

003. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO Y CRECIMIENTO OCUPACIONAL DEL MERCADO ELECTRÓNICO, CASO HOTEL WYNDHAM GUAYAQUIL

Autores:

Ivanna Zurita Huayamave
Ingenieria en Administración Hotelera

Alejandra Ycaza Calderón
Master en Turismo con mención en Administración de Empresas Turísticas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Coordinadora Académica Turismo y Hotelería, Profesor a tiempo completo de la Universidad tecnológica ECOTEC. Asesora Hotelera.

RESUMEN

El presente artículo analiza las herramientas tecnológicas que usó el hotel con base al cumplimiento de sus objetivos internos y a su posición dentro del market share de la competitiva ciudad generando así datos útiles tanto para la academia, a través de un estudio de caso real y actual, como para la empresa, a través de una evaluación con base a información de mercado de entes oficiales. El estudio cobra un interés especial debido a lo atípico de los años en los que obtuvo sus reconocimientos, en medio de un terremoto y unas elecciones.

Los resultados de la investigación mostraron el excelente performance del hotel frente a la adversidad y la importancia de las herramientas tecnológicas para el análisis de los cambios súbitos en la demanda y la manera de aprovechar los mismos.

Palabras clave: Hoteles, oferta, demanda, Turismo, Guayaquil, Wyndham, Competitividad, Mercado, Market Share, Herramientas Tecnológicas

ABSTRACT

The following article analyzes the technological tools used by the hotel based on the achievement of internal results and its position in the city's market share, generating useful data for the academy, through a real case study, and for the company through the evaluation based on market information regarding official sources. This study gets more interesting due to the atypical years in which it gained recognitions, in the middle of an earthquake and elections.

The results of the research showed the excellent performance of the hotel in the face of adversity, the importance of technological tools for the analysis of sudden changes in demand and how to take advantage of them.

Key words: Hoteles, offer, demand, tourism, Guayaquil, Wyndham, competitiveness, market, market share, technological tools.

INTRODUCCIÓN

La Hotelería es una de las ramas más importantes del sector turístico de un país, ya que es la que permite que el turista pueda permanecer dentro de un mismo destino, con las comodidades y servicios necesarios para hacer de su estancia una experiencia de calidad.

Hoy en día existen varios tipos de hoteles que se ofrecen de acuerdo al tipo de ciudad en la que se encuentren; entre los que podemos encontrar: Hoteles, moteles, hostales, hosterías, hoteles casino, hotel boutique, Bed & Breakfast, entre otros.

En el caso particular de Guayaquil, la mayor cantidad de establecimientos de hospedaje existentes corresponden a Hoteles, hostales, y hoteles centro de convenciones principalmente. Guayaquil por ser una ciudad de negocios en su mayoría, atrae un Turismo de negocios y un huésped que se hospeda durante la semana, más no en el fin de semana.

Los hoteles más grandes se encuentran ubicados en los dos cascos comerciales de la ciudad, entre los que encontramos varias cadenas nacionales e internacionales como la Hilton, Marriott, Radisson, IHG, Wyndham y Oro Verde Hotels.

En los últimos años, el sector hotelero ha mostrado una evolución favorable en el país. Gracias al crecimiento en la demanda, la empresa privada nacional e internacional se ha animado a invertir más en este sector. La industria hotelera ha tenido un gran desarrollo dentro de las ciudades más grandes del Ecuador debido a la inversión de capitales nacionales y a la incorporación de franquicias internacionales. Tan solo en el 2015 el Ministerio de Turismo anunció a través de dos comunicados de prensa la “ejecución de más de 30 proyectos turísticos provenientes de capitales nacionales y extranjeros” (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015), mismos que representaban una inversión de alrededor de 1 600 millones de dólares (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015).

Para la hotelería es fundamental la inversión en herramientas y estrategias de mercadeo que le permitan medir el comportamiento de los usuarios, conocer los gustos e intereses de sus clientes potenciales y lograr desarrollar estrategias de ventas y promoción a medida de su mercado. El marketing en el sector no es algo nuevo, los hoteles siempre han puesto en práctica diferentes tácticas para conseguir darse a conocer y aumentar su volumen de negocio; sin embargo, conforme pasa el tiempo y las nuevas tecnologías se imponen, cada vez es la mayor frecuencia con que los hoteles se deben adaptar y la necesidad de realizar implementaciones tecnológicas para lograrlo, por lo que renovar estrategias de marketing para no perder oportunidades de negocio es imprescindible.

La cadena Wyndham tiene en Guayaquil dos hoteles actualmente, el Hotel Wyndham Guayaquil en el Puerto Santa Ana, y el Hotel Wyndham Garden en el norte de la ciudad.

DESARROLLO

Al analizar la oferta y la demanda de un hotel de 5 estrellas en la ciudad de Guayaquil, se deben ver primero los factores más importantes que impulsan al viajero a hospedarse en esta ciudad. Primeramente, hay que reconocer que Guayaquil tiene un mercado corporativo en primera instancia, que incluye a los huéspedes de Congresos y Convenciones, y en segunda instancia al mercado Turístico de paso. Cuando conocemos nuestro mercado completamente, podemos realizar un análisis histórico del movimiento de las reservas, las formas en las que estas se generan, la estacionalidad del destino y los tiempos de estadía de los huéspedes, para determinar de esta manera cuáles son las mejores estrategias a tomar para nuestro Hotel.

Generalmente los hoteles manejan diversos tipos de tarifas que se segmentan entre tarifa RACK, corporativa, de grupo, de promoción, entre otras; que no varían mayormente, y que se ha manejado igual durante muchos años. Es por esto, que la implementación de esta herramienta, ha sido lenta y se ha ido dando de a poco para no generar un impacto negativo en la percepción del cliente final.

Dentro de la Hotelería, existen varias siglas que son utilizadas para el análisis de Revenue Management. Entre las más importantes encontramos:

REVPAR - Room Revenue per available Room

TREVPAR - Total Revenue per available Room

TREVPEC - Total Revenue per Client

GOPPAR - Gross Operating Profit per available rooms

REVPAM - Conference and Banqueting Revenue per available Square Meters

REVPASH - Food & Beverage Revenue per available seats and hour (per F&B outlet)

Para intentar obtener el máximo RevPar el Revenue Manager ha de controlar la actividad del set competitivo, analizar estadísticamente las pretéritas-presentes-futuras tendencias (basados en diversos datos) en lo que ha movimiento de reservas se refiere a modo de “prever” (forecast) y, al mismo tiempo, analizar-controlar los diferentes canales de distribución. Nada más y nada menos. Esta es sin duda una estrategia a largo plazo que tiene en cuenta todos los ingresos.

Entre las razones más importantes de por qué se puede aplicar el Revenue Management en los hoteles tenemos:

- Capacidad relativamente fija
- Inventario perecedero
- Reservas por anticipado
- Demanda variable en el tiempo

- Estructura adecuada de costes y precios
- Altos costes fijos, bajos costes variables
- Posibilidad de segmentar la clientela

La industria hotelera está sometida a las continuas fluctuaciones del mercado de la demanda y la oferta hoteleras (así como la que ejercen los sets competitivos) que influyen directamente en el control tarifario. Aun cuando la función del RM es la optimización tarifaria (tanto en el presente como en el futuro) su éxito radica en la gestión de los canales de distribución (Channel Management), el control del inventario y la implementación de una estrategia que agilite la toma de decisiones.

El Revenue Manager ha de controlar y monitorizar múltiples canales de distribución (cada día más). Por supuesto, incluye la actividad de las OTA's, el uso de móviles, junto con el resto de canales tradiciones de distribución hotelera. A todo ello, le incluiremos elementos de mercados emisores, receptores, situación económica, fluctuaciones monetarias y situación económica a nivel local, nacional e internacional. El Revenue Manager ha de analizarlos y decidir qué hacer, qué tarifas aplicar y el timing de esa estrategia.

Esta gestión implica el diseño e implementación de distintos tipos de tarifas para los distintos segmentos de mercados con los que se trabaja, basada en la demanda prevista del servicio. Estas tarifas se usan para maximizar los rendimientos.

La fórmula recomendada para su cálculo es:

Noches de habitación vendidas x Tarifa media actual por habitación = Rendimiento

Noches de habitación disponibles Tarifa potencial por habitación

Por ejemplo, un hotel con suficientes datos históricos puede hacer previsiones de ocupación basándose en los patrones de reserva actuales. Si hay una baja ocupación prevista, el hotel mantendrá las tarifas bajas para aumentar la ocupación. Las tarifas bajas se servirán de técnicas de discriminación por precio que favorezcan, por ejemplo, a las personas que viajen por placer. La idea es crear demanda adicional con tarifas bajas que atraigan a clientes que el hotel no habría recibido de otro modo. Si la ocupación prevista es alta, las tarifas bajas son canceladas, y sólo se aceptan las tarifas altas. Actualmente, hay varios sistemas informáticos disponibles que pronostican automáticamente los niveles de ocupación esperados en una fecha determinada y que sugieren los niveles de precios para cada día

Entre los pasos que los hoteles deben manejar para un correcto manejo de esta herramienta se tienen:

- Organizar una reunión de Yield una vez a la semana con el objetivo de tener toda la misma visión de cómo evolucionará la demanda.
- Desarrollar la cultura del Revenue Management en el hotel: cada uno tiene que entender lo que significa el RevPar, cada uno tiene que entender porque se rechaza un negocio, cada uno tiene que vender no solo una tarifa sino un valor.
- Recopilar estadísticas para tomar decisiones basadas en conocimientos. Formar al personal para mantener registros constantes de datos: reservas en los libros, lista de espera, no shows, walk ins, walk outs, cancelaciones...

- Conocer todos los informes y opciones de los que dispone su PMS y sistemas de distribución.

Una vez que el hotel y su personal tenga completamente entendida la importancia y las herramientas necesarias para un buen manejo del Revenue Management, podrán recopilar los datos necesarios diariamente, para que se empiece a generar la base informativa e histórica que permitirá analizar en un futuro cuál sería la estrategia a seguir, y más que nada el valor correcto a ofertar.

Una de las preocupaciones de los hoteles sobre las decisiones del RM, es con respecto al Overbooking; es necesario vender por encima de la capacidad del hotel para poder llegar a un completo sin tener que desviar a clientes. Si existe un riesgo de desvío habría que tomar en cuenta el coste en la evaluación del overbooking, pero de esta manera en los momentos en los que la ocupación debe llegar al 100%, se debe calcular el margen de cancelación para poder asumir reservas sobre la capacidad del hotel.

En el caso de Guayaquil, la segmentación de mercado tiene que permitir identificar las razones del viaje: negocio u ocio. El precio no es la base de la segmentación principal. También hay que hacer una diferencia clara entre los individuales y los grupos. Todos elementos claves para el revenue management. Guayaquil es primeramente destino de negocios, de congresos y convenciones, y de paso para operadores turísticos. Entre las cosas que se deben analizar para sacar las tendencias generales del mercado encontramos:

- Duración de la Estancia
- Días de la semana
- Ingresos totales por habitación, Ingresos totales por clientes
- Tiempo de antelación de las reservas
- Anulaciones & No Show ratio

Hoy en día, con lo nuevos canales de distribución, es más complicado reconocer el cliente de negocio del cliente de ocio. Con lo cual tiene que segmentar por defecto: las reservas de una persona entre semana con estancia corta como Business y como Ocio si es una reserva para 2 personas para el fin de semana.

Aquí un ejemplo de segmentación de mercado para hoteles en la ciudad:

- Publico o tarifa RACK
- BAR Website - Mejor precio ofrecido la Web
- BAR Direct - Mejor precio ofrecido directamente por teléfono, email, fax
- BAR Indirecto Comisionable - Mejor precio vendido a través de agencias online comisionables
- BAR Indirecto Net - Best Available Rate vendido a través de agencias de viajes online
- Promociones
- Opaco; programas de descuento oculto para hoteles
- Venta Flash; web con descuentos para miembros

- Móvil; web móvil que ofrecen descuento de última hora o para el mismo día
- Campañas Online; publicación online de ofertas y paquetes
- Campañas Offline; paquetes y ofertas en folletos
- Eventos Especiales; paquetes y ofertas para vacaciones festivas y conciertos
- Tarifas negociadas
- Gobierno
- Tripulaciones
- Grupos
- Ocio
- Conferencias / Banquetes
- Incentivos
- Touroperadores
- Mayoristas
- De cortesía
- Walk-In
- Overbooking (desde otro hotel)

Al analizar la potencialidad de cada uno de estos clientes, se logra maximizar el revenue del hotel, y se canalizan las tarifas por los lugares correctos que permiten que el cliente reserve con la tarifa que merece, y que en la mayoría de los casos es aceptada sin inconvenientes.

Una de las partes claves del trabajo del Revenue Management está hecho por la tecnología. Y que los encargados de aplicar o manejar el Revenue Management deben contar con las mejores herramientas tecnológicas, ya que al recurrir a un estable sistema de manejo de Revenue Management, éste logra optimizar las tarifas basándose en precisos análisis de datos del hotel. La última decisión es tomada por el Revenue Manager, pero ésta es tomada con base a los reportes que otorga el sistema y por tanto se complementan.

Y por último, y una de las relaciones más difíciles de implementar es la del departamento de Revenue Management con el de Marketing y Ventas. Los dos buscan conseguir que el hotel se llene y que las ventas se incrementen, pero el RM lo hace bajo análisis y programas específicos, mientras que el vendedor busca hacerlo mediante convenios que generan una tarifa estática que debería ser respetada sin importar si hay alta o baja ocupación en el hotel. Si se logra una sinergia entre estos dos departamentos, se pueden incrementar las ventas mucho más, y generar un mejor REVPAR al final del día

Aunque los departamentos de Revenue Management y Marketing, históricamente, han trabajado de forma independiente, si consiguen unir esfuerzos, pueden alcanzar sus objetivos y, consecuentemente, los de la organización hotelera en la que desarrollan sus funciones. Aquellas organizaciones que presumen de que ambos departamentos trabajan conjuntamente informan de que su revenue ha llegado a incrementarse en más de un 6% en cómputo anual, han incrementado su cuota de mercado y han incrementado su demanda en períodos tradicionalmente de demanda muy baja. Se considera importante recalcar que el trabajo conjunto de ambos

departamentos proporciona el mejor producto, al cliente correcto en el momento exacto.

En aras de comprender cómo beneficia la actividad conjunta de ambos departamentos, es esencial conocer cómo trabajan independientemente cada uno de ellos y las ventajas que proporcionan a la organización hotelera.

1º.- Qué tiene el departamento de Revenue Management que desea el Departamento de Marketing:

- Previsiones certeras de demanda: Las previsiones de demanda pueden ser una herramienta esencial para el departamento de marketing. El departamento de RM, al trabajar constantemente con esta herramienta, obtiene la mejor previsión posible de la demanda hotelera. Esta información permite al departamento de marketing saber si ha de instaurar períodos de oferta (campañas) en el mercado para rellenar esos períodos de baja demanda.
- Establecimiento de precios – tarifas para habitaciones y para paquetes vacacionales: Los RM hacen uso de RMS (Revenue Management Systems) y todo tipo de datos que les permiten establecer estrategias que optimizan el revenue acorde con el estado de las condiciones del mercado y de la demanda. El departamento de marketing puede proponer el lanzamiento de ofertas o paquetes promocionales para gestionar la demanda y, para ello han de tener acceso a toda la información referente a la estrategia de precios y, entre ambos departamentos, obtener el mejor rendimiento posible.
- El “Set Competitivo”: El departamento de Revenue Management negocia constantemente y establece tarifas y precios en base a lo que hace la competencia (en períodos diarios, semanales, mensuales, etc). Y, aunque el departamento de marketing también se fija en la competencia, su función es dotar de proactividad a las campañas e intentar ajustarlas para que la organización hotelera sea competitiva hasta el último minuto y, consecuentemente, obtener el mayor revenue.
- “Booking Pace”: Definido como el índice predictor de reservas en un determinado período futuro hasta la materialización de la reserva. El departamento de marketing conociendo estos datos podrá realizar campañas que dirijan la demanda a conveniencia.

2º.- ¿Qué tiene el departamento de Marketing que quiere el departamento de Revenue Management?

- Segmentación de clientes: Muchos hoteles abarcan diferentes segmentos (business, leisure, rural, gastronómico, couples, singles, y un largo etcétera). El departamento de Revenue Management está constantemente trabajando para crear tarifas o productos que provoquen a la demanda o que un determinado producto sea atractivo (pe early booking, descuentos para niños, para mayores de 55 años, 3×2 noches o semanas, etc etc). Toda esa información compartida entre ambos departamentos hace que el trabajo fluya como toca y los objetivos se alcancen de manera satisfactoria y, por ende, optimizar al máximo el rendimiento del establecimiento.
- El departamento de Revenue Management trabaja en la creación de paquetes para generar un mayor rendimiento. Por otro lado, el departamento de

marketing conoce exactamente las exigencias de los clientes dependiendo de la demografía y las necesidades de los mismos.

- Motivación de la demanda por medio de la oferta: El departamento de Marketing lanza campañas donde el cliente puede identificar experiencias con establecimientos y sus productos. Trasladar esa información al departamento de Revenue hace que este departamento adecúe (con mayor índice de acierto) sus ofertas a las demandas del mercado y así acercar las previsiones a la demanda optimizando el revenue del establecimiento.

Por todo esto y más el departamento de Revenue Management es muy importante y clave en el incremento de la ocupación y el revenue general de un hotel. Al momento en Guayaquil, se observa que la implementación de Revenue Managers a los hoteles de lujo, ha permitido un mejor análisis de estos lineamientos; y poco a poco esto permitirá observar que tanto el cliente interno como el externo que llega a la ciudad, podrá entender el porqué de las tarifas que fluctúan y se mantienen dinámicas, a diferencia de lo que se había visto por tanto tiempo de tarifas estáticas que no iban acorde con las verdaderas necesidades del hotel y del huésped.

CONCLUSIONES

El Revenue Management es más de una simple técnica de creación de precios. Es una filosofía y una cultura que hay que implementar en todo el hotel. Podemos llegar a la conclusión de que esta herramienta deberá seguir implementándose en los hoteles del Ecuador, y en este caso de Guayaquil, para poder seguir generando mejores ventas, y captando todos los clientes que pueden ser atraídos hacia el hotel.

Ya se encuentran actualmente los hoteles más grandes trabajando con revenue managers, afianzando cada vez más las decisiones que se toman al momento de colocar una tarifa en los diferentes canales de distribución, y comprendiendo que estas decisiones deben tomarse en base al conocimiento, y no por sensaciones.

Con cocimientos de los:

- Clientes
- Precios
- Eventos
- Pasado
- Competencia
- Distribución
- Sistemas

Por otro lado, según AMADEUS, (2007) el éxito del Revenue Management en la Hotelería va de la mano con el desarrollo tecnológico, y para poder comprender el verdadero significado de esta herramienta en la Hotelería, hay que reconocer la aparición de los llamados Global Distribution Systems (GDS), tales como Amadeus, Sabre, Galileo, Apollo, entre otros. En este caso ponen a disposición del cliente la posibilidad de poder chequear disponibilidad y tarifas en tiempo real y realizar la reserva de una o varias habitaciones en cualquier hotel del mundo, en cualquier momento.

Los procesos de Revenue Management son principalmente aquellos que afectan al tratamiento de los datos (internos y externos, propios y ajenos), a la segmentación, a la estructura de precios, al mix de negocio, a la definición del producto y su posicionamiento en el mercado, a los procesos de previsión de demanda, a la estrategia de distribución, etc. Todos ellos, como se puede observar, de vital importancia para el negocio hotelero y para avanzar en el camino hacia la mayor rentabilidad.

REFERENCIAS

- Aurelio Martínez, (2011, julio). Revenue Management y la toma de decisiones importantes
<http://www.hostelmedia.com/revenue-management/revenue-management-y-la-toma-de-decisiones-importantes/>
- Patrick Landman, (2015, enero). Libro de Revenue Management Hotelero
<https://www.xotels.com/es/libro-revenue-management>
- Domingo Carrillo, Miguel Ángel, (2016, enero). Investigación sobre Revenue Management en Turismo en el Sector Hotelero. Estudio empírico sobre hoteles de 4 y 5 estrellas
<https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/39452/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Franco Grasso, (2015, octubre). Más allá del Revenue Management Hotelero: Cómo aprovechar las nuevas oportunidades de mercado
https://books.google.com.ec/books?id=K3PqCgAAQBAJ&pg=PT244&lpg=PT244&dq=evolucion+del+revenue+management+en+los+hoteles+en+el+mundo&source=bl&ots=KnZ2kwZzOB&sig=nEdVpodQd51u8WFv_xhHT2IIYWo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMw7SK_PzVAhWGKCYKHUeAAhEQ6AEIazAJ#v=onepage&q=evolucion%20del%20revenue%20management%20en%20los%20hoteles%20en%20el%20mundo&f=false
- Patricia Diana Jens, (Enero, 2017). La profesión del revenue manager: pasado, presente y futuro.
<https://www.tecnohotelnews.com/2017/01/la-profesion-del-revenue-manager-pasado-presente-y-futuro/>
- Comunidad – RHR, (2015,junio). Revenue management – pasado, presente y futuro.
http://www.realhotelsandresorts.com/comunidad_rhr/revenue_management
- Miguel Ángel Domingo Carrillo M. Esther Chávez Miranda Bernabé Escobar Pérez, (octubre, 2016). Evolución del software y herramientas de Revenue Management utilizados por hoteles
https://www.researchgate.net/publication/309635089_Evolucion_del_software_y_herramientas_de_Revenue_Management_utilizados_por_hoteles
- Fido. Palermo
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/1814.44999
- Ministerio de Turismo, (2016, 2017) Boletín Mensual. Principales indicadores de Turismo
<http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19-inteligencia-de-mercados/boletin-mensual/95>
- Aurelio Martínez, (2013, enero). La relación entre Marketing y Revenue Management, ¿Hay duda?
<http://www.hostelmedia.com/revenue-management/la-relacion-entre-marketing-y-revenue-management-hay-duda/>