

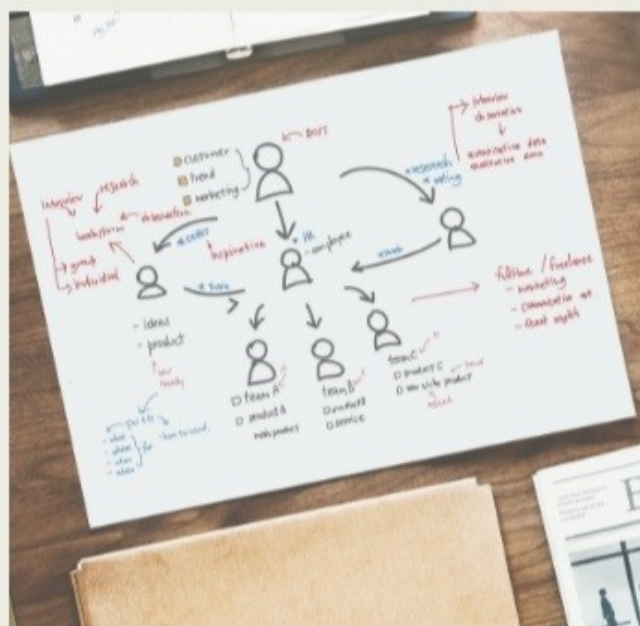
MITO #1 Revenue Management es lo mismo que e-commerce

NO Revenue management gestiona TODOS LOS CANALES

Si RM gestionara únicamente canales online disminuirían los ingresos a largo plazo en lugar de optimizarse.

La esencia del RM es la comprensión de la percepción de valor del producto para los clientes. Un buen revenue manager debe lograr vender el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio correcto y en el canal correcto.

El verdadero revenue management realiza un análisis entre canales y determina las estrategias que se deben manejar en cada uno de ellos. Se debe optimizar la disponibilidad y precio del producto en todos los canales de venta para lograr maximizar el crecimiento de los ingresos. Una gestión integral busca obtener los ingresos del hotel por canales que (1) produzcan los mayores ingresos, (2) posean la mayor efectividad costo-beneficio, (3) se puedan controlar más fácilmente, y (4) que permitan tener la mayor fidelización a largo plazo.



¿Cuáles son los riesgos de esta confusión?

1 Falsos crecimientos de demanda

Confundir e-commerce con RM crea lo que llamamos "falsos crecimientos de demanda". Al incentivar el canal online por medio de marketing, distribución en OTAs, promociones o precios bajos, el número de reservaciones por este canal crece; lo cual, en un principio, parece positivo. Sin embargo, tras unos meses se encuentra que el RevPAR del hotel ha disminuido paulatinamente ¿Qué ocurrió?

A diferencia de lo que se había creído, en lugar de generar mayor demanda, al incrementar las reservaciones por el canal online se creó un desplazamiento de la demanda. Los mismos clientes que estaban dispuestos a pagar un mayor valor por canales tradicionales se desplazaron al canal online y pagaron un menor precio por su estadía. Al no haber un revenue manager que gestionara la totalidad de la venta nadie percibió el problema hasta que ya era tarde.

2 Fomento de un único canal

Uno de los mayores riesgos de pensar que el RM es igual al e-commerce es que solamente se fomenta un canal de venta.

Si la gerencia del hotel evalúa a su revenue manager únicamente por el crecimiento de ventas online es natural que él busque siempre mejorar la venta por este canal, aunque esto signifique sacrificar los demás canales de venta. Esto causa que, en realidad, el hotel no logre optimizar sus ingresos.

Muchos hoteles no notan que aumentar un 5% su venta en OTAs no significa que los ingresos netos aumenten en la misma proporción. ¿Es mejor vender por una OTA pagando una comisión del 16% o vender las habitaciones a un grupo empresarial que además genera gastos de alimentos y bebidas?

El revenue manager que monitorea todos los canales de venta es quien realmente puede decidir cuál decisión es mejor teniendo en cuenta las condiciones actuales del mercado. Si este no se encarga de la totalidad de los canales buscará únicamente el crecimiento del canal online.

3 Herramientas de medición inadecuadas

Los hoteles que implementan el RM como si fuera e-commerce no utilizan las herramientas adecuadas para medir su gestión.

En lugar de medir sus ingresos utilizando métricas de revenue management como el RevPAR o RGI, con las cuales se mide el rendimiento total de los ingresos, solamente se mide si las ventas online aumentaron o disminuyeron.

Como se ha mencionado anteriormente, esta forma de evaluación de resultados no muestra la venta real del hotel y genera que las decisiones de precios y disponibilidad del hotel se realicen con base únicamente en el canal online.

4 No se realiza evaluación de grupo

Si el revenue manager solo se encarga de los canales online no tiene potestad sobre las decisiones que se toman frente a la aceptación de grupos.

En algunos casos, los agentes de ventas pueden dar una tarifa muy baja para un grupo o pueden no saber si es bueno o no dar un descuento o beneficio. Un verdadero revenue manager es quien ayuda al equipo de ventas a determinar tarifas adecuadas para que un grupo sea rentable. Una función clave del revenue manager es orientar y ayudar al equipo de ventas a determinar si un grupo es o no beneficioso para el hotel, realizando análisis de desplazamiento de demanda basado en pronósticos. De esta forma es posible determinar si se recibe o no un grupo.

El verdadero revenue management realiza un análisis entre canales y determina las estrategias que se deben manejar en cada uno de ellos.

5 Gestión inadecuada del inventario

El revenue manager es quien decide a quién se deben asignar habitaciones y el segmento o canal de venta que tiene prioridad en la disponibilidad de habitaciones.

En caso que un revenue manager solo trabaje con canales online, este siempre va a favorecer a las OTAs en la prioridad de disponibilidad, lo cual no necesariamente es lo mejor para el hotel en el largo plazo.

Por ejemplo, en una semana determinada, una agencia de viajes puede llamar al hotel y no encontrar disponibilidad para un grupo empresarial porque el inventario se destinó en un 90% a OTAs. La agencia de viajes llama nuevamente una semana después y tampoco encuentra disponibilidad de habitaciones. El agente de ventas de la agencia no vuelve a llamar al hotel porque nunca encuentra disponibilidad. Unos meses después, el gerente del hotel se da cuenta que el grupo empresarial que rechazaron por falta de disponibilidad le genera a su hotel competidor 2.000 noches anuales, principalmente en temporada baja.

¿Fue una buena decisión destinar la mayor parte del inventario a canales online?

6 Decisiones basadas en los competidores

Otro de los riesgos que hay cuando se maneja el revenue management como si este fuera e-commerce, es que muchas veces sus decisiones de precios solo se basan en la observación de las tarifas online que tienen sus competidores.

Este hecho puede llevar a que se tomen decisiones erróneas, las cuales pueden afectar otros canales de ventas. Además, estas no obedecen a un proceso racional basado en pronósticos de demanda con la totalidad de la venta.

Actualmente, este problema se materializa con la pérdida de contratos a largo plazo con el segmento corporativo. Los agentes de ventas del hotel pueden tardar un mes en cerrar un contrato con una tarifa adecuada que beneficiará al hotel con un gran volumen de noches; y el día que se va a firmar el contrato... el gerente de la empresa ve la misma tarifa con un mejor precio en una OTA. Cuando se indaga este cruce de tarifas, se encuentra que el revenue manager, que solo monitorea tarifas online, decidió bajar el precio porque el hotel competidor lo hizo en una OTA.

Este hecho genera que a largo plazo el segmento corporativo prefiera reservar por una OTA, lo cual genera disminución de los ingresos y fidelización.

Finalmente, es importante mencionar que revenue management y e-commerce trabajan muy de la mano en estrategias para maximizar los canales online. Sin embargo, hay grandes riesgos cuando se confunden los roles que cada uno debería desempeñar. Esta situación y confusión se ha dado debido a que el término Revenue Manager se "puso de moda" y en muchos hoteles lo que se hizo fue cambiar el nombre de la persona responsable del e-commerce a *revenue manager*, pero este solo desempeña funciones en los canales online.