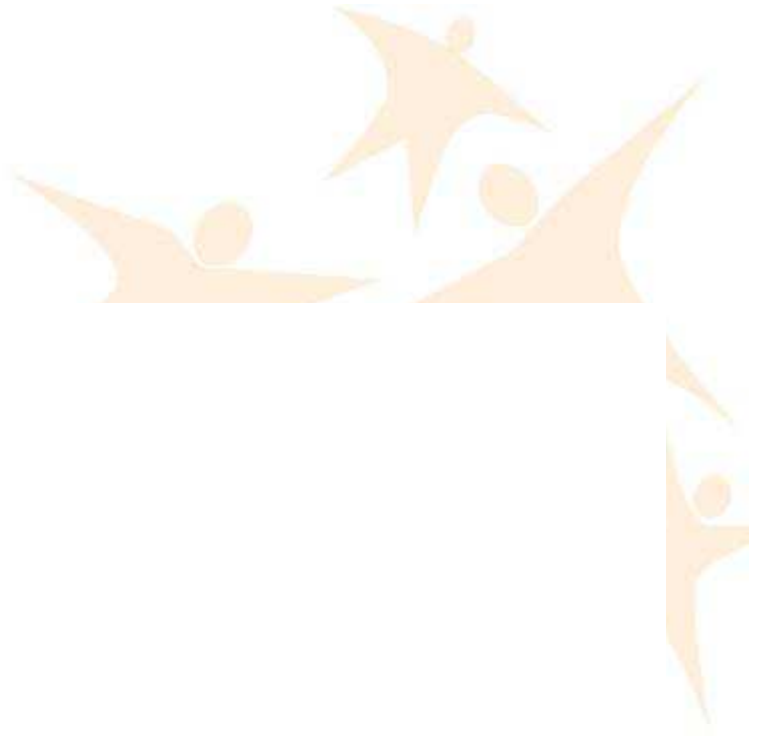




Revenue Management aplicado: Caso Enjoy Casino&Resort

Contenido

- ❑ Breve reseña Enjoy
- ❑ El desafío Enjoy
- ❑ Definiciones de RM
- ❑ El problema de optimización
- ❑ Cómo resolvemos en la actualidad el problema
- ❑ Automatización, un futuro muy cercano (WIP)
- ❑ Otras aplicaciones
- ❑ Ventajas
- ❑ Consideraciones



Breve reseña Enjoy

- ❑ 1998 → Operador de casinos // 2010 → Principal cadena de entretenimiento en Chile
- ❑ 8 Operaciones (todas con casino): Antofagasta, Coquimbo, Viña del Mar, Enjoy Santiago (Rinconada de Los Andes), Colchagua, Pucón, Puerto Varas y Mendoza (AR)
- ❑ 5 Hoteles de lujo en las capitales turísticas del país, restaurantes, centros de convención y discotecas, entre otros, hacen de Enjoy la principal oferta de entretenimiento en Chile
- ❑ Facturación 2009 → USD 168 MM
- ❑ Facturación acumulada junio 2010 → USD 100 MM
- ❑ Compañía en constante expansión

Breve reseña Enjoy

1998

2010

Oferta

Casinos

Entretención Integral: Casinos, Hoteles, Spa, Restaurantes, Centros, Espectáculos, etc.

Operación

- 2 Casinos
- 1 Proyecto Integral

Cadena de 8 Casinos & Resorts

- 5,447 tragamonedas
- 341 mesas de juego
- 7 hoteles

Colaboradores

1.131

6.000



¿Cual es el desafío de Enjoy?

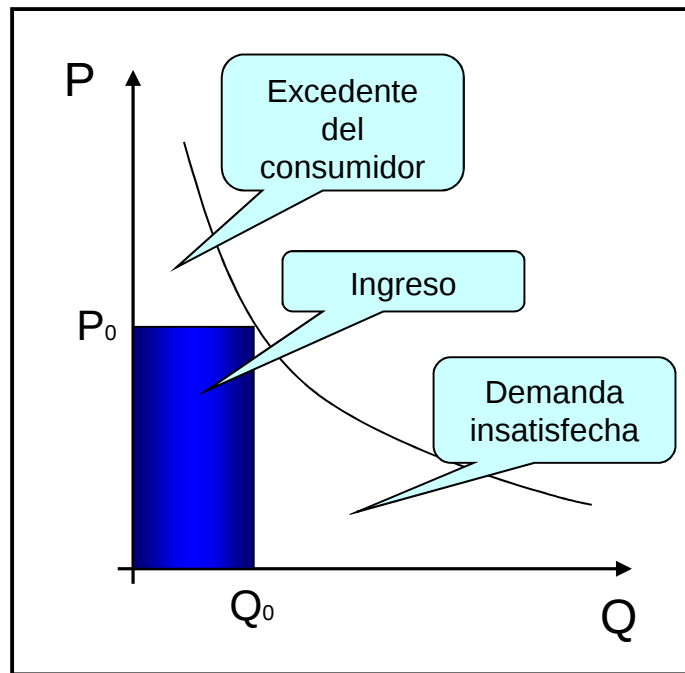
- ❑ Maximizar el retorno financiero de una capacidad disponible limitada, asignando el tipo correcto de capacidad, al tipo correcto de cliente, al precio correcto y en el momento correcto
- ❑ Las líneas aéreas crearon el Revenue Management como tal en los años 70 para ayudar a responder ¿Qué es lo correcto?



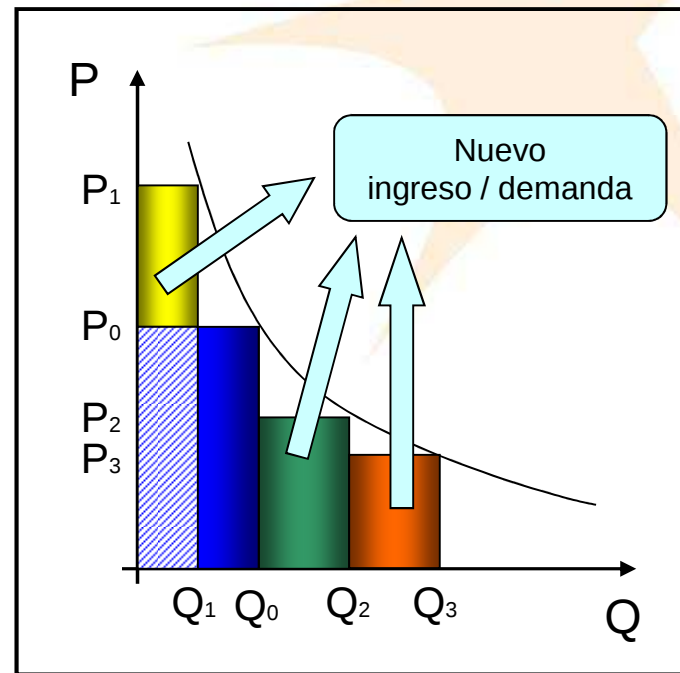
Curvas de demanda, el primer paso del entendimiento

- La venta se concreta con distintos clientes y precios, lo que aumenta los ingresos y abre nuevos mercados

Modelo tradicional



Modelo RM



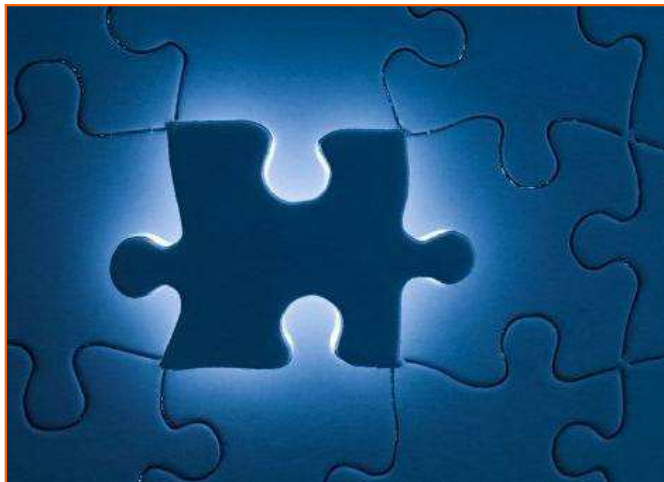
Revenue Management

- ❑ Revenue Management consiste en una forma de gestionar ciertos tipos de negocios para ayudar a conseguir mejores ingresos
- ❑ Esto ha resultado en la creación de gerencias de Revenue Management en diversas compañías
- ❑ Se trata de técnicas que consisten básicamente en formas de incentivar la demanda en períodos bajos o de descremarla en períodos altos



Condiciones en que opera RM:

1. Horizonte fijo: Existe un periodo fijo de venta, con una fecha de término previamente definida, sólo en el cual es posible realizar una venta
2. Producto perecible: Todo el inventario remanente después de la fecha de término, perece, es decir, no es posible venderlo a ningún precio



Condiciones en que opera RM:

3. Capacidad Fija: El inventario inicial no puede ser repuesto durante la temporada debido a diversas razones como largos retrasos de despacho o largos periodo de construcción de capacidad
4. Demanda Incierta: Debe existir incertidumbre en el proceso de decisión de compra de los consumidores



Condiciones en que opera RM:

5. Segmentación: deben existir variables que permitan segmentar la base de clientes (precio, anticipación, hora, etc)
6. Aceptar/rechazar: Debe existir la posibilidad de aceptar o rechazar las solicitudes de los clientes
7. Costos: Escenario caracterizado por alta proporción de costos fijos y baja proporción de costos variables



Tipos de empresas que utilizan RM hoy

- ☐ Líneas aéreas
- ☐ Hoteles
- ☐ Cruceros
- ☐ Casinos
- ☐ Rent a Car
- ☐ Trenes
- ☐ Restaurantes
- ☐ Cines



¿Qué es el Revenue Management o Gestión de Ingresos?

Se define como un conjunto de estrategias y técnicas para mejorar la utilidad de los negocios que operan con inventarios fijos, enfrentan variaciones de demanda y el producto (en nuestro caso tragamonedas hora, habitaciones noche, asientos restaurant hora, etc.) es similar, perecible y su estructura de costos refleja una gran proporción de costos fijos y baja proporción de costos variables

El Revenue Management debe integrarse dentro de la estrategia, los procesos, sistemas y formas de pensar de la organización.

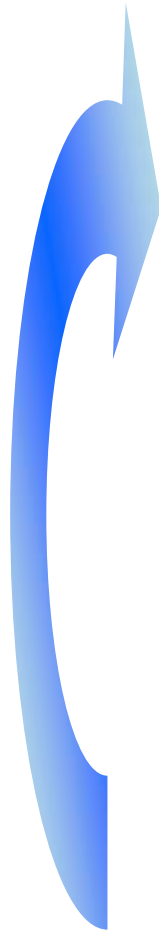
Conceptos básicos de su definición

- ❑ Considerar la oferta y los costos propios como un dato (costo variable de operación)
- ❑ Lo anterior independiente de la gestión de costos que se pueda hacer
- ❑ Fijación de tarifas basadas en el análisis del mercado por sobre los costos (la tarifa la fija el mercado)



Revenue Management - Proceso Continuo

Aprendizaje Continuo y
Perfeccionamiento



1. Base de datos. Identificar y priorizar información de cada nivel

2. Análisis de la Demanda. Presente y Proyectada

3. Segmentación de Mercado. Actualización información y tendencias

4. Determinación del optimo mix de precios para el cliente

5. Análisis de Gastos. Generados de la nueva gestión (TRADE OFF)

6. Establecer las capacidades cumplimiento

7. Establecimiento de estrategia piloto

8. Evaluación de la estrategia piloto (consumidor/operación)

9. Mejoramiento según lo aprendido y resultados



Ejemplo Teórico

- Pongámonos en el caso de un hotel de 60 habitaciones que se enfrenta a una demanda incierta

Tipo de Habitación	Tarifa	Capacidad (habs.)	Proyección demanda	Venta	Tarifa	Ingreso
Presidencial	\$ 300	2	1	1	\$ 300	\$ 300
Suite	\$ 200	8	6	6	\$ 200	\$ 1.200
Superior	\$ 150	20	18	18	\$ 150	\$ 2.700
Standard	\$ 100	30	49	30	\$ 100	\$ 3.000
Total	\$ 137	60	74	55	\$ 131	\$ 7.200

Proyección demanda	Venta	Tarifa	Ingreso
1	1+1	\$ 250	\$ 500
6	5+3	\$ 181	\$ 1.450
18	15+5	\$ 138	\$ 2.750
49	30	\$ 100	\$ 3.000
74	60	\$ 128	\$ 7.700

**Aumento de 7%
en los ingresos**

El problema de optimización (RM hoteles)

$$\text{Max} \sum_{t=1, r=1, h=1}^n P_{t,r,h} \times Q_{t,r,h} - C_{r,h} \times Q_{r,h}$$

$t \in \{ \text{RACK, CORP, PROM1, PROM2, PROM3} \}$
 $r \in \{ \text{DT, DS, JS, SU, SP} \}$
 $h \in \{ \text{HDD, HDB, HDM, GHP, HDV} \}$

s.a.

$$\sum_{r=1, h=1}^n Q_{r,h} \leq \text{CAP}_{r,h} \quad \forall t$$

$r \in \{ \text{DT, DS, JS, SU, SP} \}$
 $h \in \{ \text{HDD, HDB, HDM, GHP, HDV} \}$

Definición de tarifas

Baja 2010-2011 (Sin IVA)									
		Tarifa Semana				Tarifa Fin de Semana			
		Standard	Superior	Suite	Presidencial	Standard	Superior	Suite	Presidencial
Full Rev.	RACK	\$ 214,286	\$ 268,067	\$ 342,857	\$ 461,345	\$ 252,101	\$ 315,126	\$ 403,361	\$ 542,017
	CORP	\$ 150,420	\$ 188,235	\$ 241,176	\$ 323,529	\$ 188,235	\$ 235,294	\$ 301,681	\$ 405,042
Standard	PROM1	\$ 126,050	\$ 157,983	\$ 201,681	\$ 271,429	\$ 163,866	\$ 205,042	\$ 262,185	\$ 352,941
Low Rev.	PROM2	\$ 110,084	\$ 137,815	\$ 176,471	\$ 236,975	\$ 147,899	\$ 184,874	\$ 236,975	\$ 318,487
Promo	PROM3	\$ 97,479	\$ 121,849	\$ 156,303	\$ 210,084	\$ 135,294	\$ 169,748	\$ 216,807	\$ 291,597

Alta 2010-2011 (Sin IVA)									
		Tarifa Semana				Tarifa Fin de Semana			
		Standard	Superior	Suite	Presidencial	Standard	Superior	Suite	Presidencial
Full Rev.	RACK	\$ 262,185	\$ 327,731	\$ 420,168	\$ 563,866	\$ 300,000	\$ 375,630	\$ 480,672	\$ 645,378
	CORP	\$ 184,034	\$ 230,252	\$ 294,958	\$ 395,798	\$ 221,849	\$ 277,311	\$ 355,462	\$ 477,311
Standard	PROM1	\$ 153,782	\$ 192,437	\$ 246,218	\$ 331,092	\$ 191,597	\$ 239,496	\$ 306,723	\$ 412,605
Low Rev.	PROM2	\$ 134,454	\$ 168,067	\$ 215,126	\$ 289,076	\$ 172,269	\$ 215,966	\$ 275,630	\$ 370,588
Promo	PROM3	\$ 119,328	\$ 149,580	\$ 191,597	\$ 257,143	\$ 157,143	\$ 196,639	\$ 252,101	\$ 338,655

- ❑ El proceso de definición tarifaria contempla resultados propios y de la competencia
- ❑ Se debe estudiar la realidad del mercado
- ❑ Entender el posicionamiento que se quiere tener dentro de dicho escenario
- ❑ Es un proceso de constante prueba y error (dificultad de cálculo de elasticidad)

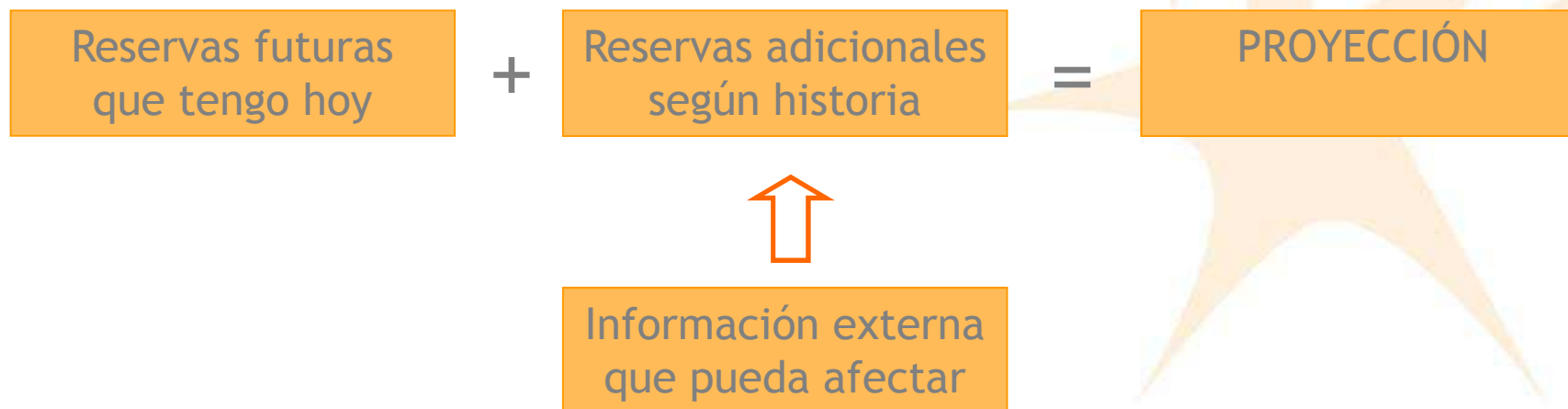
Proyección

- ❑ Proceso de anticiparse a la demanda del mercado y por lo tanto a la ocupación propia para ver cuales son las mejores decisiones a tomar
- ❑ Para ello se debe tener clara la información sobre la demanda histórica y los flujos actuales
- ❑ Además es necesario estar muy informado respecto de eventos que pudiesen impactar en la demanda



Proceso de proyección de demanda

- La proyección se construye básicamente de la siguiente manera

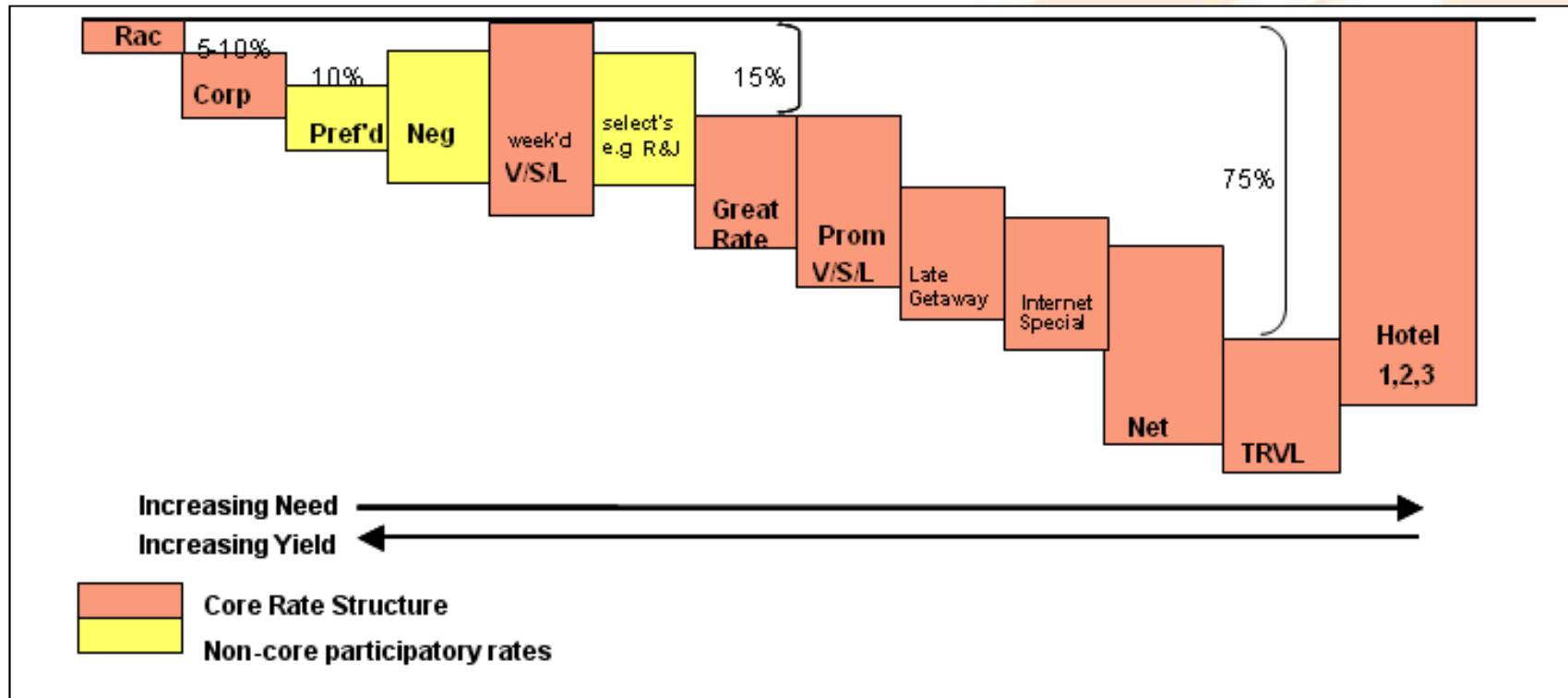


- El ejercicio considera efectos de temporada, anticipación, día de la semana y conocimiento experto

Esta información nos permite tomar la mejor decisión para cada día

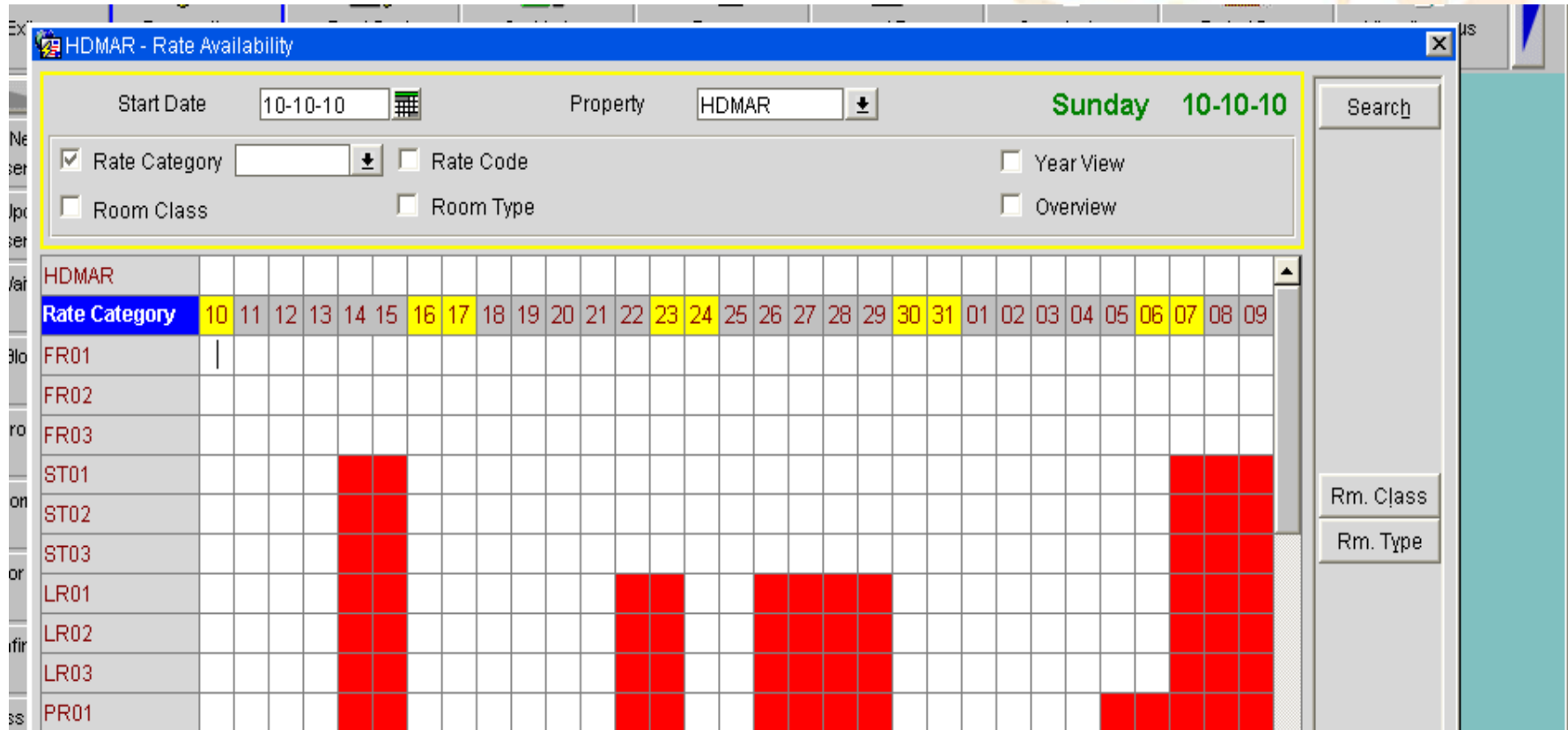
Octubre	Ocup. Actual	Ocup. Actual	Sem. Pasada	Var. Semana	Ocup. Final	Ocup. Final
Fecha	(RN)	(%)	(RN)	(RN)	(RN)	(RN)
Vie, 01 Oct	11	18%	6	5	40	67%
Sáb, 02 Oct	29	48%	14	15	57	94%
Dom, 03 Oct	19	32%	12	7	40	66%
Lun, 04 Oct	12	20%	7	5	37	61%
Mar, 05 Oct	13	22%	8	5	41	68%
Mié, 06 Oct	13	22%	8	5	38	63%
Jue, 07 Oct	14	23%	9	5	42	70%
Vie, 08 Oct	40	67%	40	0	60	100%
Sáb, 09 Oct	48	80%	48	0	60	100%
Dom, 10 Oct	26	43%	26	0	60	100%
Lun, 11 Oct	22	37%	22	0	48	79%
Mar, 12 Oct	11	18%	11	0	40	66%
Mié, 13 Oct	25	42%	14	11	54	89%
Jue, 14 Oct	40	67%	57	-17	60	100%
Vie, 15 Oct	58	97%	61	-3	60	100%
Sáb, 16 Oct	20	33%	15	5	60	99%
Dom, 17 Oct	10	17%	10	0	37	61%
Lun, 18 Oct	19	32%	19	0	45	74%
Mar, 19 Oct	18	30%	18	0	49	81%
Mié, 20 Oct	20	33%	20	0	48	79%
Jue, 21 Oct	23	38%	23	0	55	92%
Vie, 22 Oct	50	83%	49	1	60	100%
Sáb, 23 Oct	50	83%	49	1	60	100%
Dom, 24 Oct	10	17%	10	0	38	64%
Lun, 25 Oct	10	17%	10	0	34	57%
Mar, 26 Oct	43	72%	13	30	60	100%
Mié, 27 Oct	10	17%	9	1	41	69%
Jue, 28 Oct	18	30%	18	0	56	93%
Vie, 29 Oct	17	28%	17	0	60	100%
Sáb, 30 Oct	19	32%	19	0	60	100%
Dom, 31 Oct	23	38%	23	0	60	100%
	741	40%	665	76	1,554	84%

Entonces se capitaliza variando las tarifas



- Todo esto apoyado de un profundo conocimiento de la competencia

Como se ve esto en la realidad



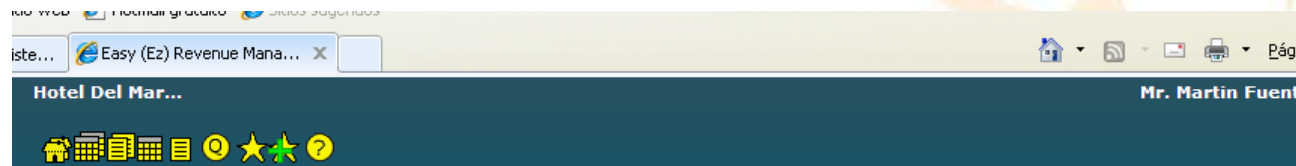
- ❑ Este cierre se mueve por las predicciones de FO
- ❑ Además por eventos particulares que la proyección no ve (conocimiento analista)

Complementos

- ❑ Para periodos de alta demanda esto se puede complementar agregando otras restricciones, tales como:
 - ❑ Mínima cantidad de noches de estadía
 - ❑ Cierre de día de llegada
- ❑ Para periodos de baja demanda existen otras técnicas complementarias, tales como:
 - ❑ Upgrades hacia tipos de habitaciones sin demanda



Automatización, un futuro muy cercano



Calendario

Oportunidad de Ingresos

Ingresos totales posibles:

178,821,762 PES

Ingresos restantes posibles:

179,286,678 PES

Ingresos generados por aceptación de recomendaciones

0 PES



Julio 2010

L	M	M	J	V	S	D
			01	02	03	04
05	06	07	08	09	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Agosto 2010

L	M	M	J	V	S	D
						01 55K
02 77K	03 312K	04 258K	05 480K	06 2037K	07 2742K	08 543K
09 528K	10 505K	11 254K	12 1283K	13 4383K	14 3593K	15 389K
16 289K	17 501K	18 528K	19 784K	20 4183K	21 7275K	22 553K
23 573K	24 597K	25 489K	26 1873K	27 3832K	28 8070K	29 107K
30 15K	31 44K					

Opera En cifras

Septiembre 2010

L	M	M	J	V	S	D
		01 47K	02 288K	03 2290K	04 4171K	05 53K
06 44K	07 47K	08 47K	09 221K	10 1873K	11 4211K	12 533K
13 558K	14 598K	15 548K	16 795K	17 1940K	18 5901K	19 4823K
20 544K	21 589K	22 579K	23 787K	24 1827K	25 3843K	26 58K
27 89K	28 77K	29 90K	30 283K			

- Una de las pantallas principales del software
- Indica en una base diaria las oportunidades de ingreso luego de correr algoritmos de predicción y optimización
- Resuelve de manera robusta el problema

Automatización, un futuro muy cercano

Fecha	Día semana	Tipos de	Valores			
			BP 1N	BP 2N	BP 3N	BP 4N
10-08-2010	Martes	Standard	\$ 111,765	\$ 76,904	\$ 56,292	\$ 51,988
		Superior	\$ 111,765	\$ 76,904	\$ 56,292	\$ 55,034
		Suite	\$ 279,832	\$ 230,252	\$ 158,525	\$ 131,709
11-08-2010	Miércoles	Standard	\$ 42,042	\$ 35,294	\$ 35,294	\$ 35,294
		Superior	\$ 42,042	\$ 36,134	\$ 36,134	\$ 36,134
		Suite	\$ 180,672	\$ 97,871	\$ 82,334	\$ 78,929
12-08-2010	Jueves	Standard	\$ 35,294	\$ 35,294	\$ 35,294	\$ 35,294
		Superior	\$ 36,134	\$ 36,134	\$ 36,134	\$ 36,134
		Suite	\$ 42,017	\$ 42,017	\$ 45,014	\$ 42,017



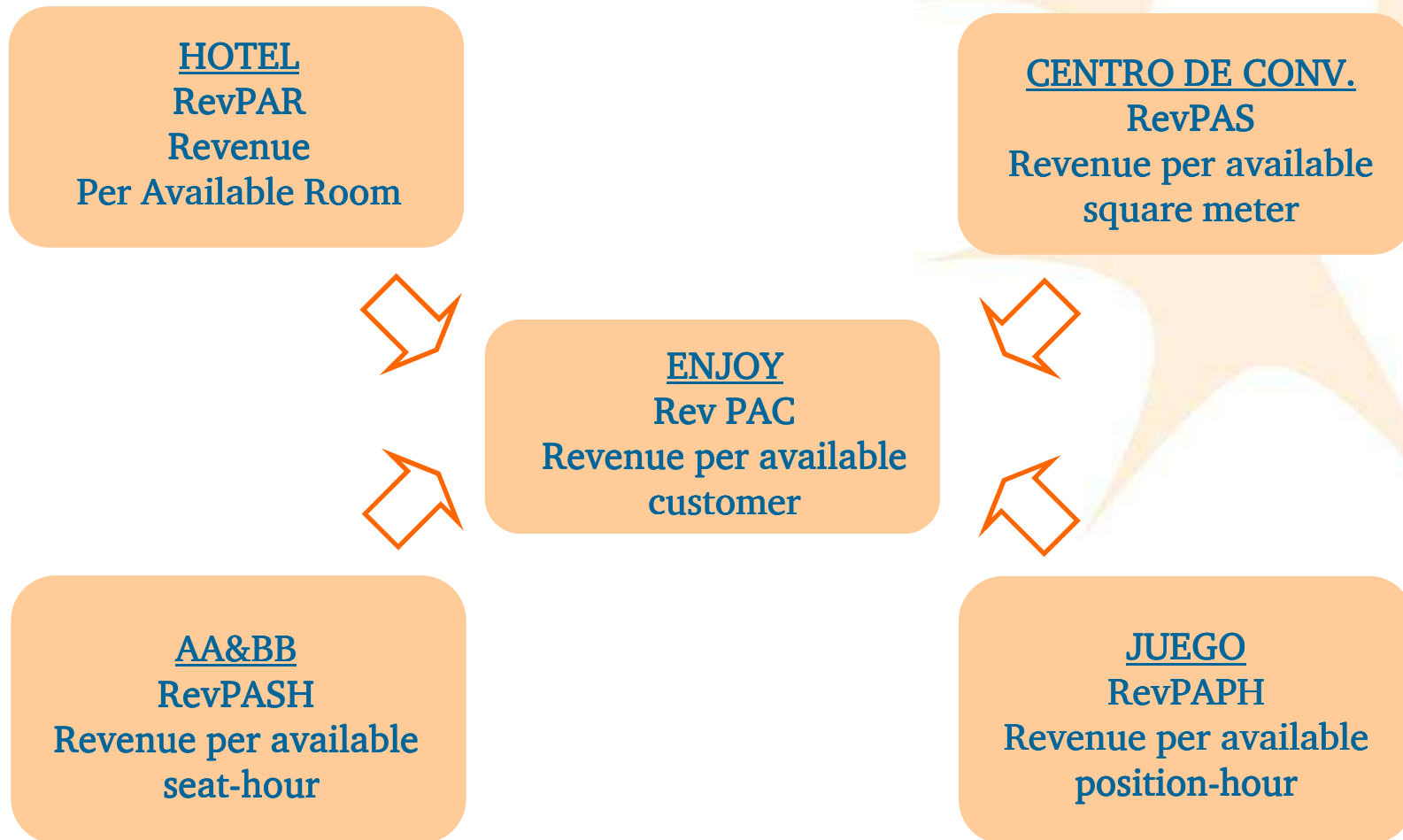
- El resultado del proceso de optimización es el *BID PRICE*
- Corresponde al costo de desplazamiento
- Varía según el largo de estadía (privilegio estadías largas)
- En base a ese resultado se decide si se mantendrá la tarifa abierta o cerrada y se lleva al sistema automáticamente

Aplicaciones en Casino

- ❑ Todos estos conceptos son totalmente aplicables al negocio de Juego, algunas variables que se pueden modificar según la demanda pueden ser:
 - ❑ Mínimos y máximos de Mesas
 - ❑ Valores de cartones en Bingo
 - ❑ Valor del crédito en Máquinas TGM
 - ❑ Acumulación de puntos
 - ❑ Promociones



El objetivo consiste en conseguir que los clientes que nos visitan sean los más rentables para toda la unidad de negocios



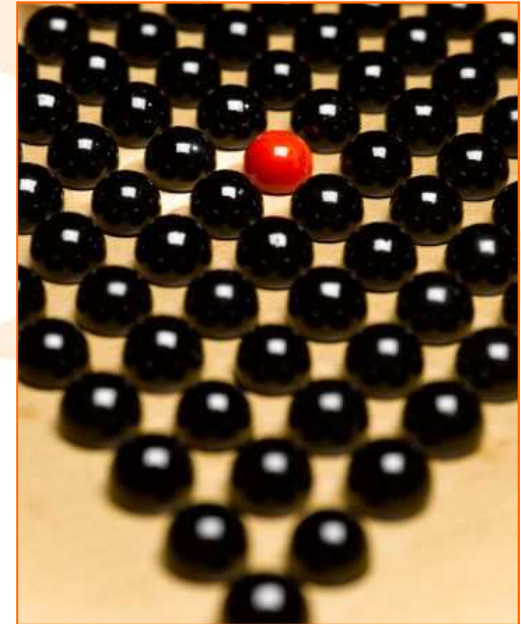
Ventajas

- ❑ Mejora los ingresos (3% a 9% según mediciones reales)
- ❑ Aporta pronósticos de demanda
- ❑ Disminuye la estacionalidad de la demanda
- ❑ Optimiza las decisiones de inventario (Ej: mantenciones)
- ❑ Facilita la identificación de nuevos segmentos de mercado



Ventajas

- ❑ Permite mayor coordinación interna
- ❑ Aporta la determinación de políticas claras de descuento y precios de transferencia
- ❑ Desarrollo de políticas consecuentes por segmentos



Consideraciones

Estrategia muy positiva, pero para su éxito se debe evitar:

- ❑ Mantener Objetivos difusos y poco consensuados
- ❑ Resistirse al cambio (comprometer al equipo)
- ❑ Confusa presentación del precio al cliente (discriminación, estafa, desconsideración, etc.)
- ❑ Obsolescencia de la Información
- ❑ La segmentación desmedida del mercado

FIN



CAPACÍTATE ESTAMOS EN FORMACIÓN DESARROLLA TUS COMPETENCIAS ESTAMOS CRECIENDO JUNTO A TI CAPACÍTATE ESTAMOS EN FORMACIÓN

