciclo de vida del producto y del cliente**
- 7. Reevaluar continuamente las oportunidades de creación de ingresos**

# Estrategia de Pricing o Revenue Management

## El RM se orienta a maximizar los ingresos netos del hotel



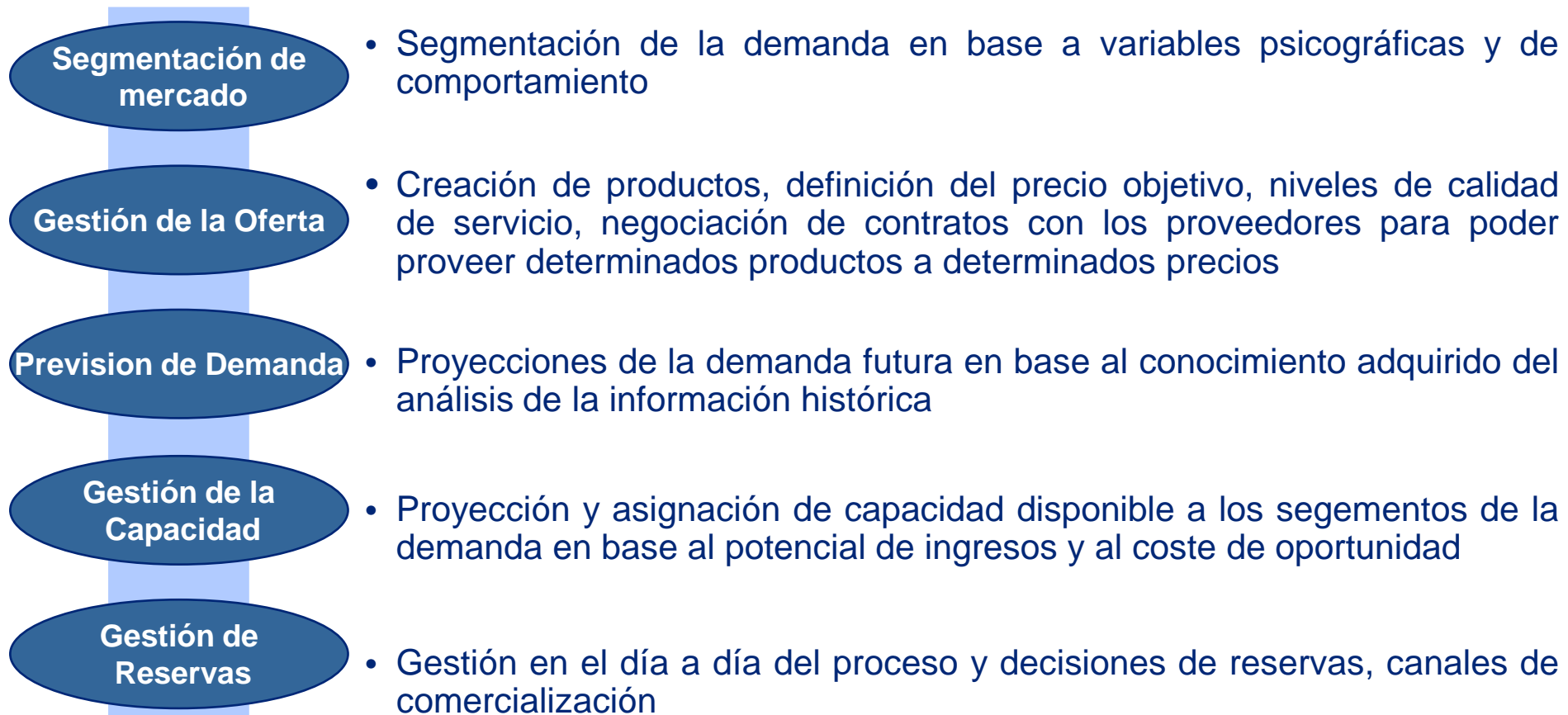
- Competitive Intensity
- Market Conditions
- Macro-economic factors
- Socio-Political factors



Limited Intervention

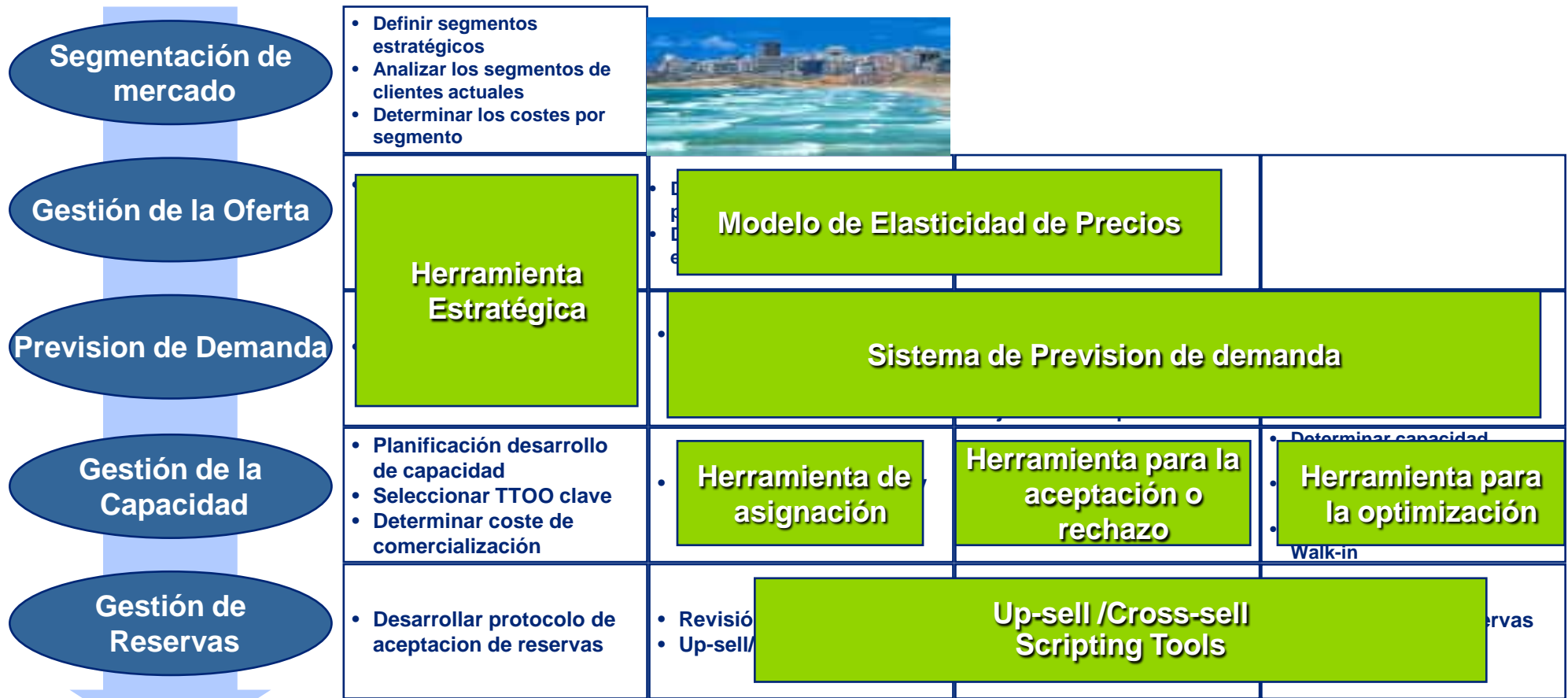
Effective Scope For Intervention

## Implementación del RM: RM Framework (I)



# Estrategia de Pricing o Revenue Management

## Implementación del RM: RM Framework (II)

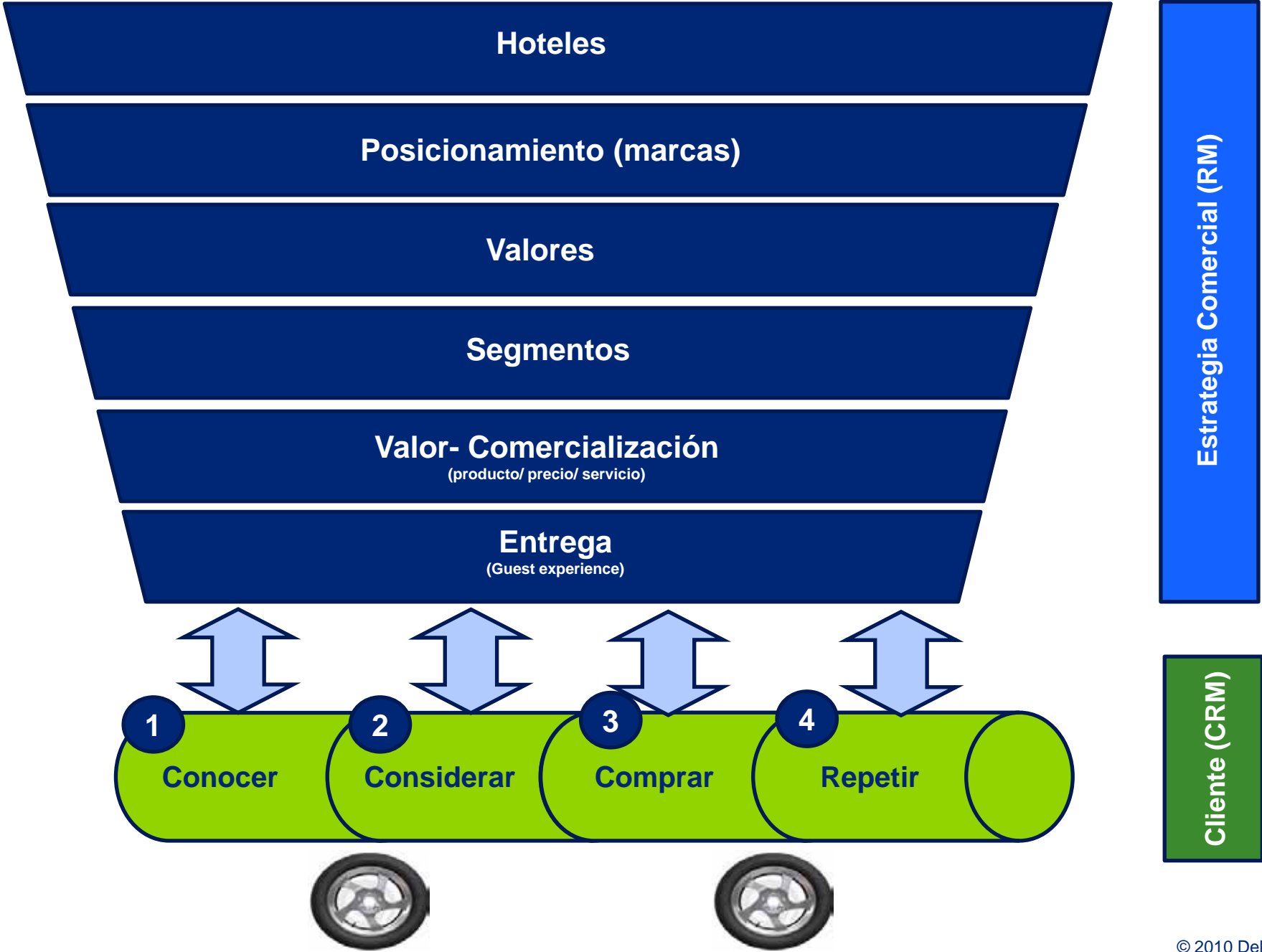


**Aprendizaje y refinamiento continuo**

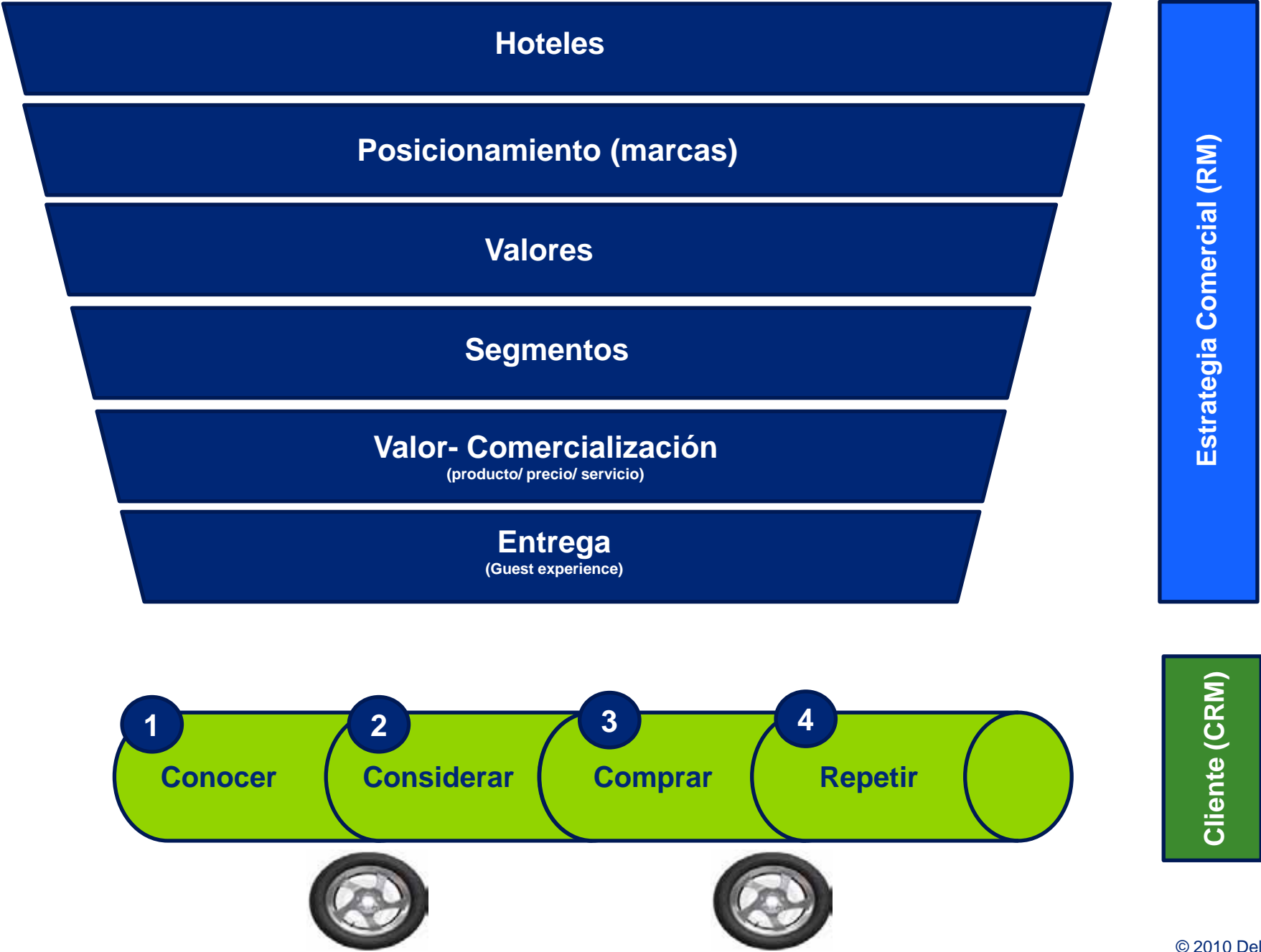
*Algunas ideas para  
una comercialización  
renovada*



# Algunas ideas para una comercialización renovada



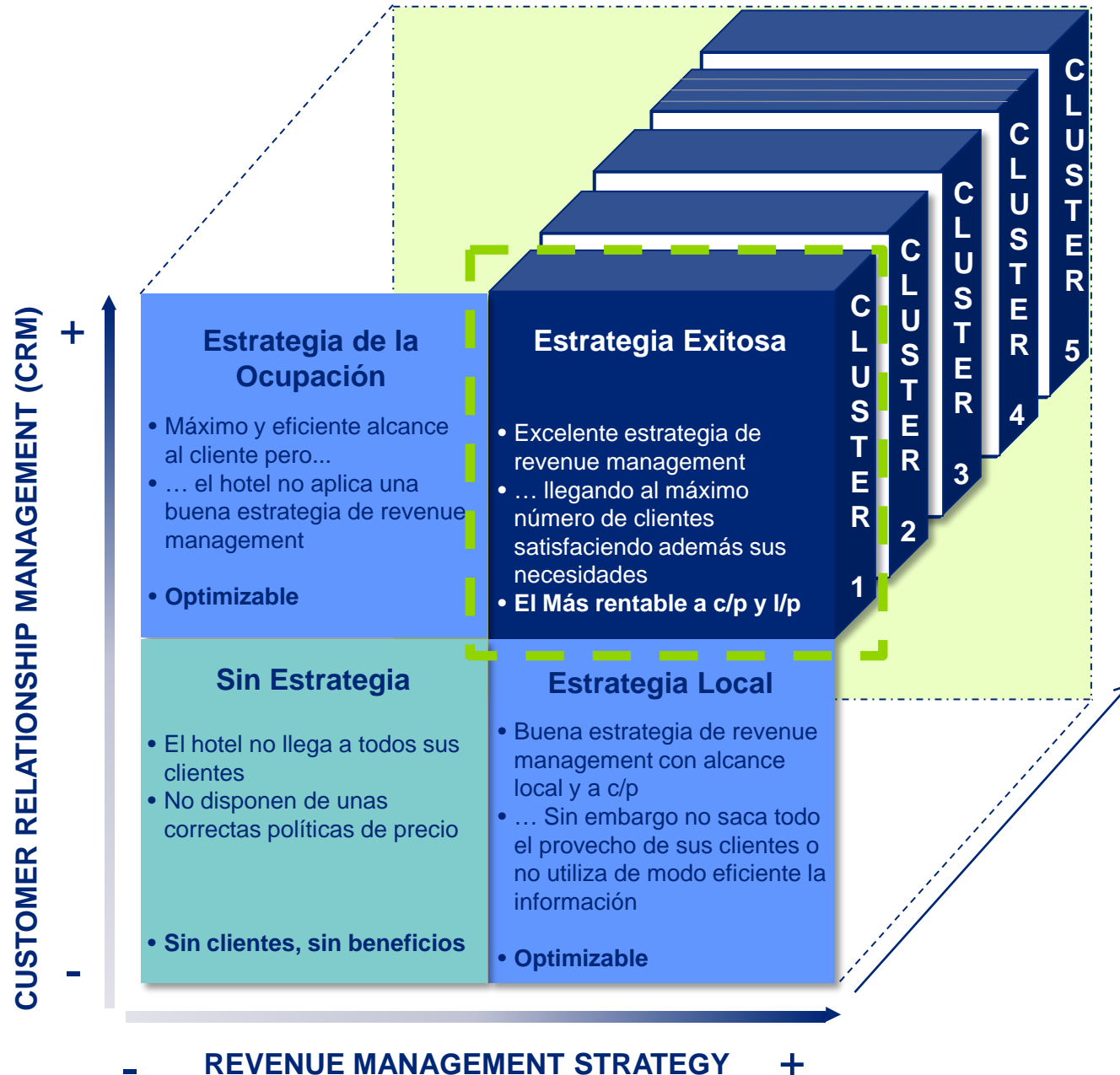
# Algunas ideas para una comercialización renovada





# Algunas ideas para una comercialización renovada

## La integración del CRM y el RM





- Member of Deloitte Touche Tohmatsu

- Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu (Swiss Verein) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

- Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. La firma aporta su experiencia y alto nivel profesional ayudando a sus clientes a alcanzar sus objetivos empresariales en cualquier lugar del mundo. Para ello cuenta con el apoyo de una red global de firmas miembro presentes en 140 países y con 165.000 profesionales que han asumido el compromiso de ser modelo de excelencia.

- Los profesionales de Deloitte comparten una cultura de colaboración basada en el compromiso mutuo, en la integridad y en la aportación de valor al mercado y a los clientes, apoyándose para ello en la riqueza derivada de la diversidad cultural y el aprendizaje continuo obtenido de nuevas experiencias y desafíos y que contribuyen, asimismo, al desarrollo de su carrera profesional. Los profesionales de Deloitte contribuyen a cumplir con la responsabilidad de la firma, generando confianza en el mercado y logrando un impacto positivo entre sus grupos de interés.

- El contenido de esta publicación no puede ser total ni parcialmente reproducido, transmitido ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, de ninguna forma ni a través de ningún medio o soporte, sin el previo consentimiento por escrito de los titulares del copyright. Deloitte no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Deloitte.