# Plan Estratégico Comercial para Software de Servicio de paridad hotelera.

García De Leo, Patricio Oscar.

Marzo 2017.

Director de tesis: Mg. Javier Arnaudo.

Universidad Católica Argentina.

Escuela de Negocios.

Maestría en Administración de Empresas (MBA).

**TITULO DEL TRABAJO:** Plan Estratégico Comercial para Software de Servicio de paridad hotelera.

**INDICE**

**INTRODUCCION……..página 3**

**CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**……..……...página 5.

1.1 Introducción……..…..…...página 6.

1.2 EL MERCADO HOTELERO DIGITAL…….……..página 7.

1.2.1 La hotelería en el comercio electrónico global……..página 12.

1.2.2 Sobre los canales de venta…….página 14.

1.2.3 Sobre la región latinoamericana…….página 18.

1.3 LA PROBLEMÁTICA VIGENTE DE LAS AGENCIAS……...página 21.

1.3.1 Aumentan las ventas, pero cae la rentabilidad……...página 21.

1.3.2 Estrategia para recuperar rentabilidad……página 29.

1.3.3 La paridad tarifaria en números……página 47.

1.4 CONCLUSIÓN…….……página 53.

**CAPÍTULO 2. ENTREVISTAS** …….……..…….....página 55.

2.1 Introducción…….…….……...página 55.

2.2 RESULTADOS…….página 56.

2.3 CONCLUSIÓN…….página 66.

**CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**……página 73.

3.1 INTRODUCCIÓN…….…….…….página 74.

3.2.1 METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE OPORTUNIDAD EN PROYECTO DE INVERSIÓN…….……página 75.

3.2.2 Las preocupaciones vigentes……..página 78.

3.2.3 Espacios de prácticas…….página 79.

3.2.4 Juicios de clientes y oportunidades……página 81.

3.2.5 Portfolio de ofertas innovadoras……página 83.

3.2.6 Quiebres y capitales……...página 84.

3.2.7 Relevancia para los clientes……...página 85.

3.2.8 Factibilidad tecnológica…….página 86.

3.2.9 Sustentabilidad económica…….página 87.

3.3 DESARROLLO DE PRODUCTO……...página 88.

3.3.1 Desarrollo de producto……...página 88.

3.3.2 Funcionalidades próximas a lanzar……página 89.

3.4 CONCLUSIÓN…….....página 91.

**CAPÍTULO 4. COMERCIALIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN**……....página 92.

4.1 INTRODUCCIÓN……..……..página 92.

4.2 LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS……..….página 93.

4.2.1 Detección de las necesidades desde los sentimientos de la demanda……página 93.

4.3 CRITERIOS PARA LA SEGMENTACIÓN DE LOS USUARIOS……...página 96.

4.3.1 Criterios de segmentación desde el punto de vista del cliente…….....página 97.

4.3.2 Factores compuestos para la segmentación ……...página 102.

4.3.3 Nombramiento formal de los segmentos...…….…….página 103.

4.4 EL TARGET……...…….……...página 105.

4.5 EL MODELO INTEGRADOR DE POSICIONAMIENTO……..página 110.

4.5.1 La propuesta central……...……..página 110.

4.5.2 Personalidad de la marca……...……..página 110.

4.5.3 Valores……...……..página 111.

4.5.4 Motivos para creer……...……página 111.

4.5.4 Motivos para creer……...……página 111.

4.6 LA COMPETITIVIDAD DEL PRECIO……página 114.

4.7 CONCLUSIONES……..página 115.

5 CONCLUSIONES GENERALES……página 116.

6 BILIOGRAFIA……página 119.

7 ANEXOS……..página 124.

**INTRODUCCIÓN**

Las agencias en línea manejan el volumen de comercialización de hoteles en términos globales. Los hoteleros encontraron en Internet una fuente de generación de reservas automática que dio volumen al negocio a lo largo del tiempo. Sin embargo, a medida que las agencias crecieron en volumen, empezaron a poner condiciones de

comercialización elevando las comisiones y achicando las rentabilidades para los dueños de los establecimientos.

Las agencias en línea entraron primeras en el mercado digital y, ante el desarrollo de canales propios por parte de multinacionales hoteleras, estructuraron un modelo de negocio en donde actores mayoristas propios ceden en comisión ante agencias de venta al público. De esta forma, los hoteleros no solo no pueden poner las condiciones comerciales, sino que terminan viéndose obligados a vender con rentabilidades cada vez más bajas.

El negocio de las agencias es el volumen, mientras que los hoteleros buscan recuperar el terreno perdido en materia de ventas directas al público a través de sus sitios web.

Luego de entrevistar más de cien hoteleros, se detectó la necesidad de elaborar un sistema que facilite el proceso de control de tarifas en canales tercerizados y la generación de precios en los sectores comerciales de los hoteles. En la actualidad, los procesos son manuales y poco prácticos desde los procedimientos, lo que lleva a destinar la mayor parte del tiempo a temas administrativos y no estratégicos. En sucesivo, los departamentos comerciales actúan de manera reactiva y no preventiva ante los reclamos de paridad por parte de agencias que compiten entre sí –siendo este el principal canal de venta vigente-.

El presente trabajo desarrollará, en función de las entrevistas realizadas, el portfolio de oferta ante las oportunidades divisadas, teniendo en claro los quiebres y el capital disponible.

Luego, avanzará con las declaraciones ante el mercado en pos de comunicar la oferta y desarrollar un plan comercial en donde se buscará que el valor creado sea sostenible, sustentable y cuente con un nivel de riesgo aceptable a lo largo del tiempo.

Teniendo la necesidad dentro del mercado hotelero, apliqué la materia Proyectos de Inversión y obtuve como resultado que la herramienta era viable, profundicé con las entrevistas para poder perfeccionar la misma y apliqué el módulo de Dinámica de Mercados para llevar adelante el plan comercial.

## RESUMEN

**Contexto:** Las ventas a través del comercio electrónico en el segmento hotelero crecen de manera permanente y por encima del canal tradicional offline. Los actores de principal volumen de mercado son las agencias en línea. Al funcionar de manera concentrada aumentan las comisiones por venta de manera permanente y reducen las utilidades netas de los hoteles que no pueden trasladar este incremento a precio porque quedan fuera de mercado en la relación precio-calidad.

Las agencias en línea son, en simultáneo, propietarias de las empresas mayoristas que compran volumen a los hoteles de manera anticipada y luego revenden el mismo a las agencias en línea. Esta cadena de producción les permite ir manejando los precios en torno a la demanda y bajar comisiones entre canales mayorista y minorista (de agencia) para quedar en mercado a mejor precio que las webs de los propios hoteles –buscan mejor tarifa que las agencias en línea para evitar los elevados costos de comisión-.

**Solución al problema:** los Hoteles buscan fidelizar clientes provenientes de agencias en línea convirtiéndolos en clientes directos. En sucesivo, crecer en canal directo propio. Se desarrolló una herramienta que les permite controlar la rotura tarifaria de manera automática y entrega elementos que facilitan la generación de tarifas.

**Procedimientos realizados:** Se realizaron más de 100 entrevistas para conocer las preocupaciones de los hoteleros, luego de detectar la problemática. Se evaluó el

proyecto de inversión desde estructuración de necesidades y preocupaciones de hoteleros, sus clientes, prácticas y anomalías. Se desarrolló el portfolio de oferta, teniendo en claro quiebres y se avanzó con la declaración ante el mercado considerando sostenibilidad y sustentabilidad. El plan comercial definió mercado, jerarquizó necesidades, segmento factores, definió el target y trabajó un modelo integrador de posicionamiento.

**Resultados:** Se perfeccionó la herramienta en función de necesidades que no habían sido captadas en la evaluación del proyecto de inversión, luego de las entrevistas. El plan comercial aplicó para que la herramienta este vigente actualmente y sea contratada por más de 30 establecimientos, aún sin haber sido lanzada.

**Palabras clave:** Hotelería, agencias en línea, comercio electrónico, Software como un servicio.

# CAPITULO 1.MARCO TEÓRICO

## 1.1. INTRODUCCIÓN

El comercio electrónico a consumidores finales creció consecutivamente en los últimos 5 años en dos dígitos y mueve actualmente 2.671 mil millones de dólares. El PBI global, por su parte, cayó en crecimiento por 5to año consecutivo (de 4,4 a 1,9%). El comercio electrónico, mientras tanto, creció de 1,34 a 3,11%. El 46% de la población está conectada a Internet –hace 5 años era el 31%-.

La categoría viajes no es ajena a esta tendencia: durante el año pasado se movieron 817,5 mil millones de dólares –en 2011 eran 496 mil millones de dólares-. Durante 2015, 65% de las reservas se hicieron a través de Internet. Es este el motivo por el que 6

de cada 10 hoteleros planeó para el año pasado mejorar su reputación digital y 5 de cada 10 buscó más tráfico hacia sus sitios web.

Si bien se registró una suma interanual en la cantidad de turistas de 1017,8 en 2014 a 1067,9 en 2015; el incremento del 4,9% no se igualó en facturación en donde la caída fue de 2,36 a 2,23 trillones de dólares en la facturación directa y de 7,58 a 7,17 trillones de dólares en la indirecta.

La caída del sector no repercutió sobre las agencias de Internet que crecieron 19% en 2015 y alcanzaron facturación por 246 mil millones de dólares. La proyección se mantendría hasta 2020 con un crecimiento del 12% anual en promedio y ascendería hasta 434 mil millones de dólares.

Los niveles de comisión alcanzan el 30%, reduciendo significativamente la rentabilidad de los hoteleros quienes podrán aumentar sus tarifas apenas un 4% en los próximos 5 años.

El negocio del volumen, terminó significando una concentración del mercado en 2 agencias en línea –Expedia y The Price Line Group- que dominaron la facturación en 2015 con 116,3 mil millones de dólares. Los aumentos de rentabilidad, por su parte, son significativos. Expedia creció un 20,6% interanual en 2015 y Priceline hizo lo propio en 10,4% Si sumamos 4 jugadores más, las sumas alcanzan 161 mil millones de dólares y actores como Air Bnb y Last Minute mostraron crecimientos interanuales de más del 50%.

Frente a esto, los hoteleros comenzaron a tomar conciencia sobre la importancia del canal propio cuya rentabilidad es mayor. El 91% de los hoteleros cree que aumentar las reservas directas es clave para el futuro de sus negocios.

Mientras tanto, las agencias en línea se mantuvieron por encima del índice Standard & Poor's 500 durante todo 2015.

## MARCO TEORICO

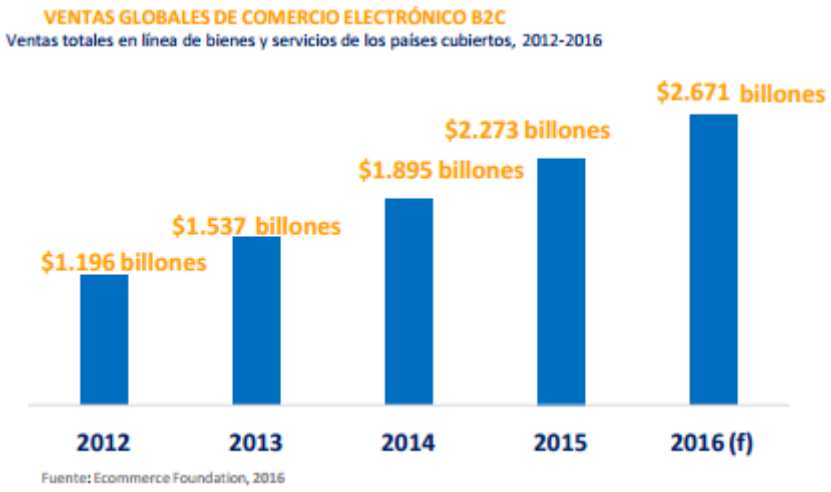
### 1.2. EL MERCADO HOTELERO DIGITAL

**El comercio electrónico global**

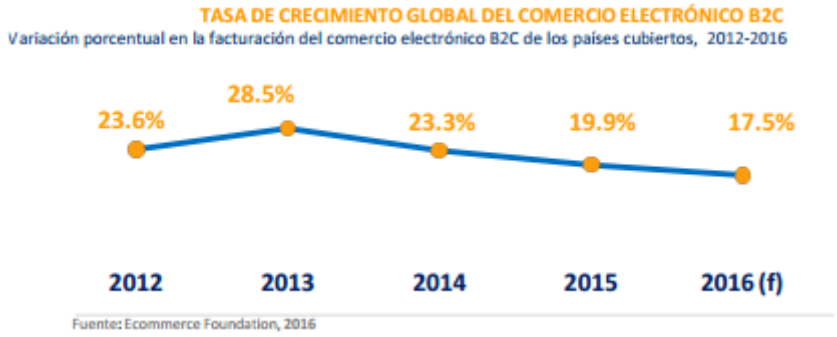
No caben dudas de que Internet se ha vuelto una herramienta fundamental en el día a día de la gente en todos los aspectos de su vida, entre ellos los de la reserva de un hotel para sus vacaciones. Ya es muy poco frecuente que el consumidor se contacte directamente con uno de ellos para hacer sus reservas, reemplazando esto por agencias online que le ofrecen promociones súper tentadoras además de un abanico de posibilidades que le permiten ver cuál se adapta mejor a sus gustos y a su bolsillo. Este contexto de hiperconectividad se refleja en números del Informe sobre el Comercio Electrónico B2C global 2016 realizado por Ecommerce Foundation en 2016: a nivel global, el comercio electrónico alcanzó durante 2016 ventas por 2.671mil millones de dólares (17,5% por encima del año anterior). Se estima que el 45% de la población global usa Internet (2.520 millones de personas) y que el 26% compra por esta vía (1.436 millones de personas).

El comercio electrónico ya forma parte del 3,11% del Producto Interno Bruto por país en promedio sobre un total de 73.106 mil millones. La composición es de 38% servicios y 62% bienes. Se estima que el 7% de las mercancías globales pasan por transacciones en Internet. El ticket promedio global alcanza los 1.582 dólares.

En los últimos 5 años, el comercio electrónico global B2C ascendió desde los 1.196 mil millones hasta 2.671 mil millones de dólares.

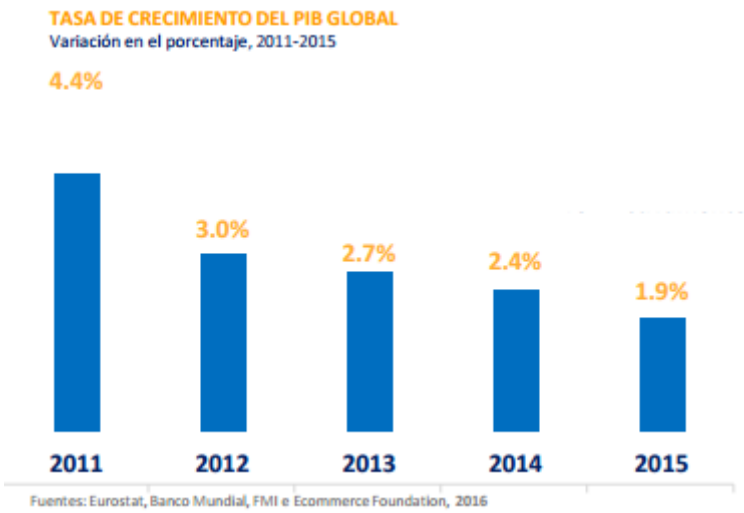



La variación porcentual en la facturación, por su parte, mantiene crecimiento permanente de dos dígitos.

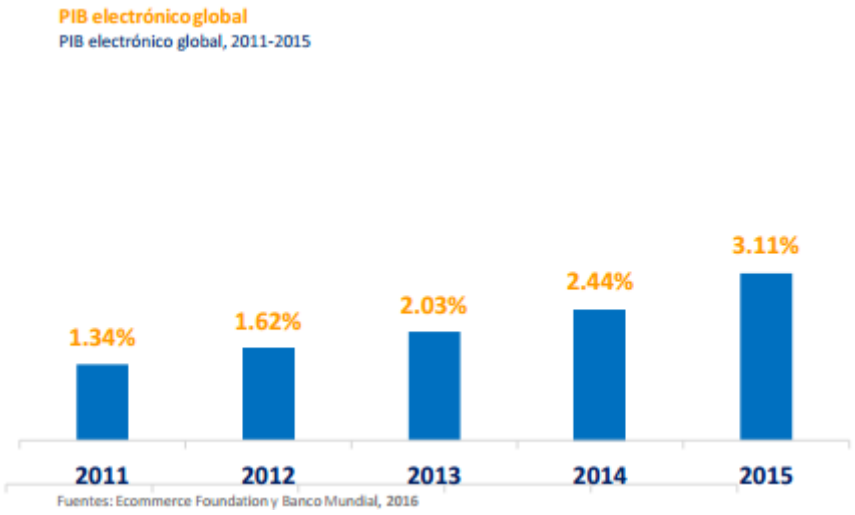



La tendencia se mantiene en el Producto Interno Bruto en donde si bien las tasas son positivas, se ve un decrecimiento a nivel global, pero hay crecimiento en términos digitales.

Veamos a continuación la evolución del PBI




La tendencia digital es positiva y muestra crecimiento permanente. Así lo refleja el Informe sobre el Comercio Electrónico B2C global 2016 realizado por Ecommerce Foundation en 2016.

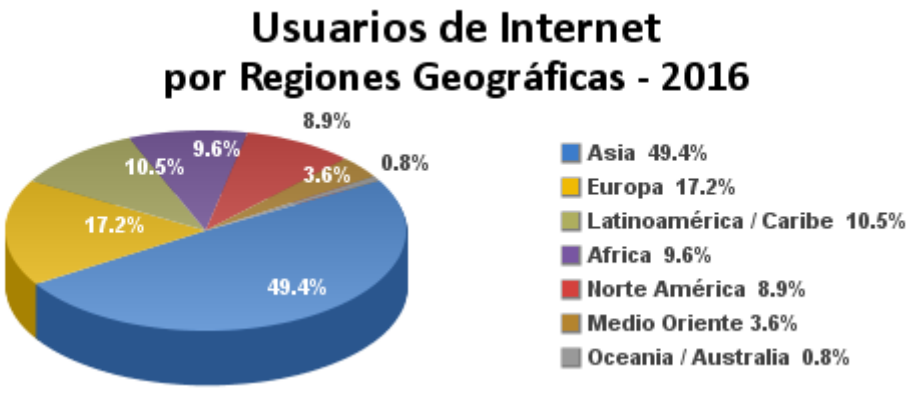



Entre la principal causa, se destaca el crecimiento global del acceso a Internet. En 2011, 2.231 millones de usuarios tenían acceso, mientras que en la actualidad más de 3.550 millones hacen lo propio. En los últimos 5 años, la penetración creció al menos 6 veces por encima el crecimiento de la población global.

| Year | Internet Users** | Penetration (% of Pop) | World Population | Non-Users (Internetless) | 1Y User Change | 1Y User Change | World Pop. Change |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2016* | **3,424,971,237** | 46.1 % | 7,432,663,275 | 4,007,692,038 | 7.5 % | 238,975,082 | 1.13 % |
| 2015* | **3,185,996,155** | 43.4 % | 7,349,472,099 | 4,163,475,944 | 7.8 % | 229,610,586 | 1.15 % |
| 2014 | **2,956,385,569** | 40.7 % | 7,265,785,946 | 4,309,400,377 | 8.4 % | 227,957,462 | 1.17 % |
| 2013 | **2,728,428,107** | 38 % | 7,181,715,139 | 4,453,287,032 | 9.4 % | 233,691,859 | 1.19 % |
| 2012 | **2,494,736,248** | 35.1 % | 7,097,500,453 | 4,602,764,205 | 11.8 % | 262,778,889 | 1.2 % |
| 2011 | **2,231,957,359** | 31.8 % | 7,013,427,052 | 4,781,469,693 | 10.3 % | 208,754,385 | 1.21 % |

Fuente: Internetlivestats.com

El acceso a Internet por continente, por su parte, arroja como composición que el 49% de la población conectada está en Asia, el 17% en Europa, el 10% en Latinoamérica y el 9% en Estados Unidos.




Fuente: Éxito Exportador, junio 30, 2016. Recuperado de www.exitoexportador.com/stats.htm. Basado en 3.576.810.939 usuarios de Internet.

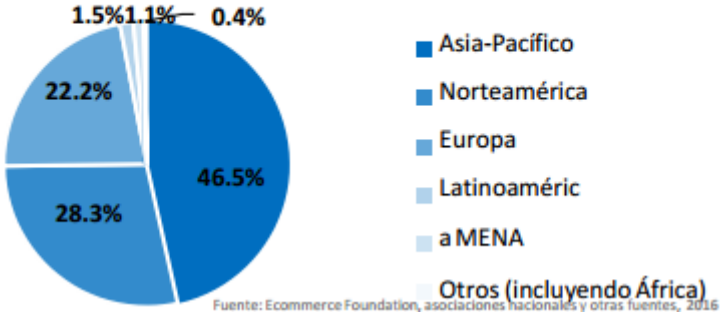
De este modo, la evolución de las comunicaciones inalámbricas provocó el nacimiento de un usuario diferente, más exigente, ágil, informatizado, que pondera la experiencia,

la libertad, la flexibilidad y la accesibilidad. A partir del perfil de estos nuevos usuarios, las empresas comenzaron a reconocer el potencial que tienen los sitios móviles, no sólo porque los dispositivos móviles se están consolidando como un canal seguro de consumo sino también porque los usuarios han adoptado el hábito de búsqueda online previa a la compra. Los números así lo indican.

El 46,5% de las ventas se dan en la región Asia – Pacífico. El segundo mercado corresponde a la región del norte de América con el 28,3%, seguida de Europa por el 22,2%. Latinoamérica, en tanto, se lleva el 1,5%. El resto pertenece a Oriente Medio y África del Norte.

**RESUMEN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C GLOBAL**

Participación de las regiones en el comercio electrónico B2C global 2015




Fuente: Ecommerce Foundation, asociaciones nacionales y otras fuentes, 2016

Estando Norteamérica y Europa, por encima de las ventas en comercio electrónico versus el mercado de Internet; los principales ascensos se ven actualmente en Latinoamérica y Asia.

**FACTURACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO POR REGIÓN**

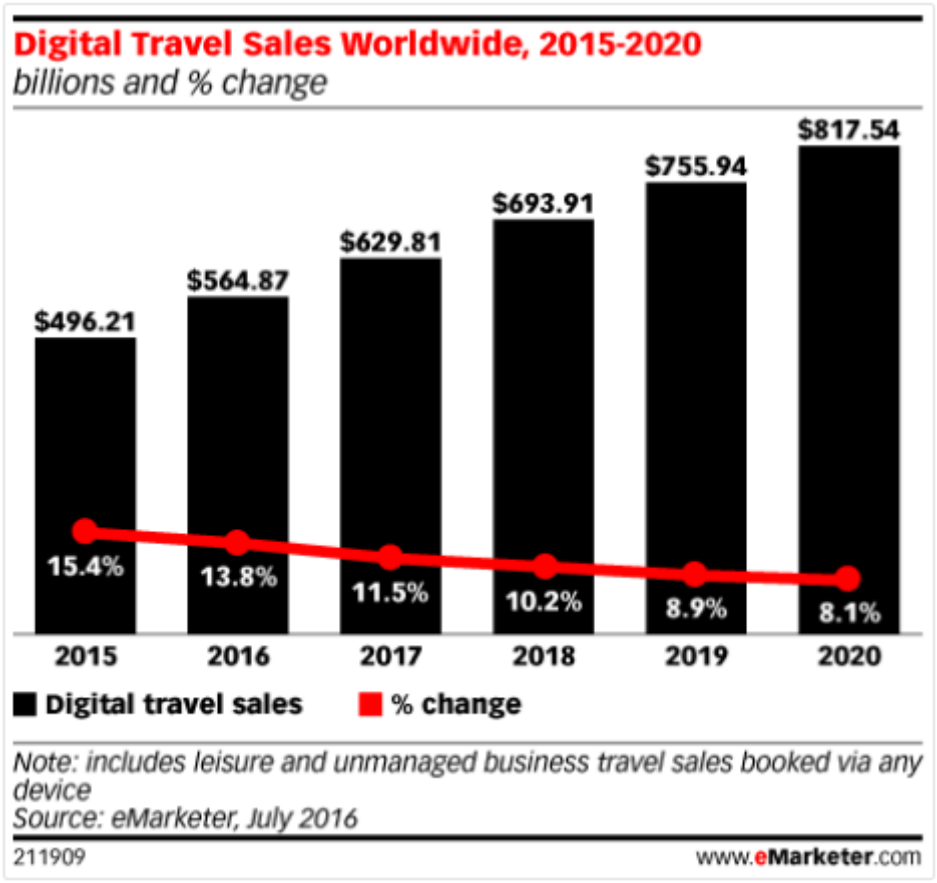
Facturación del comercio electrónico de las regiones globales, 2014-2015

| Región | 2014 | 2015 | Crecimiento* |
|---|---|---|---|
| ***Mundo*** | ***$1.8953 billones*** | ***$2.2727 billones*** | ***+19.9%*** |
| Asia-Pacífico | $822.8mil millones | $1.0568 billones | +28.4% |
| Norteamérica | $572.5mil millones | $644.0mil millones | +12.5% |
| Europa | $446.0mil millones | $505.1mil millones | +13.3% |
| Latinoamérica | $25.8mil millones | $33.0mil millones | +28.0% |
| MENA | $21.7mil millones | $25.8mil millones | +18.6% |

* Tasa de crecimiento basada en las monedas nacionales

### 1.2.1. La hotelería en el comercio electrónico global

El mercado digital hotelero movió en el mundo durante el año pasado 564 millones de dólares. El crecimiento interanual es del 13,8% y se proyecta para fines de este año que la comparación interanual de un crecimiento de 11,5%, alcanzando los 629 mil millones de dólares. Para el 2020, en tanto, se espera una recaudación que alcance los 817 mil millones de dólares.




Fuente: Emarketer, Julio 26, 2016. By 2020, Digital Travel Outlays Will Top $817 Billion Globally. Recuperado de https://www.emarketer.com/Article/By-2020-Digital-Travel-Outlays-Will-Top-817-Billion-Globally/1014251

El 33,8% de la facturación proviene de Norteamérica actualmente (190 mil millones de dólares), seguido por Asia con el 31,5% (177 mil millones de dólares), Europa con el 26% (146 mil millones de dólares), Latinoamérica con el 4,9% (27 mil millones de dólares) y Medio Oriente y África con el 3,9% (22 mil millones de dólares).

La tendencia marca que el volumen de mercado caerá en Norteamérica durante los próximos 4 años hasta llegar al 27,6%. Lo mismo ocurrirá en Europa en donde para 2020 se estima habrá un 21,4% del total de las ventas. El resto de las regiones, en tanto, crecerán. Asía hará lo propio hasta llegar al 40,2%.  Latinoamérica llegará al 5,7% y Medio Oriente y África alcanzarán el 5%.

**Digital Travel Sales Worldwide, by Region, 2015-2020**

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Digital travel sales (billions)** | | | | | | |
| North America | $177.52 | $190.76 | $200.43 | $209.60 | $218.16 | $225.97 |
| Asia-Pacific | $140.80 | $177.66 | $215.92 | $254.12 | $291.28 | $328.73 |
| Western Europe | $130.16 | $139.94 | $147.81 | $154.47 | $160.14 | $165.28 |
| Latin America | $22.60 | $27.52 | $32.29 | $36.85 | $41.63 | $46.45 |
| Middle East & Africa | $19.01 | $22.30 | $26.07 | $30.40 | $35.39 | $41.02 |
| Central & Eastern Europe | $6.11 | $6.69 | $7.30 | $8.47 | $9.33 | $10.09 |
| **Worldwide** | **$496.21** | **$564.87** | **$629.81** | **$693.91** | **$755.94** | **$817.54** |
| **Digital travel sales growth (% change)** | | | | | | |
| Asia-Pacific | 27.6% | 26.2% | 21.5% | 17.7% | 14.6% | 12.9% |
| Latin America | 21.8% | 21.8% | 17.3% | 14.2% | 13.0% | 11.6% |
| Middle East & Africa | 17.9% | 17.3% | 16.9% | 16.6% | 16.4% | 15.9% |
| Central & Eastern Europe | 9.7% | 9.4% | 9.2% | 16.0% | 10.2% | 8.1% |
| North America | 11.7% | 7.5% | 5.1% | 4.6% | 4.1% | 3.6% |
| Western Europe | 8.0% | 7.5% | 5.6% | 4.5% | 3.7% | 3.2% |
| **Worldwide** | **15.4%** | **13.8%** | **11.5%** | **10.2%** | **8.9%** | **8.1%** |
| **Digital travel sales share (% of total)** | | | | | | |
| North America | 35.8% | 33.8% | 31.8% | 30.2% | 28.9% | 27.6% |
| Asia-Pacific | 28.4% | 31.5% | 34.3% | 36.6% | 38.5% | 40.2% |
| Western Europe | 26.2% | 24.8% | 23.5% | 22.3% | 21.2% | 20.2% |
| Latin America | 4.6% | 4.9% | 5.1% | 5.3% | 5.5% | 5.7% |
| Middle East & Africa | 3.8% | 3.9% | 4.1% | 4.4% | 4.7% | 5.0% |
| Central & Eastern Europe | 1.2% | 1.2% | 1.2% | 1.2% | 1.2% | 1.2% |

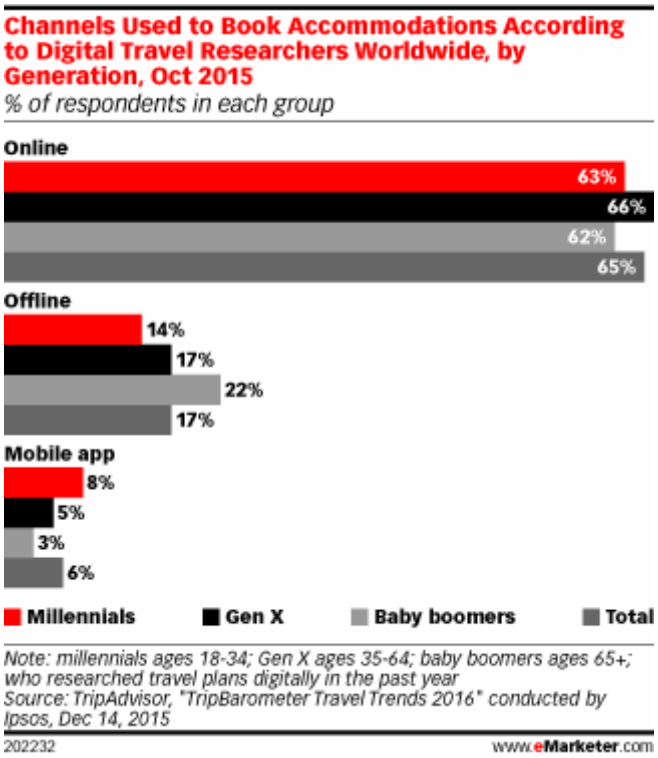
*Note: includes leisure and unmanaged business travel sales booked via any device*
*Source: eMarketer, July 2016*

211908 www.eMarketer.com

Fuente: Emarketer, Julio 26, 2016. By 2020, Digital Travel Outlays Will Top $817 Billion Globally. Recuperado de https://www.emarketer.com/Article/By-2020-Digital-Travel-Outlays-Will-Top-817-Billion-Globally/1014251

### 1.2.2. Sobre los canales de venta

El 65% de los viajeros globales hace lo propio a través de Internet, mientras que apenas el 17% admite hacer compras fuera de este ámbito.




Fuente: Emarketer, Diciembre 30, 2015. Online Still Primary Channel Used to Book Travel Acommodations. Recuperado de https://www.emarketer.com/Article/Online-Still-Primary-Channel-Used-Book-Travel-Accommodations/1013404

Sobre los canales de venta digitales, el 48% de los usuarios de Norteamérica (el mercado de mayor desarrollo global) admite hacerlo a través de buscadores; 20%

asegura que ingresa a sitios web de los hoteles, mientras que el 13% recurre a agencias online. El 5,8%, en tanto recurre a sitios de recomendaciones de terceros.

La tendencia, por su parte, marca en el mismo mercado que habrá un leve decrecimiento de las agencias online frente a un leve crecimiento del canal propio.

**US Digital Hotel and Lodging Industry Sales Share, Brands vs. Digital Travel Agencies, 2013-2019**
*% of total*

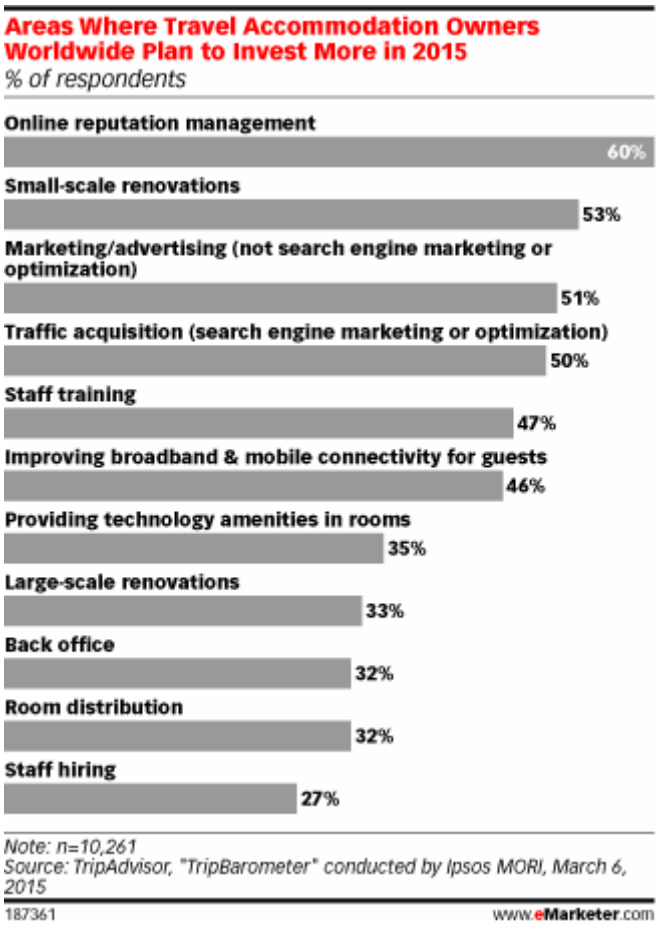
| | Brands | Digital travel agencies |
|---|---|---|
| 2013 | 53.3% | 46.7% |
| 2014 | 53.5% | 46.5% |
| 2015 | 53.8% | 46.2% |
| 2016 | 54.0% | 46.0% |
| 2017 | 54.3% | 45.7% |
| 2018 | 54.5% | 45.5% |
| 2019 | 54.8% | 45.2% |

*Source: UBS, "US Internet & Interactive Entertainment: Framing the Instant Booking Debate," March 22, 2015*

184048 www.eMarketer.com

Fuente: Emarketer, Junio 2, 2015. Travelers Navigate To Brand Sites, Not OTAs, to Book. Recuperado de https://www.emarketer.com/Article/Travelers-Navigate-Brand-Sites-Not-OTAs-Book/1012550

Es este el motivo por el cual los hoteleros tienen planeado invertir en reputación digital (seis de cada 10), publicidad y posicionamiento digital (cinco de cada diez) entre 3 de sus 5 prioridades más importantes. Veamos el gráfico a continuación.




Fuente: Emarketer, Marzo 30, 2015. Hotels Reserve Spending Online Reputation Management. Recuperado de https://www.emarketer.com/Article/Hotels-Reserve-Spending-Online-Reputation-Management/1012282

Conforme a informe de Expedia (Jim, J. y Bhuthani, A., Under The Hood: Improving Flight Search at Expedia, Enero 28, 2014. Recuperado de http://blog.expedia.com/improving-flight-search-at-expedia/), los usuarios llevan adelante hasta 48 búsquedas a través de ocho sitios, en promedio, antes de viajar, aunque cada vez más se inclinan por un único sitio que cumpla todas las necesidades de compra y en el dispositivo de su elección.

Según datos del medio Comercio y Justicia (Claves, Julio 26, 2016. Turismo: la compra vía web complica a las agencias. Recuperado de http://www.clavesdigital.com.ar/noticiasinterior.php?id=1278), solo el 25,9% de los

argentinos contrata viajes por medios tradicionales, mientras que el 52,3% lo hace por Internet. La plataforma web con alquiler temporario más conocida y utilizada es Booking, con el sesenta por ciento. Actualmente, hay otras que están especializadas en este tipo de alojamiento como Airbnb, que también es muy utilizada. Un 46,9% muestra interés y un 39,4% está "muy interesado" en consultar este tipo de aplicaciones.

### 1.2.3. Sobre la región Latinoamericana

Sobre 2.273 mil millones de dólares de facturación del comercio electrónico B2C global durante 2015, 33 mil millones correspondieron a la región Latinoamericana. 15.855 millones provinieron de Brasil; 4.796 millones de Argentina, 2.036 millones de Chile y 10.287 mil millones del resto de los países.

Se estima que el 56% de la población Latinoamericana usa Internet (221 millones de personas frente al 45% de penetración global) y que el 24% compra por esta vía (94 millones de personas frente a 26% global).

El comercio electrónico ya forma parte del 0,77% del Producto Interno Bruto por país en promedio sobre un total de 39.8 mil millones de dólares facturados en la región durante 2016. La composición es de 45,4% servicios (frente al 38% global) y 54,6% bienes (frente al 62% global). El ticket promedio global alcanza los 352 dólares frente a los 1.582 dólares promedio globales.

En Argentina, 22.2 millones de usuarios tienen acceso a Internet (68% de penetración) y 11.2 millones operaron a través de comercio electrónico (32% de penetración). La facturación pasó de 1.2 mil millones en 2012 a 4.8 mil millones de dólares en 2015. Dentro de servicios, el rubro viajes se llevó 2.700 millones de dólares durante 2015.

Los datos se desprenden del Informe sobre comercio electrónico B2C global 2016. 2016. Ecommerce Foundation. Amsterdam. Países Bajos. Recuperado de https://www.ecommercewiki.org/wikis/www.ecommercewiki.org/images/1/1c/Informe_sobre_el_comercio_electr%C3%B3nico_B2C_global_2016.pdf

En términos locales, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico afirma que en 2015 la categoría Pasajes y Turismo fue la de mayor facturación, con 17.309 millones de pesos argentinos y un share del 28 % sobre el total de ventas online.

La industria del Turismo en Internet registró en 2015 un crecimiento en ventas del 73,3 % con respecto al 2014. El ticket promedio de compras online en Pasajes y Turismo en 2015 fue de 6843 pesos argentinos.

En cuanto al comportamiento del comprador, el 90% busca y compara precios y la computadora aparece como el dispositivo más utilizado para concretar esa compra. A su vez, el 52% de las personas que realizaron transacciones vía comercio electrónico son compradores recurrentes, contra un 37% en 2014.

Si la facturación se analiza por zonas geográficas, CABA tuvo una participación del 47%; Gran Buenos Aires (21%), Centro (10%); NEA y Litoral (8%); NOA (5%); Patagonia (5%) y Cuyo (4%).

Teniendo en cuenta estos números, el turismo representó el 28% de la facturación total y duplicó al rubro “Equipos y Accesorios electrónicos, TI y Telefonía” que se posicionó en segundo lugar con 8.013 millones de pesos (US$ 534 millones).

| Categoría - Rubro | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Millones de $ | Participación | Crecimiento |
| Pasajes y turismo | 3.800 | 6.600 | 9.990 | 17.309 | 28% | 73.3% |
| Equipos y accesorios de electrónica, TI y telefonía | 1.600 | 2.500 | 4.525 | 8.013 | 13% | 77.1% |
| Alimentos, bebidas y artículos limpieza. | 1.200 | 1.800 | 2.520 | 3.591 | 6% | 42.5% |
| Electrodomésticos (línea blanca y marrón) | 600 | 1.000 | 1.910 | 3.284 | 5% | 71.9% |
| Bicicletas y accesorios | s/d | s/d | 1847 | 3101 | 5% | 67.9% |
| Materiales y herramientas de construcción | s/d | s/d | 1675 | 2971 | 5% | 77.4% |
| Indumentaria de vestir y deportiva | 440 | 740 | 1.510 | 2.743 | 4% | 81.7% |
| Artículos para el hogar | 440 | 840 | 1.360 | 2.278 | 4% | 67.5% |
| Entradas espectáculos y eventos | 480 | 690 | 1.090 | 2.001 | 3% | 83.6% |
| Artículos de oficina | 370 | 550 | 840 | 1.444 | 2% | 72.0% |
| Artículos deportivos | s/d | 420 | 793.8 | 1.385 | 2% | 74.5% |
| Accesorios para autos y motos | s/d | 500 | 780 | 1.348 | 2% | 72.9% |
| Ropa y accesorios para bebés | s/d | 330 | 560 | 1.006 | 2% | 79.6% |
| Juguetes y juegos | s/d | 350 | 580 | 995 | 2% | 71.5% |
| Otros | 6.360 | 6.680 | 6319 | 10.633 | 18% | 68.3% |
| **Total B2C** | **15.290** | **23.000** | **36.300** | **62.104** | **100%** | **71.1%** |
| C2C | 1.400 | 1.800 | 3.800 | 6.381 | | 67.9% |
| C2C (% del total) | 8.4% | 7.5% | 9.5% | 9.3% | | 70.8% |
| **Total B2C + C2C** | **16.690** | **24.800** | **40.100** | **68.486** | | |

Fuente: Cámara Argentina de Comercio Electrónico, Febrero 18, 2016. El Comercio Electrónico creció un 70% en el país y ya son más de 17 millones los argentinos que compran por Internet**.** Recuperado de http://www.cace.org.ar/novedades/el-comercio-electronico-crecio-un-70-en-el-pais-y-ya-son-mas-de-17-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet/

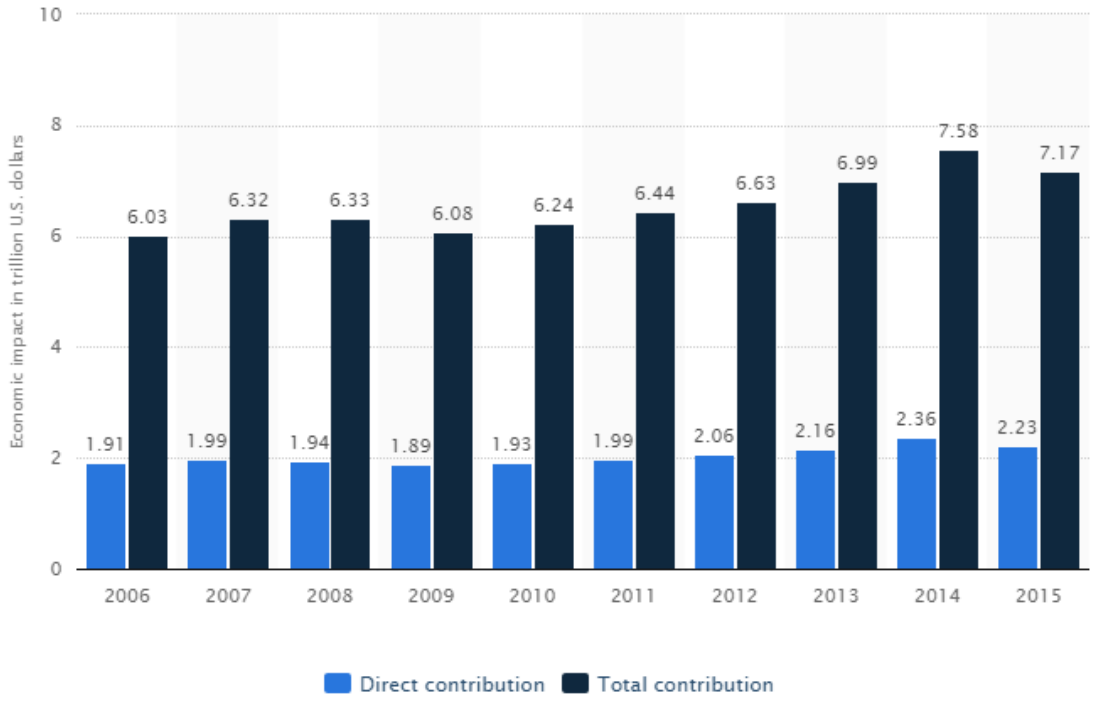
## 1.3. LA PROBLEMÁTICA VIGENTE DE LAS AGENCIAS

### 1.3.1. Aumentan las ventas, pero cae la rentabilidad

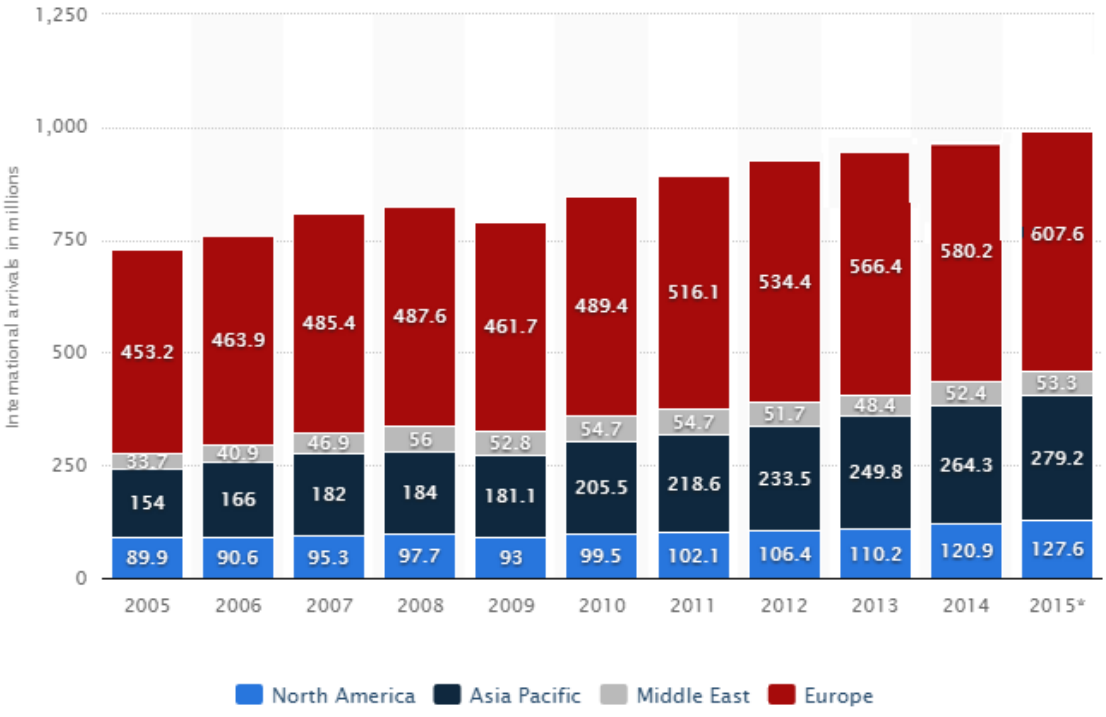
Los datos del 2015 marcan que 1067,9 millones de personas viajaron en el mundo de manera internacional generando el sector turístico un aporte directo a la economía global de 2.23 trillones de dólares. La contribución indirecta, en tanto, fue de 7.17 trillones de dólares.

Si bien se registró una suma interanual en la cantidad de turistas de 1017,8 en 2014 a 1067,9 en 2015 (Europa creció de 580,2 a 607,6 millones de viajeros, Medio Oriente creció de 52,4 a 53,3 millones, la región de Asia-Pacífico incrementó desde 264,3 a 279,2 millones y Norteamérica pasó de 120,9 a 127,6 millones), el incremento del 4,9% no se igualó en facturación en donde la caída fue de 2,36 a 2,23 trillones de dólares en la facturación directa y de 7,58 a 7,17 trillones de dólares en la indirecta.

Aunque la cantidad de turistas creció año a año en la última década (salvo durante el 2009 por la crisis económica global), se trató de la segunda caída en materia de facturación (la anterior, también acontecida en 2009). La cantidad de millones en turistas por 2005 era de 730,8 y la caída en 2009 fue de 825,3 millones de turistas en 2008 a 788,6. Respecto a la facturación, en el mismo período interanual se cayó desde 1,94 a 1,89 trillones de dólares directos.

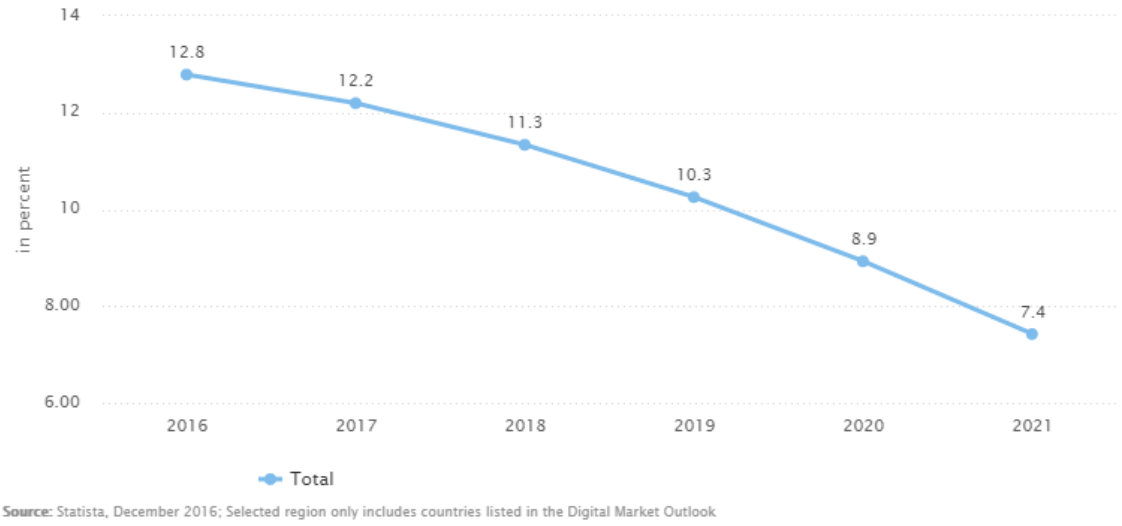



Fuente: Statista, 2016. Economic contribution of travel and tourism to GDP worldwide 2006-2015. Recuperado de https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide/



Fuente: Statista, 2016. Number of international tourist arrivals worldwide from 2005 to 2015, by region (in millions). Recuperado de https://www.statista.com/statistics/186743/international-tourist-arrivals-worldwide-by-region-since-2005/

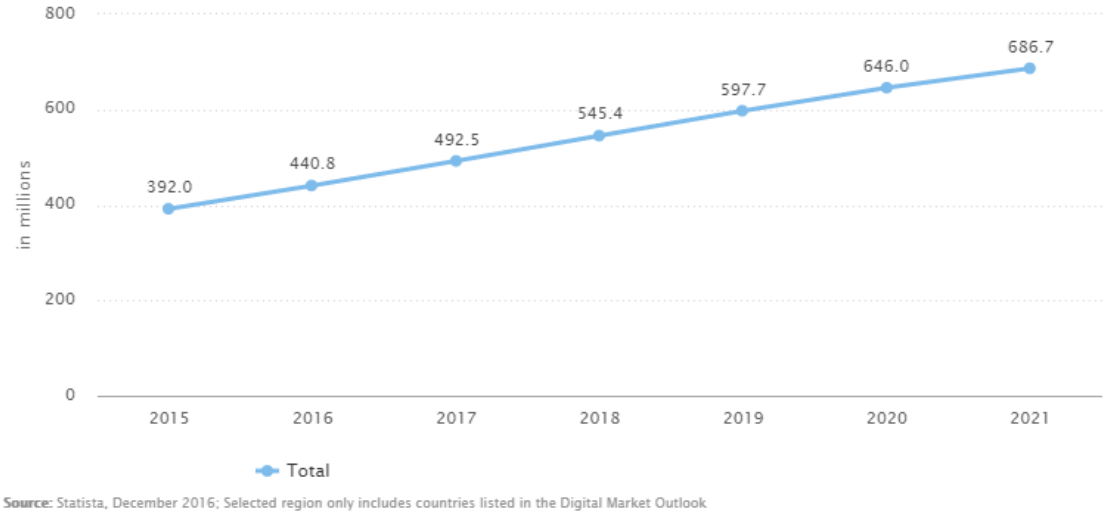
Lo cambios más fuertes se registran y proyectan en los hábitos de compra. Sobre 158,516 millones de dólares vía Internet provenientes de 392,05 millones de usuarios; se proyecta para 2021 un crecimiento hacia 288,105 millones de dólares generados por 686,69 millones de usuarios. Se trata de un crecimiento interanual de facturación de dos dígitos hasta el 2019.




Fuente: Statista, 2016. Online Travel Booking. Recuperado de https://www.statista.com/outlook/262/100/online-travel-booking/worldwide#market-users

La penetración, en tanto, avanzará entre el 11,3 registrado en el interanual de 2016 frente a 2015 y 16,9% proyectado en 2021 frente a 2020. Esto significa un incremento

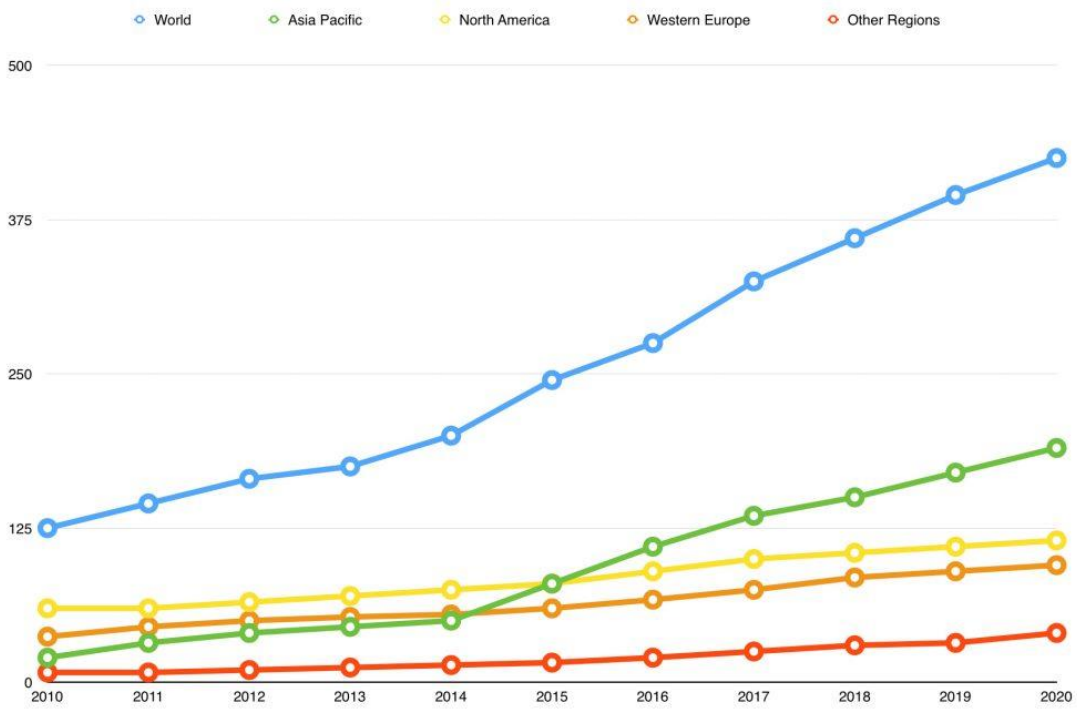
de los viajeros que operan a través de Internet que va de los 440 millones de usuarios nuevos detectados en 2016 a 686 millones de usuarios que se esperan para el 2021.




Fuente: Statista, 2016. Online Travel Booking. Recuperado de https://www.statista.com/outlook/262/100/online-travel-booking/worldwide#market-users

El panorama parece ser favorable comparado con el PBI global cuyo crecimiento fue del 2,6% en 2015. Sin embargo, la suba en las tarifas no acompaña el crecimiento en las comisiones de las agencias en línea quienes son la responsables del incremento de Internet en la penetración del mercado de viajes.

Agencias en línea crecieron 19% en 2015 y alcanzaron facturación por 246 mil millones de dólares. La proyección se mantendría hasta 2020 con un crecimiento del 12% anual en promedio y ascendería hasta 434 mil millones de dólares.




Fuente: Rossoni, A., State of Online Travel Agencies: Ctrip Joins Priceline and Expedia as a Global Giant, Euromonitor, 2016. Recuperado de https://skift.com/2016/07/07/the-state-of-online-travel-agencies-strong-growth-but-big-challenges-ahead/

Los niveles de comisión, por su parte, alcanzan el 30% (según Report: OTA commissions a burden on margins, HNN Newswire, 2015. Recuperado de http://www.hotelnewsnow.com/Articles/26949/Report-OTA-commissions-a-burden-on-margins), reduciendo significativamente la rentabilidad de los hoteleros quienes proyectan aumentar sus tarifas apenas un 4% en los próximos 5 años analizando la relación entre la oferta y la demanda.

Fuente: Statista, 2016. Online Travel Booking. Recuperado de https://www.statista.com/outlook/262/100/online-travel-booking/worldwide#market-users

El negocio del volumen, terminó significando una concentración del mercado (según Statista, 2016. Sales of the leading travel agencies worldwide in 2015. Recuperado de https://www.statista.com/statistics/307591/sales-of-the-leading-travel-agencies-worldwide/) en 2 agencias en línea –Expedia y The Price Line Group- que dominaron la facturación en 2015 con 116,3 mil millones de dólares. Los aumentos de rentabilidad, por su parte, son significativos. Expedia creció un 20,6% interanual en 2015 y Priceline hizo lo propio en 10,4% Si sumamos 4 jugadores más, las sumas alcanzan 161 mil millones de dólares y actores como Air Bnb y Last Minute mostraron crecimientos interanuales de más del 50%.

**Top Global Online Travel Agencies by Gross Bookings (US$ Million): 2014-2015**

| Company | 2014 | 2015 | % Growth |
|---|---|---|---|
| Expedia Inc | 50,447 | 60,830 | 20.6 |
| Priceline Group | 50,300 | 55,528 | 10.4 |
| Ctrip.com International Ltd* | 16,935 | 26,753 | 58 |
| Airbnb Inc* | 6,449 | 9,641 | 49.5 |
| eDreams Odigeo Group | 5,606 | 5,117 | -8.7 |
| Lastminute.com Group | 1,744 | 2,682 | 53.8 |

Fuente: Rossoni, A., State of Online Travel Agencies: Ctrip Joins Priceline and Expedia as a Global Giant, Euromonitor, 2016. Recuperado de https://skift.com/2016/07/07/the-state-of-online-travel-agencies-strong-growth-but-big-challenges-ahead/

Frente a esto, los hoteleros comenzaron a tomar conciencia sobre la importancia del canal propio cuya rentabilidad es mayor. Según encuesta realizada entre más de 44.000 viajeros y hoteleros (6 tendencias clave de viajes para 2016, 2015, TripAdvisor. Recuperado de https://www.tripadvisor.com.ar/TripAdvisorInsights/n2670/6-tendencias-clave-de-viajes-para-2016), casi la mitad de los hoteleros de todo el mundo aumentó los precios de las habitaciones en 2016 (el 47%), la mayoría para compensar los aumentos de gastos generales (el 65%).

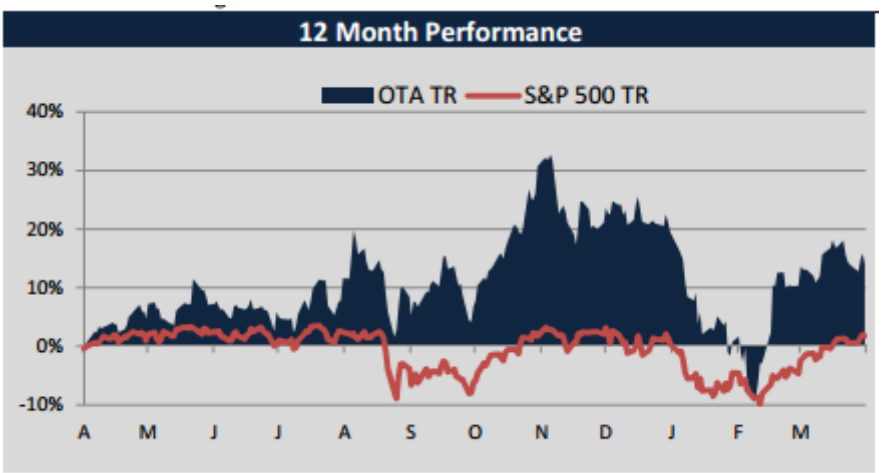
El 91% de los hoteleros cree que aumentar las reservas directas es clave para el futuro de sus negocios. Siguiendo con esta línea, 93% de los hoteleros cree que las opiniones de los viajeros en línea son importantes para el futuro de sus negocios y el 59% invirtió más que el año anterior en el control de reputación de su establecimiento en Internet.

Sectores de financiamiento hotelero (conforme a Hotel lender survey suggests cautious outlook for 2017, HNN Newswire, 2017. Recuperado de http://www.hotelnewsnow.com/Articles/108472/Hotel-lender-survey-suggests-cautious-

outlook-for-2017) sostienen que los valores de venta se mantendrán durante 2017 (54% de los encuestados considera esto). El 41%, por su parte, cree que los precios tendrán decrecimiento en los próximos 12 meses. "Durante los cuatro años que hemos consultado a los prestamistas notamos que hubo un cambio en sus opiniones sobre la industria, los cuales pasaron de confiados a cautelosos", aseguró Stephen Hennis, vicepresidente de consultoría y analítica de STR, quien realizó el estudio a más de 100 financistas de Estados Unidos cuyos préstamos a clientes ascienden los 10 millones de dólares.

Y sumó: "la mayoría de ellos creen que los valores de los activos han alcanzado su punto máximo y están preocupados por las perspectivas económicas. Por tercer año consecutivo, los prestamistas encuestados citaron el potencial de una desaceleración y / o vacilante recuperación macroeconómica general como la amenaza más temida a su cartera de préstamos hoteleros. Los prestamistas senior requieren, como promedio, un rendimiento de deuda mínimo de 10.0% sobre el flujo de caja asegurado para un hotel existente y este porcentual se dificulta ante el crecimiento de las agencias.

Mientras tanto, las agencias en línea (conocidas también como OTAs –de la nomenclatura en inglés Online Travel Agencies-) se mantuvieron por encima del índice Standard & Poor's 500 durante todo 2015.



El ratio precio-beneficio o PER es de 28,9 y el ROE o rentabilidad de capital alcanza 25%.

Fuente: Patel, N., Online Travel Agencies, Henry B. Tippie School of Management, 2016. Recuperado de https://www.biz.uiowa.edu/henry/download/research/Online_Travel.pdf

### 1.3.2. Estrategia para recuperar rentabilidad

9 de cada 10 encuestados especialistas de revenue management –hoteleros y consultores-, motores de reserva web y sitios de compra de hoteles sostuvieron que se deberían aplicar mejores tarifas en el canal propio frente a la venta comisionada de terceros.

"Se trata del problema constante de todo el mundo", confirma Carolina Gallé, Revenue Manager del Hotel Alvear Palace en la Ciudad de Buenos Aires al explicar que en el volumen del canal directo está la rentabilidad hotelera al concluir el año.

En la misma línea, Juan Martin Mastromarino Berges, Revenue Management Coordinator en Despegar.com afirma que la venta directa "es más barata" y, a su vez, "permite fidelizar más" a los clientes.

Joaquín Pagano, Ejecutivo de ventas de la cadena hotelera Own, agrega además que aún en paridad con agencias digitales (suelen reclamar esta ante los hoteleros), la rentabilidad es mayor porque no se pagan comisiones. "El único costo es el financiero de las tarjetas de crédito", subraya. Sobre los clubes de beneficios para usuarios suscriptos, sostiene que "ahí es donde se aplica el mejor porcentual de descuento".

Distinto es el caso de las cadenas multinacionales, en donde si bien las tarifas son mejores en el canal propio, por cuestiones de volumen, los reclamos de las agencias en línea no se presentan. “Es lógica que la mejor tarifa está disponible en tu web. Los contratos a nivel global se manejan de esta manera”, explica Leyla Ovit, Revenue Manager del hotel Anselmo Curio Collection de la cadena Hilton. Y suma: “Es obligación que tengamos mejor tarifa en nuestra web. Se trata de un 2 a 3% por debajo del resto”.  Además, describe que “toda la comercialización se basa en la membresía” en línea con la fidelización de clientes. Sobre los precios en sí, el 90% de las tarifas corresponden a las de mejor precio disponible.

Acerca de las estrategias vigentes para fomentar el canal directo, Ana Sagrian, Directora de la agencia de consultoría en comercialización hotelera Mad About Hotels, quien trabaja con más de 20 cadenas a nivel Latinoamericano, explica: “Deberían entender que la clave para generar un mayor tráfico de reservas sólo es posible creando un buen sitio web que, además de ofrecer algún beneficio extra, baje un porcentaje la tarifa en comparación con el resto de las agencias online”.

Otra persona que da su opinión es Federico Elmer, Director Comercial en Argentina de Hospitality Solutions Latam – firma que asesora comercialmente a más de 20 cadenas en Latinoamérica-, quien advierte que “muchas veces las inversiones en canal directo no sólo están destinadas a actualizar la página web y publicitarla, sino que también están destinadas a capacitaciones internas”.

A propósito, Carolina Gallé, en su paso como Revenue Manager de la multinacional NH, recuerda un departamento propio con puestos específicos y equipo para ver el rendimiento de la webs, donde llegaban a detectar qué hoteles necesitaban más venta y elaboraban *newsletters* personalizados.

Romina Fuentes, Revenue Manager de la cadena de hostels Che Lagarto, adhiere a esto y explica que es permanente la política de "salir a buscar nuevos clientes en canales de venta indirectos, fidelizarlos y buscar que la próxima reserva la hagan a través del canal propio". Para ello, no solo se trabaja con un mejor precio, sino que la estrategia incluye "cupones de descuento, beneficios, promociones atractivas en el sitio, rapidez en la experiencia de usuario, agilidad en los elementos disponibles y seguridad". Como ya se dijo anteriormente, la confianza en el sitio es desde su punto de vista, una variable crucial para lograr volumen.

Una estrategia similar aplica la cadena Own:"contactamos a los clientes por email o telefónicamente, ya que cuando el servicio es más personalizado y se permiten modificaciones en las políticas de reserva –no ofrecidas por las agencias online-, ellos nos vuelven a elegir" revela Joaquín Pagano, ex Ejecutivo de Ventas del Hotel Intercontinental. A su vez, sobre el mejor precio web, la cadena Own agrega beneficios tales como Early Check In (ingreso previo anticipado), Late Check Out (salida del hotel con posterioridad), mejora en la categoría de habitación y desayuno sin costo.

Julián Grano, Director General del Hotel Clásico de Palermo, aplica una estrategia similar a las cadenas locales y multinacionales mejorando la tarifa en canal propio e intentando agregar beneficios que no superen los costos de comisiones. De todas formas, está convencido que "cambiar la tarifa solamente no es garantía de nada". Por este motivo, en su gestión, prestan atención al posicionamiento en buscadores como Google, generan contenido multimedia propio y trabajan una estrategia publicitaria con Facebook e Instagram.

"Hicimos una actualización del sitio, estamos en modalidad estándar. Puede ser más o menos lindo, pero tenemos algo básico", admite. "Este año proyectamos impulsarlo. La página no deja de ser una herramienta disponible 7 por 24. Debe ser amigable y facilitar

la conversión“, agrega. Sin embargo, consultado sobre el crecimiento en el volumen de venta en este canal, no supo darnos una respuesta dado que no cuenta con una herramienta de analítica dentro del sitio. “Soy consciente que nos falta muchísimo, pero son formas de avanzar, justifica Julián Grano quien antes de llegar al Hotel Clásico fue cuatro años Gerente General del Hotel Fierro. Y continúa: “no sumamos por sumar, al momento de incursionar lo hacemos en forma constante y dedicada ya que los manotazos de ahogado terminan en cuestionamientos de por qué no funcionó tal o cual cosa”. Por el momento, el hotel cuenta con una persona tercerizada dado que para nosotros la mirada externa suma”.

Caso contrario ocurre con los hoteles independientes, donde las agencias online son las principales generadoras de volumen. Este es el principal motivo por el cual la inversión en el canal propio viene por detrás. “Nuestros socios en Internet son Expedia y Booking”, afirma Julián Grano al explicar que “ellos tienen presupuesto incomparable frente a lo que podemos hacer nosotros”. Desde su parecer, se trata de un cambio cultural dado que “hay gente que tiene la modalidad de reservar por estos canales y explicar o cambiar hábito no es la forma”.

Cuestionados motores y consultores independientes sobre este punto, el cambio cultural debe empezar en los hoteles, dado que los compradores eligen aquellos canales más desarrollados desde la facilidad para operar.

Claudio Giacinto, Director de Sinergia Soluciones, empresa marplatense que comercializa desarrollo web y motor de reservas en más de 30 cadenas y hoteles argentinos, está convencido de que falta capacitación en el mercado. “Hay desconocimiento. Los hoteleros dejaron todo en mano de las agencias en línea”, lamenta. “Los hoteles necesitan un motor que les permita lo mismo que las agencias en línea”, asocia. Se trata de evitar derivaciones a canales alternativos, dar respuesta a las

consultas y ofrecer mejores precios para captar aquello que las agencias digitales no ofrecen.

Federico Elmer, ex Gerente de Ventas y Marketing de la cadena Loi Suites, coincide, pero es bastante más terminante al respecto. “Los hoteles no aprovechan el canal directo, es una cuestión de capacitación”, reprocha. En su opinión falta integración entre los departamentos de marketing, comercial y el sector de operaciones. “Tienen que saber que hay una web con información disponible para los huéspedes, con la mejor tarifa disponible y que este canal acelera respuestas a las consultas sin tener que contactar al hotel de manera directa”, justifica.

Ana Sagrian, MBA en Administración Hotelera Internacional en Institut de Management Hotelier International de Cornell -París-, también acuerda al respecto. “Hay gente que me llama y dice que el motor no funciona. Cuando profundizas notamos que no hacen nada y piensan que el motor por sí solo va a producir”, cuenta. Por este motivo, al vender el mismo –representan a la empresa española Book Assist en Latinoamérica- buscan acompañar la herramienta con un plan comercial digital integral.

“Algunos ponen el motor y dicen que no venden. Pero poner el motor no necesariamente significa una estrategia en el canal. Quienes no entienden este punto llevan las de perder”, asevera.

De todas formas, hay consenso en que “una vez que se tiene conocimiento, el hotelero se da cuenta” –del potencial del canal directo frente a venta de terceros-, y empieza a idear una estrategia de protección del canal propio. Así lo manifestó Claudio Giacinto, Fundador y Director del motor de reservas Sinergia Soluciones. “De apoco el hotelero entiende que debe apostar al directo. Entienden la rentabilidad. Pasa con hoteles internacionales, cadenas, grupos de hoteles y, de a poco, con hoteles independientes”,

suma Ana Sagrian, MBA de la Escuela Superior de Hotelería de Buenos Aires. “Los que toman la decisión tienen predisposición”, aporta Federico Elmer, Director Comercial en Argentina de Hospitality Solutions Latam.

Bari Monzeglio es director del Portal Destinico.com. Su experiencia comercializando paquetes de vacaciones –hoteles, aéreos y servicios-, marca que en los 21 países en los que operan cada vez más se “incluyen servicios de hoteles para darle beneficio cualitativo al huésped, respetando el concepto de paridad tarifaria en los diversos canales”.

Carolina Gallé cuenta que el Hotel Alvear en donde ocupa el cargo de Revenue Manager invierte para potenciar las tarifas directas a través de la web y recuerda el caso de NH en donde el programa de fidelización tenía 5% de descuento permanente para usuarios registrados en el programa de fidelización Rewards. Además, al igual que la cadena nacional Own, sumaban beneficios tales como ingreso previo y salida posterior al horario establecido por política de reservas para agencias.

Consultados por los motivos que llevan a potenciar el canal directo por sobre la venta a terceros, todos los entrevistados estuvieron de acuerdo al afirmar que “es más rentable”, mientras que el 64% de los consultados justificó “aumento en las comisiones”. En tercer orden se destacó que 3 de cada 10 entrevistados aceptan “aumento de demanda” en el canal directo y que “requieren menos recursos” para desarrollar este. Entre otros motivos para apostar al canal directo, aparecieron la fidelización o el desarrollo de la propia marca y la adquisición de nuevos conocimientos en tres de cada 10 consultados.

“Cuando los hoteleros se dieron cuenta que las agencias digitales podían llenar el hotel empezaron a darles disponibilidad a mansalva; se jactaban de estar llenos. Se dieron cuenta que se drenaba el dinero por comisiones y hasta que no vieron eso no apostaron

al canal propio", narra Ana Sagrian, socia fundadora de Mad About Hotels, empresa de consultoría hotelera.

Una vez que toman conciencia de esto, empiezan a aparecer estrategias de fidelización que generan cercanía con el cliente, ya sea previo a su ingreso como a su partida", explica Carolina Gallé, ex Ecommerce Manager de la cadena nacional Álvarez Argüelles y Revenue Manager de la multinacional NH Hotels, a la hora de comparar el modus operandi distante de las agencias online.

Similar es la opinión de Julián Grano, Director General del Hotel Clásico de Palermo. "Se trata de la panacea de todo hotelero: evitar los costos de intermediación y fidelizar", cuenta.

"Se empieza a tener más conocimiento de la tecnología de distribución online", contempla Federico Elmer, Licenciado en Administración y Gestión Hotelera. En la misma línea, Romina Fuentes explica que en Che Lagarto (cadena de hostels más grande de Latinoamérica y surgida bajo modelo de negocios 100% digital) -donde tiene a cargo la comercialización- hay un departamento de formación de recursos humanos y "se necesita volumen de horas hombre para manejar canales externos que suben las comisiones periódicamente".

Entretanto, para Leyla Ovit, ex Revenue Manager de la cadena nacional Fen Hoteles, el desarrollo de marca vinculado a la estrategia comercial es un pilar trascendental para aquellas compañías que pueden hacer frente por volumen de venta a las agencias digitales. "Las agencias online no lo cuestionan porque está instituido. Es lógica que la mejor tarifa está disponible en tu web. Los contratos a nivel global se manejan de esta manera", cuenta. De todas formas, advierte que "distinto es cuando manejas un hotel de cadena con manejo independiente o cadenas chicas".

Desde las agencias digitales, no admiten esta posición. “Al ser más grandes, es más fácil tener participación en sus ventas. Cortarles el chorro lo van a sentir. Si la negociación es dura, podemos generar mucho daño”, amenaza Juan Mastromarino quien si bien ahora se desempeña en el área comercial de Despegar.com, tuvo pasado en el sector directo de revenue management al trabajar para Latam Airlines.

“La hotelería está muy atomizada. Se pierde peso. Hay mucha competencia y no se puede dejar de estar en venta indirecta. Es más difícil querer revelarse en ese sentido. Si Despegar cobra caro, igual no te podés ir”, explica. “La venta directa es más grande en los grandes, pero en los volúmenes les pesa más nominalmente”, asegura.

Julián Grano, Director General del Hotel Clásico de Palermo, está de acuerdo con la mirada de con Despegar.com. “Me encantaría vender solo directo, pero en un momento como el actual no hay ningún hotel que pueda hacerlo. En Palermo tenemos 80 competidores”, comenta. “Ojalá pudiésemos tener un hotel que solo vende canal propio, pero se necesitan otros segmentos”, afirma.

Los grandes jugadores hoteleros multinacionales tienen espacio para invertir en captar ese volumen de agencias digitales. “Basamos toda la comercialización en la membresía y por eso la venta directa es la más desarrollada.  Damos mejor tarifa en canal propio y no nos cuestionan. Son contratos globales que toman como punto de partida que la gente busca marcas en las agencias y nosotros debemos replicar lo que ellos hacen en nuestros portales. Así son las reglas del juego”, justifica Leyla Ovit, Licenciada en Administración y Hospitalidad de la Universidad de Quilmes con más de dos décadas en la industria hotelera.

Desde su punto de vista, los viajeros buscan marcas multinacionales de hoteles en las agencias en línea, teniendo estas también dependencia por el volumen de producción generado.

Consultados sobre el porcentaje de ventas directas frente a terceros, el promedio de los encuestados arrojó que poco más del 35% se da a través del canal propio.

Ana Sagrian, cuya representación comercial del motor de reservas español Book Assist le permite estar en contacto con el mercado internacional, cuenta que los números de su compañía arrojan que Latinoamérica es el mercado menos desarrollado si se lo compara con Europa y Norteamérica. Se trata de un porcentaje de reservas directas que no alcanza el 40%, frente al 70% que tiene Europa y entre el 85 y 90% que ven reflejado en Estados Unidos. “En general, en comercio electrónico la tendencia empieza en Estados Unidos, cruza a Europa y luego baja a Latinoamérica”, interpreta.

“Europa lo está haciendo, ponen énfasis en el canal directo. Quedan hoteles pequeños dando vueltas. Se trata de destinos profundos en Italia, Francia y España. De a poco, el hotelero entiende que debe apostar al directo”, profundiza sobre el viejo continente.

“Estados Unidos ya está metido, hay jugadas y peleas en directo. Europa todavía tiene gente que tiene pendiente hacer el cambio. En Latinoamérica recién se está empezando a entender el valor de tener el canal directo”, cierra al respecto.

Federico Elmer, de Hotel Solutions Latam, es bastante más conservador al respecto. Desde su punto de vista, las ventas web de sus clientes promedio rondan entre el 7  y el 10%. En cuanto al crecimiento anual, estima ronda el 4%. . “Sigue siendo un porcentaje muy alto de los hoteles que no aprovechan su canal directo. Es una constante a nivel regional”, lamenta.

En un punto intermedio se ubicó Claudio Giacinto, Licenciado en Sistemas de CAECE y Director del motor de reservas Sinergia, quien contó que sus clientes latinoamericanos alcanzan entre el 20 y el 25% el canal de ventas directas.

Giselle Bellon es Revenue Management de la cadena Fen Hoteles, la más grande del país con 26 establecimientos en toda América –recientemente comprada por la multinacional Wyndham-afirma que el porcentaje de ventas directas oscila entre 20 y 25% dependiendo el hotel y la estacionalidad. En la misma línea coincidió Carolina Gallé, Revenue Manager del Hotel Alvear, quien ubicó el canal en torno al 20%.

Juan Mastromarino, Revenue Manager Coordinator de Despegar.com, hizo una interpretación global en torno al 40%. El mismo porcentaje arrojó la cadena Che Lagarto. Joaquín Pagano, Ejecutivo de Ventas de Own Hoteles –tienen 6 hoteles en la Argentina-, se puso por debajo en un 30%, pero miró hacia atrás y marcó el crecimiento. “Hace 2 años no alcanzábamos el 20%”, narró.

Julián Grano, Director General del Hotel Clásico de Palermo, coincidió con el 30% de Joaquín Pagano, pero no así con el crecimiento interanual. “Lo veo parejo en el último año y medio. Va de la mano con acciones para favorecerlo. Es causa y efecto. Si no hacemos las acciones, no podemos pretender resultados. A medida que implementamos acciones, alguna respuesta tenue se nota”, dijo.

En línea con el relato de Ana Sagrian, el porcentaje más optimista se vio en el hotel Anselmo de la cadena norteamericana Hilton. “El canal propio es el más representativo y más share de venta maneja con entre el 80 y el 90%, dependiendo la estacionalidad”, confirmó ante la consulta Leyla Ovit quien tiene a cargo sus tarifas y niveles de ocupación para la multinacional Hilton.

## La contracara de las OTAs

Frente a la inversión en el canal directo de los hoteles, las agencias digitales buscan mantener mercado basándose en paridad tarifaria entre los diferentes canales de venta de los establecimientos (web propia y otras agencias en línea), además trabajan fuerte sobre la experiencia de usuario, la financiación y el posicionamiento de sus marcas en el mercado.

¿Qué es la Disparidad de tarifaria Hotelera? La disparidad de tarifas se produce cuando se ofrecen precios más bajos en las agencias en línea frente a los que aparecen en su propio sitio web. Si se produce disparidad de tarifas, sus clientes pueden perder confianza en usted, ya que podrán encontrar precios más bajos a través de otros canales y perderá reservas directas que tienen mayor rentabilidad que los canales comisionados.

Así lo explica Juan Mastromarino de Despegar.com. “Si estamos más caros, avisamos a los comerciales y advertimos esto con los clientes”, comenta. Y amplía: “No podemos como agencia bajar el precio. Jugamos con los márgenes de las comisiones de venta. Al precio se le pone el costo de servicio. El retorno de comisión no baja sobre el valor final”.

Claudio Giacinto, Director de Sinergia Soluciones, empresa marplatense que comercializa desarrollo web y motor de reservas en más de 30 cadenas y hoteles argentinos, por su parte, denuncia que existe otro mecanismo mediante el cual las agencias digitales que cuentan con empresas de compra mayorista bajan sus márgenes en la cadena de venta y le impiden al hotel controlar sus propias tarifas. “El hotelero no sabe a cuánto lo publican. Ofrecen precios más económicos que el hotel cobrando comisión”, reprocha.

Claro está que desde las agencias en línea no se admite esto y se tarda en promedio entre 10 y 14 días para resolver esta situación según manifestaron los hoteleros encuestados. “Juegan con el desconocimiento del hotelero. Sobre todo con temas de cómo ellos comercializan y conectan sistemas mediante IT. Te contestan cosas sin explicación y que no podes refutar porque te faltan elementos”, reprocha Carolina Gallé, Licenciada en Gestión Hotelera de la Universidad de Morón.

Giacinto cita un ejemplo: “hay mecanismos no transparentes asociados entre Trivago y Expedia. El segundo no cumple con lo firmado en el contrato y el primero muestra tarifas mayoristas a los consumidores finales”, lanza. Se trata de “jugadores derivados de los canales que venden a los hoteles con precios más económicos”. El hotelero por su parte, desconoce  quién los alimenta. “Lleva muchos recursos humanos y estrés poder llevar adelante tu política de precios”, cierra.

Carolina Gallé, con pasado comercial en las cadenas Álvarez Argüelles, Rochester Hoteles y NH Hoteles, explica que para poder detectar estos casos deben realizarle reservas a los canales que muestran tarifas por debajo del canal directo con los que no tienen un contrato establecido. “Dejás de tener el control de tu propio establecimiento. Empiezan a tener el control sobre la comercialización. Trae disparidades hasta con el propio cliente directo cuando se supone que le das un margen de ganancia que no es para que te roben un cliente”, se queja.

Según comentan los hoteleros, el caso típico resulta de páginas que publican precios de operador que son confidenciales y salen al público con 30% de margen. Tanto Carolina Gallé, Revenue Manager del Hotel Álvear, como Claudio Giacinto, Director y Fundador del motor de reservas Sinergia Soluciones, se hacen eco de la publicidad televisiva de Trivago –propiedad de Expedia- en donde se mencionan ahorros de hasta 29%, tomando el margen de los operadores.

“Al salir esa tarifa de un operador al que le diste ese convenio no son ellos hasta que no haces la reserva y les demostras lo contrario”, reprocha Gallé. Giacinto, por su parte, explica también que muchas de esas páginas no devuelven la plata y no permiten modificar la reserva.

Por ende, si el hotel no hace la reserva porque no la puede cancelar no puede comprobarlo. “Vuelven a aparecer y tenés que volver a hacer la reserva. La agencia te explica que otro les compra y ese cliente se los da a terceros. Cierran ese otro cliente y aparece otro y así sucesivamente, es interminable”, se indigna Carolina Gallé, Técnica Superior en Administración y Organización Hotelera de La Suisse.

De todas formas, los actores con mayor nivel de conocimiento son conscientes de que hay complicidad de todas las partes y es un círculo vicioso. “Hotelbeds –otro actor mayorista- me ha dicho que no lo quieren hacer por un lado, pero por el otro no se puede frenar. Es una necesidad mutua”, cierra.

Desde el sector de precios de Despegar, Juan Mastromarino, Licenciado en Administración y Sistemas de ITBA, agrega que el objetivo es ganar mercado y esto puede implicar bajar ganancia de comisiones para captar clientes. “A mayor competencia gana el consumidor”, sentencia. Y recuerda: “cuando trabajé en el canal directo –tuvo pasado en la aerolínea LAN- buscaba reducir venta indirecta porque era más cara y no fidelizaba. Sin embargo, ahora en Despegar me doy cuenta que esa estrategia generaba conflicto de canales”.

Desde su punto de vista, depende de la situación competitiva del mercado. “A veces buscamos plata, a veces mercado. Ser líder, monopólico”, cuenta. La interpretación de agencia es que si se bajan los precios, el competidor se va a quejar ante el cliente –en este caso, otras agencias frente a los hoteles que reclaman la misma tarifa-.

Consultado sobre por qué bajarían los precios de sus competidores para un mismo producto, explicó que es inversión en marketing y precios atractivos, no en margen. “El grupo inversor bancó y, al ser la primera opción, se aprovecha ser más caro. Son estrategias de red. Al hacer la red y ser grande ya se puede ser cualquier cosa”, entiende.

De todas formas, no asumen los precios más baratos que los hoteleros denuncian. “No creo que nunca se haya vendido más barato, pero sí que se ha perdido plata en financiamiento, marketing, empleados y desarrollo”, contesta.

Su interpretación es que es más fácil encontrar todos los hoteles de un destino en despegar que ir recorriendo todos los hoteles de manera individual. “Lo hace el buscador, Despegar hizo branding y se metió en la cabeza de la gente”, interpreta. Y concluye: “¿Cómo vas a Costa Rica? No tenés idea y buscas en Despegar. Además, la financiación es mayor”.

Consultados sobre la estrategia en la política de precios de las agencias en línea, el 73% dijo no estar de acuerdo. “Cuando una agencia en línea les dice `bajá porque si no, no vas a vender´, el hotelero no tiene muchas chances de decir que no. Si pasa eso es porque el hotelero se queja porque no vende. SI estás en manos de la agencia y no tenés una estrategia no te queda otra”, interpreta Ana Sagrian quien antes de ingresar en la consultoría ocupó distintas puestos gerenciales en compañías como Expedia Inc, Orbitz Worldwide, Starwood Hotels & Resorts y Hyatt International.

Su interpretación es que los hoteles que no tienen una estrategia de precios y de inversión en el canal propio terminan “siendo rehenes dependientes de todo lo que las agencias digan”. Si, en cambio, “hay alternativas al tener conocimiento del perfil del hotel, negocio y datos históricos” vinculados a una estrategia en el canal propio.

Federico Elmer, Magister en Marketing de Servicios, cuenta que en sus clientes no ve conformidad y “las quejas son constantes” ante la rotura de paridad del canal propio versus terceros. Claudio Giacinto, Director y Fundador de la empresa de marketing relacional hotelero Sinergia Soluciones, asiente y ejemplifica: “Son muchos los casos –de disconformidad- y hay que hacer muchas reservas, reclamos y quitas de disponibilidad. No es un solo canal y cada vez que se consume más tiempo”.

Desde su punto de vista, “el mercado está cada vez más autodestructivo en cuanto los precios. Hay rivalidad, canibalizacion y no se favorece a ninguno de los jugadores”. Aun así, “la peor parte se la lleva el hotelero que debe ocuparse de la disparidad tarifaria que no genera”.

Romina Fuentes, Revenue Manager y Directora de Marketing de Che Lagarto Hostels, tiene asumido que las agencias en línea manejan los precios de mercado. “Si en Booking no vendo a 100 reales un hotel es porque ese producto no vale eso”, justifica. Y amplía: “el manejo de las agencias digitales en cuanto a volumen y comisión perjudica a los chicos por más que tengan el mejor precio de mercado”. Desde su opinión, es cuestión de posicionamiento y volumen.

Juan Mastromarino desde el sector comercial de Despegar –es Revenue Manager- cuenta que cuando formaba parte del canal directo –se desempeñó tres años y medio como Pricing Analyst de Latam Airlines- buscaba venderle a mejor precio a las agencias digitales de menor volumen –más allá de la mejor tarifa en canal propio-. La justificación de su parecer era la de evitar monopolio en el sector. “Buscan de manera permanente quitarnos participación. Les dan tarifas negociadas más barato a otras agencias para que nos compitan. Si a mí me bajan las comisiones, subo los precio y dejo más caro a ese actor que a sus competidores”. De esta forma, aparece primero la competencia, vende más y quienes pierden mercado son los hoteles. “Fíjate si te

conviene aparecer primero o no", responde en alusión a que quienes quedan con tarifas menos competitivas pierden las posiciones centrales del buscador y, con esto, cae el volumen de venta.

Joaquín Pagano, Bachiller en Administración, Negocios, Marketing y Servicios de Bridgewater College, entiende esta situación como "una batalla en donde conforma el volumen, pero no la tarifa porque las comisiones son altas". Desde su parecer comercial "no es fácil discernir si es bueno o no dado que las agencias son las que generan visibilidad". La intención es incrementar el canal directo propio con un buen plan digital para "poder negociar más con las agencias en línea."

Distinto es el pensamiento de Julián Grano, Director General del Hotel Clásico de Palermo. "Son aliados míos, no los demonizo. Las tarifas las ponemos en base a todos los segmentos. Contemplo también la competencia y el resto de los factores. No podes tener una tarifa corporativa más alta que la menor tarifa online. Va todo encadenado", cuenta.

Y agrega: "no tengo problemas con los precios que pongo, no me siento obligado a que me hagan colocar un precio. Coloco precios midiendo respuesta generada. Si hay mayor o menor demanda tiene que ver con la competitividad". Su interpretación coincide sobre la molestia en la suba de las comisiones, pero dicho condicionamiento se da en un entorno donde el retorno es positivo.

Consultados por los motivos de la disconformidad de las tarifas disponibilizadas por las agencias digitales, ocho de cada 10 hoteleros aseguran que las agencias en línea ponen precios no acordados. La misma suma consideró que se ponen precios iguales o por debajo del canal de venta propio. Además, 4 de cada 10 entrevistados dijeron que entienden hay incumplimiento de contratos y que no se respeta el precio de venta acorde

a la categoría del hotel. 3 de cada 10 entrevistados, en tanto, manifestaron que hay dificultad para interpretar los contratos.

“El hotelero no lee en profundidad el contrato. Las agencias no lo ponen fácil”, comienza Ana Sagrian, MBA orientado en hotelería en Cornell -París-, al respecto. “Saltean intermediarios para bajar comisiones y bajar los precios sobre una estrategia que no era lo contemplada por el hotel”, agrega Carolina Gallé, Revenue Manager del Hotel Álvear de la Ciudad de Buenos Aires. Sobre este punto, Claudio Giacinto, Licenciado en sistemas de CAECE especializado en hotelería, reclama que “el precio debe ser el que uno carga, pero de manera indirecta no cumplen los contratos al rescindir comisión y publicar más barato a propósito”. El hotel no se da cuenta sobre estos incumplimientos hasta que no aparecen problemas de paridad.

Consultados sobre los mecanismos para realizar este procedimiento, Giacinto describe además de los canales alternativos, los comparadores de precios y las URLs especiales. “El hotelero cree que maneja los tarifarios online, pero le aparecen tarifas donde nunca cargó más económicas que el precio de mostrador. No es transparente, pero rescinden comisión porque el negocio es el volumen”, cierra.

Facundo Diana es Revenue Manager de NH Hotel Group y adhiere con Claudio Giacinto de Sinergia Soluciones. “A veces nos han respondido que se ha tratado de problemas de conectividad y, en otros casos que ellos mismos toman tarifas de otros canales (sin especificar cuáles), derivando la causa del problema”, explica.

Joaquín Pagano, Ejecutivo de ventas de la cadena hotelera Own,  prefiere, en cambio, sumar los errores de gestión como parte de la alteración en la estrategia tarifaria por agencias. “Pueden haber fallas en la carga de promociones”, destaca. También recuerda casos en los que se publicó por debajo de la tarifa asociada al hotel “por

desconocimiento de las herramientas". De todas formas, consultado por los contratos, rápidamente recapitula: "Hay acciones que creímos que iban a funcionar y no lo hicieron, también acumulan porcentajes de promoción sin avisar y esto provoca períodos en los que entran muchas reservas baratas", admite en relación a las agencias en línea cuando bajan los precios por sobre lo acordado con el hotel. Es que al ser propietarias de canales mayoristas, pueden ceder márgenes de utilidad entre este eslabón y las agencias en línea –aun siendo rentables-, perjudicando a los hoteles quienes exhiben tarifas más caras en el canal propio.

Para Julián Grano, Técnico Superior en Organización y Administración Hotelera de La Suisse, el problema está naturalizado. "Nos toca ver disparidades y tenemos que reclamar. Yo tengo mi estrategia comercial y ellos la de ellos. Es un juego comercial en donde cada uno quiere sacar lo mejor", describe. De todas formas, advierte que para los hoteles boutiques independientes son trascendentales dentro de la estrategia de venta. "El crecimiento de las agencias es enorme en base a la tendencia de internet", asevera. Y agrega: "cambian los canales de comunicación, la gente hace cosas por sí misma que antes no podía".

Así como advertimos lo negativo, Julián Grano quien lleva más de dos décadas en la industria de la hospitalidad y trabajó en multinacionales como Marriott, Hyatt, Four Seasons y Pestana, hace énfasis en lo positivo: "Dentro de ese juego hay beneficios. Las principales agencias digitales crecen en Buenos Aires, mientras el destino decrece". Es decir, las agencias digitales supieron entender cambios de "tendencia en la modalidad de reservar" y los hoteleros aún deben "buscar la manera de adaptarse".

Federico Elmer, quien trabajó quince años en la cadena nacional Loi Suites, destaca más allá de las disparidades, la paridad entre productos diferentes como problema para los hoteleros. "Tienden a tirar abajo en tarifa el producto", opina. Desde su punto de vista,

“se acabó la categorización desde las agencias digitales y todos los hoteles son bastante similares”.

Ana Sagrian, Fundadora y directora de la consultora en hotelería Mad About Hotels, coincide con esto, pero adjudica el problema a los mercados en que los hoteleros se desempeñan. “Es el hotel el que decide qué precio poner y cuál va a ser su competencia”, refuta. Aquí el análisis implica entender que la competencia física difiere de la digital. “Se trata de un posicionamiento en internet que no está físicamente. Se obliga a los hoteles a modificar sus tarifas más allá de la categoría. Ahí es donde te encontrás hoteles de 5 estrellas con buena cantidad de habitaciones y flexibilidad tarifaria que los lleva a bajar la tarifa a 4 estrellas. El de 4 hace lo mismo y las tarifas se desplazan cuando falta demanda”, desarrolla.

Romina Fuentes quien trabaja en la comercialización digital de la cadena de hostels Che Lagarto, en cambio, critica la disparidad que generan las agencias, pero desde las comisiones a los actores. “Generan disparidad en cuanto al mercado desde las comisiones”, afirma. Y desarrolla: “Si vendo a 100 y me cobran un 10%, puede que a otro le cobren un 8% de comisión y eso repercute sobre el precio”.

En línea con Fuentes, Sagrian quien fue Senior Market Manager para América Central y del Sur de Orbitz –operador mayorista multinacional-, cuenta que ve preferencias al observar agencias posicionando las marcas de los hoteles por encima del propio establecimiento. “Hacen publicidad PPC (paga por clic) con el nombre del hotel y los hoteles aceptan esto en los contratos”, comenta. Entre los principales ejemplos, cita a Despegar y Booking.

### 1.3.3. La paridad tarifaria en números

Conforme a las encuestas realizadas, 42% de los entrevistados consideró sufrir roturas de paridad diariamente. Mientras que si se acapara el intervalo semanal, la cifra sube al 75% de los casos. Consultados por el tiempo de gestión implicado en solucionar esta preocupación, la mitad de los encuestados admitió hacerlo al menos una hora por día, mientras que tres de cada diez tienen una frecuencia de 2 a 3 horas diarias. La misma suma la acarrean los que lo hacen durante jornadas completas.

“Despegar, Expedia y derivados bajan el margen y el hotelero debe estar controlando que la agencia le venda al precio que supuestamente acordó. Cuando los agarras in fraganti, hasta que te responden que van a ver tardan 10 días”, cuenta Ana Sagrian, Directora de Mad About Hotels. En su caso como consultora y teniendo en claro la problemática, “debe perseguirlos”. El hotelero, en cambio recibe indiferencia. “Se hacen los tontos”, afirma.

Claudio Giacinto, quien comercializa el motor de reservas de Sinergia Soluciones hace más de 10 años, agrega cuáles son los actores que más tiempo le llevan en el control tarifario ante consultas de sus clientes. Se trata de actores tales como Amoma, Tourico y Hotel Beds. Al no identificar estos actores dentro de los contractos directos, deben realizar reservas que no son cancelables y perder la plata de estas para demostrar a las agencias que están apareciendo en sus canales operadores mayoristas del mismo holding.

Se debe llegar a esta situación cuando “la agencia te explica que otro intermediario les compra y ese cliente se lo da a estos actores finales que publican tarifas fuera del convenio y por debajo de canal propio”, asevera Carolina Gallé quien en los últimos diez años pasó por el sector comercial de cuatro cadenas nacionales y dos multinacionales. “Muchas de esas páginas no devuelven la plata y no permiten modificar la reserva para cancelarla. Los hoteles independientes no hacen la reserva

para ver de quién se trata por que no la puede cancelar y recuperar el dinero, entonces no pueden justificar la sospecha", critica. "Y cada vez que vuelven a aparecer tenés que volver a hacer la reserva", cierra.

Para Romina Fuentes, Revenue Manager y Responsable de Marketing de la Cadena Che Lagarto Hostels, la situación es más compleja ya que el control de paridad no solo se da con el canal propio, sino también con las agencias entre sí. "Despegar me pide paridad tarifaria en Rio de Janeiro cuando me cobra una comisión del 21% cuando Booking tiene el 14%", cuenta. Si bien buscan dar paridad tarifaria en los diferentes canales, con mejor tarifa o beneficios en el canal propio, las comisiones que se pagan a terceros oscilan entre el 12 y el 25% dependiendo la agencia.

A la hora de mencionar actores, Julián Grano, Director General del Hotel Clásico de Palermo, suma a Tourico y HotelDo. "Más que política de precios es por una cuestión de coherencia. Si un sitio vende 10 a 20% menos de los que venden los principales productores molesta un montón", asegura. Y continúa: "Encima son sitios de mula producción que te afectan la relación comercial con los que más producen".

Desde el Hotel Clásico, se tomó la decisión de frenar la venta a mayoristas luego de hacer las pruebas correspondientes que llevaron a detectar responsabilidades. "Al reclamarles dijeron que no podían ser responsables y como lo estábamos viendo y nos afectaban, terminamos la relación", cuenta.

Joaquín Pagano, Ejecutivo de ventas de la cadena hotelera Own, suma otro causal al control permanente sobre las tarifas de venta: los conflictos entre canales. Es que las tarifas corporativas son anticipadas y en temporada baja es el propio hotel el que decide mejorar las promociones en el canal directo. Y esto repercute sobre los mayoristas en las agencias por lo que las tarifas son aún más bajas.

“En temporada baja es permanente el conflicto entre los convenios corporativos y de operadores porque no hay demanda. El hotel quiere vender más de lo que el mercado está dispuesto a pagar y aparecen promociones por todos lados”, comenta. Para solventar esta situación es que buscan contacto humano y beneficios, por afuera de la tarifa. “Debemos adelantarnos a los problemas”, sigue. Es que la solución preventiva mantiene clientes y la reactiva provoca pérdida de cuentas.

Cuando se consultó a los entrevistados sobre la frecuencia de chequeo de paridad en sus canales frente a los competidores, por su parte, 5 de cada 10 aceptaron hacerlo a diario, mientras que 3 de cada 10 se fijan día por medio. Si se habla de control semanal, el resultado arrojó 2 de cada 10 entrevistados. Es decir, la totalidad de los hoteleros consultados chequea el menos una vez por semana su paridad tarifaria, frente al precio de los competidores.

Los equipos de trabajo de los consultados van de 1 a 5 personas. El único caso en donde se admitió más personal fue en las agencias digitales. El promedio de hoteleros más alto estuvo entre 2 y 3 empleados (6 de cada 10 casos), seguidos por 2 de cada 10 casos con 4 a 5 empleados. La misma suma alcanzó a los que solo tienen un recurso destinado a tareas de revenue management.

Sobre este punto, Claudio Giacinto, Director y Fundador del motor de reservas Sinergia Soluciones, explicó: “Los hoteles de menos de cuatro estrellas suelen tener un empleado, mientras que las cadenas de cuatro estrellas o más pueden tener 2 a 3”. Consultadas las cadenas locales Fen, Ameran, HA Hoteles, Panatel, Grupo Loitegui, Unique, Grupo Solanas, AADESA y Own, la tendencia manifestada por Claudio fue comprobada ya que en todos los casos contestaron que tienen 2 a 3 empleados afectados al sector comercial y/ o revenue.

Los hoteles 5 estrellas, por su parte, ascendieron a 4 a 5 personas. Tales fueron las afirmaciones recibidas por parte de los hoteles de la Ciudad de Buenos Aires Alvear, Madero, Four Seasons, Marriott, Palacio Duhau y Sofitel.

Si tomamos entonces los equipos de trabajo más recurrentes de 2 a 3 personas y el tiempo de control de paridad más elegido de una hora diaria, hablamos entonces de entre 520 y 783 horas anuales considerando que la mayoría advirtió también que estas se dan a diario.

Respecto al puntaje que le pusieron a la importancia de que se cumpla la política de precios establecida de manera permanente, el promedio dio 9 puntos sobre 10. En siete de cada 10 casos se puso la máxima puntuación.

“Define o no si cumplís con la estrategia de precios. Si pensás que estás haciendo algo y es otra cosa no es productivo”, cuenta Claudio Giacinto. En la misma línea, Romina Fuentes, Revenue Manager de Che Lagarto Hostels, adhiere: “La premisa es que el canal no debe alterarme”.

8 de cada 10 entrevistados asumieron ingresar al sitio de Trip Advisor para controlar disparidades, mientras que la misma suma accede a los administradores de las agencias digitales que cuentan con herramientas de mercadeo gratuitas. 7 de cada 10, en tanto, hacen uso de herramienta de gestión de reservas, tarifas y demanda para poder controlar sus precios frente a terceros. La mitad de los encuestados, en tanto, asumió usar herramientas de mercadeo autónomas y pagas.

Ana Sagrian, ex Senior Market Manager de Expedia, destaca la facilidad con la que están desarrollados los administradores de las agencias digitales. “Expedia y Booking son ágiles”, cuenta. Desde su mirada, dan más información que un channel manager y

permiten ver de manera específica las extra nets (sistemas internos de agencias de viajes) sin necesidad de ingresar en estas.

Claudio Giacinto quien se especializa en el sector relacional hotelero hace más de 10 años con su empresa Sinergia Soluciones, no está de acuerdo con esto. “Lo ven con cierto resquemor. Dudan si la información que reciben de agencias digitales de manera gratuita es confiable o no. Es un jugador más y no los ven como independientes”, confía.

Carolina Gallé, Revenue Manager del Hotel Álvear, en cambio, elige controlar tarifas a través de las herramientas de mercadeo de su channel manager (del inglés canal de gestión de precios y disponibilidad). “Elegís competidores y te trae tarifas web, de agencias y sistemas de distribución global”. Denominados como GDS, se trata de sistemas informatizados de reservas utilizados principalmente por aerolíneas y agencias de viaje que les permiten acceder en tiempo real a la reserva de vuelos, habitaciones de hotel, alquileres de auto y servicios.

De todas formas, su estrategia es más reactiva que preventiva. “No sos proactivo, sino reactivo. Resolves disparidades al recibirlas. El equipo trabaja para el volumen. Por ejemplo: el tema de Amoma, no resolves nunca”, asevera.

Giselle Bellon, ex Supervisora de Ecommerce en Alvarez Argüelles y actual Revenue Manager de Fen Hoteles, por su lado, recuerda que hay casos en los que no queda otra solución que ingresar de manera manual a las webs de los hoteleros que son competencia para poder ver sus promociones ocultas, sus códigos de descuento o los beneficios que agregan los clubes de fidelización en cada uno de los segmentos.

Romina Fuentes, Directora de Marketing de Che Lagarto Hostels, está de acuerdo con esto y hasta comenta que este proceso debe repetirse en las agencias online ya que las

herramientas de automatización traen las tarifas piso -o bien más baratas- y no las condiciones de reserva -cancelación- y servicios agregados como el desayuno o el tipo de habitación.

Sobre las herramientas de mercadeo, Leyla Ovit, Revenue Manager del hotel Anselmo Curio Collection de la cadena Hilton, explica que sirven para traer demanda, poder precargar tus competidores de referencia y entender los precios en función de la oferta y la demanda con anticipación. “Se pueden ver variables como el clima y hasta desarrollar un pronóstico de vuelos”, añade.

En línea con esto, las agencias en línea -según cuenta Juan Mastromarino, Revenue Manager Coordinator de Despegar.com,- no solo cuentan con información cruzada propia (venden hoteles, vuelos, paquetes, seguros y servicios relacionados), sino que elaboran estudios de elasticidades programadas por ingenieros en función del análisis de volumen de datos (denominado *big data*). Además, cuentan con robots que permiten realizar técnicas de *scrapping* (automatización de procesos manuales a través de robots digitales). Así pueden traer la experiencia de usuario, financiación, promociones y beneficios de la competencia, sin contar con labor humana.

## 1.4. CONCLUSIÓN

Frente a la caída de rentabilidad de los hoteles ante las agencias en línea, comienzan a bajar tarifas en canal propio considerando las comisiones que implica tercerizar la venta. Se busca fidelizar a los clientes provenientes de agencias quienes cuentan con presupuestos de marketing mayor,  producto de sus altos retornos de inversión.

El mercado concentrado de agencias lleva a una competencia feroz en donde los actores mayoristas de los que son propietarios bajan comisiones y publican a menor precio que los propios hoteles.

El hotelero no cuenta con tiempo para controlar dichas roturas de paridad ante reclamos de las propias agencias –compiten entre si- y actúa de manera reactiva, en lugar de preventiva. En sucesivo, se encuentra con que sus precios bajan y, a pesar del volumen de venta, la rentabilidad cae.

Si bien la estrategia del volumen en el canal propio está en mejores precios, beneficios y experiencia de usuario web, los hoteles independientes aún no comprenden el potencial de éste y siguen basando su estrategia en las agencias ante la falta de conocimiento y recursos.

Frente a la inversión en el canal directo de los hoteles, las agencias digitales buscan mantener mercado basándose en paridad tarifaria entre los diferentes canales de venta de los establecimientos (web propia y otras agencias en línea), además trabajan fuerte sobre la experiencia de usuario, la financiación y el posicionamiento de sus marcas en el mercado. En sucesivo, bajan comisiones entre canales, perjudicando a los hoteleros quienes no terminan visualizando las tarifas que disponibilizan por contrato.

La detección de estas roturas de tarifa se da de manera manual y demora entre una y dos semanas la corrección al reclamarle a las agencias en línea. A su vez, se da de manera permanente (75% de los hoteleros cuenta con este problema semanalmente). Se trata de entre 520 y 783 horas anuales de trabajo destinadas a resolver esta problemática.

Encuesta propia reflejó como promedio -de 1 a 10- sobre la importancia de mantener la política de precios definida en todos los canales por los hoteleros, considerando que buscan recuperar rentabilidad y mercado frente a las agencias en línea.

## CAPITULO II. ENTREVISTAS

### 2.1. INTRODUCCIÓN

La metodología utilizada implicó seleccionar una muestra en la red social profesional LinkedIn bajo filtros de cargo: “revenue manager”, “director comercial” y “director”, en las categorías “hotel”, “agencia en línea” y “consultoría”. La búsqueda aplicó para toda la región sudamericana y se invitó a participar de la misma a 500 personas vía correo a través de Internet.

El cuestionario –ver anexo- pre-definido contó con 21 preguntas, de las cuales 9 permitían respuesta abierta al entrevistado. Una vez obtenidas las primeras 120 respuestas –entre el 1 de enero y el 15 de febrero de 2017- se procesaron los resultados. Sobre los 120 resultados, se seleccionaron 20 casos de manera aleatoria para profundizar sobre las respuestas obtenidas por la vía digital.

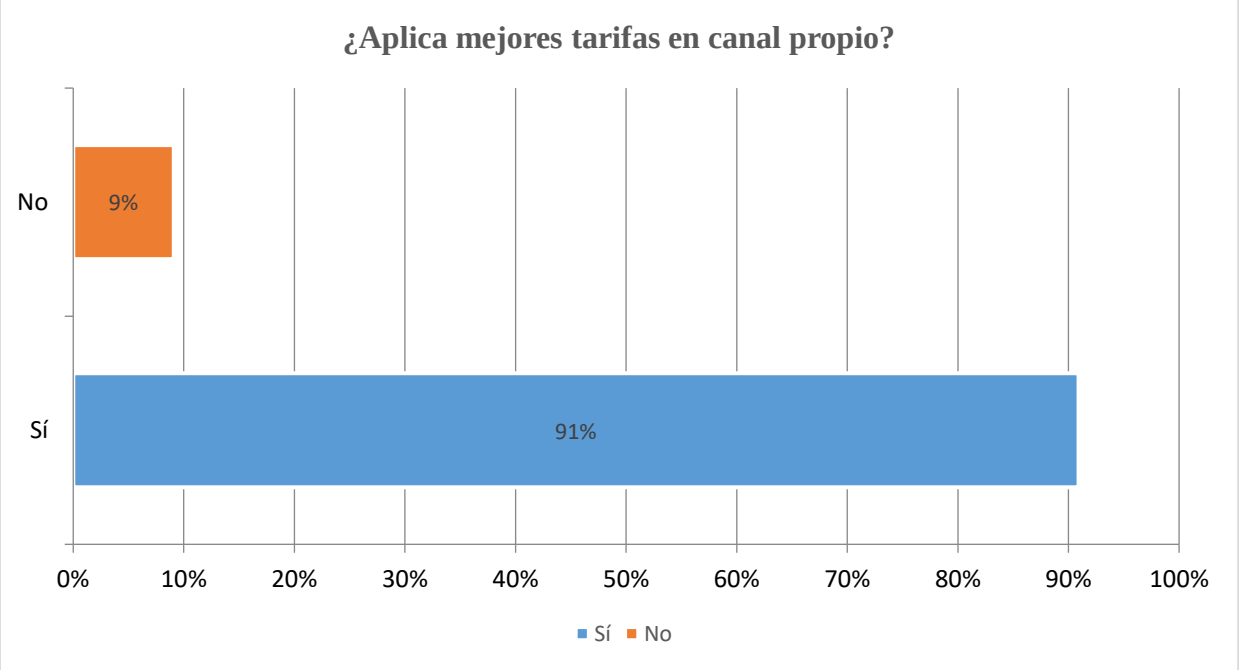
. Entre los temas en cuestión se trataron la política de precios para saber si aplicaban o no mejores tarifas en canal propio frente a medios comisionados. En sucesivo, si presentaban o no conformidad frente a la política tarifaria de las agencias en línea y qué tipo de acciones llevaban adelante para evitar las rotura de paridad.

El objetivo pasó por entender los motivos por qué apostaban al canal directo. Acto seguido, las acciones llevadas a cabo en el canal propio para recuperar mercado y los motivos de disconformidad para con las agencias en línea.

Las variables consideradas fueron:

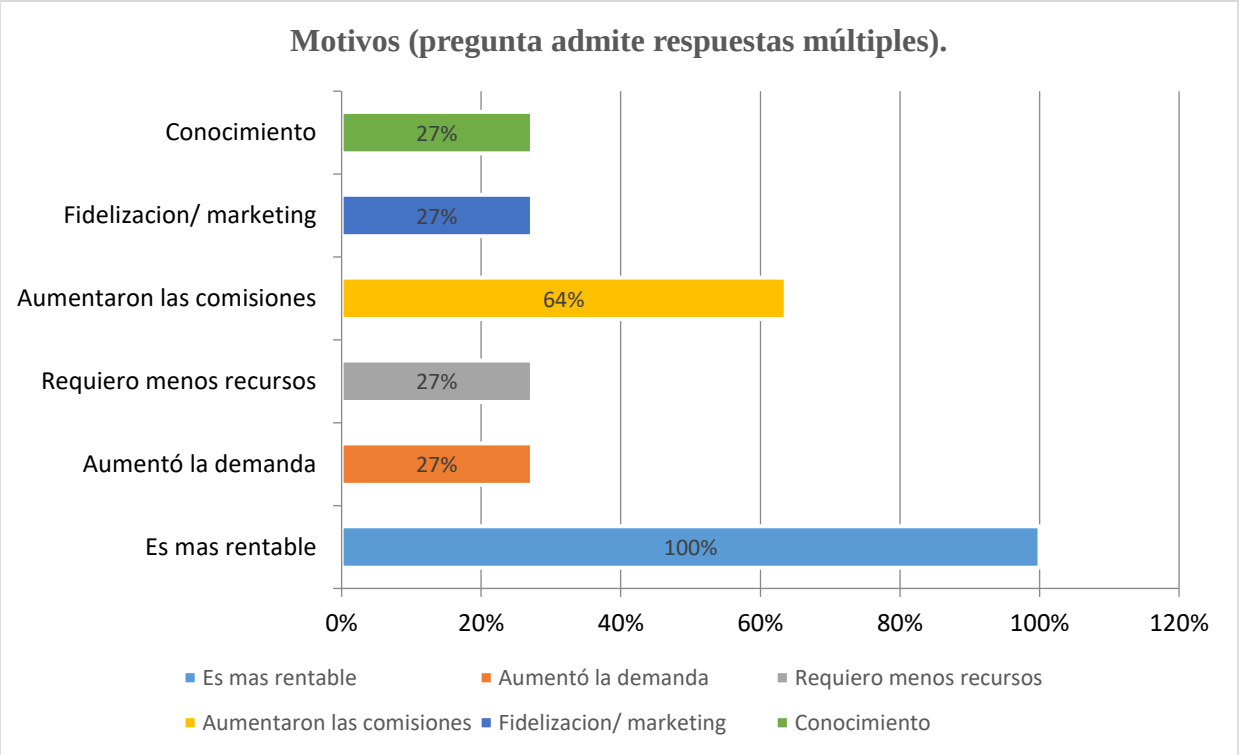
- La frecuencia de roturas de paridad, la cantidad de personas afectadas a resolver el problema y el tiempo de control.
- Estrategia de precios y la importancia que le daban a que esta se mantenga a lo largo del tiempo sin alteraciones.
- Las herramientas vigentes para ejercer dicho control (y si contratarían herramientas adicionales con control de paridad automático).
- Propuesta de precios.
- Los competidores de los encuestados. Frecuencia de control y procedimientos.
- Procesos manuales en el área de revenue management.

## 2.2. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS



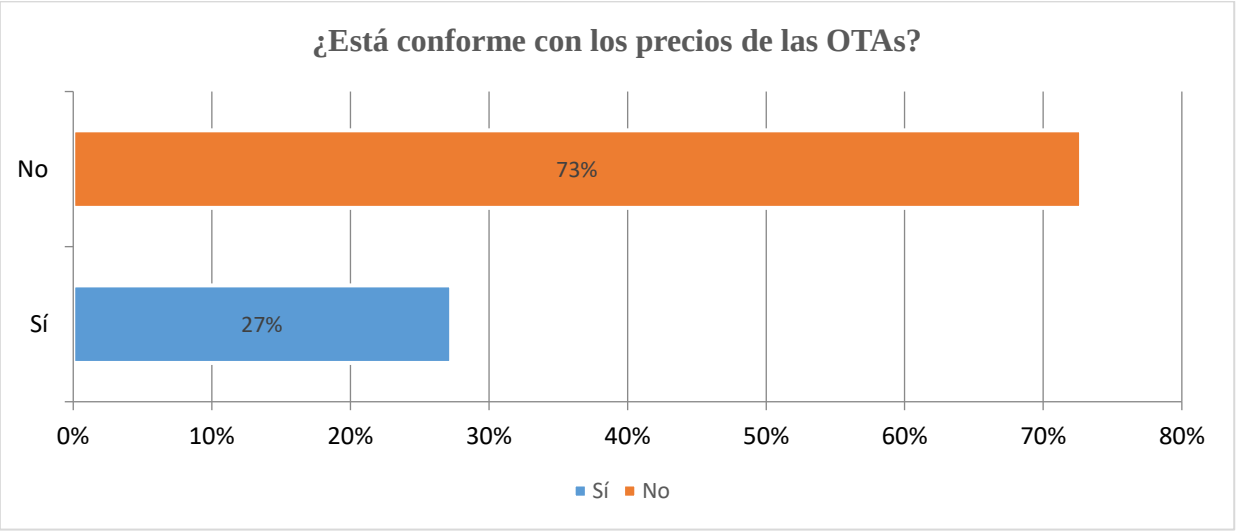

BASE: 120 casos.

Fuente: elaboración propia.



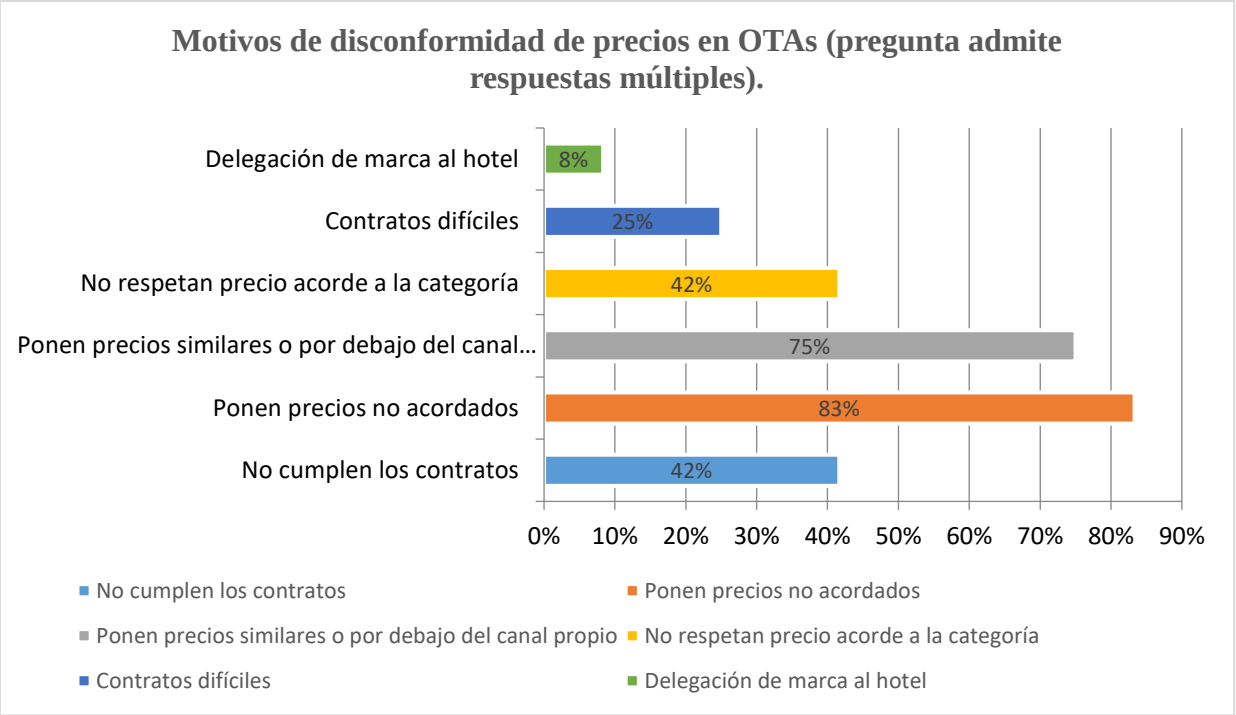

BASE: 120 casos.

Fuente: elaboración propia.



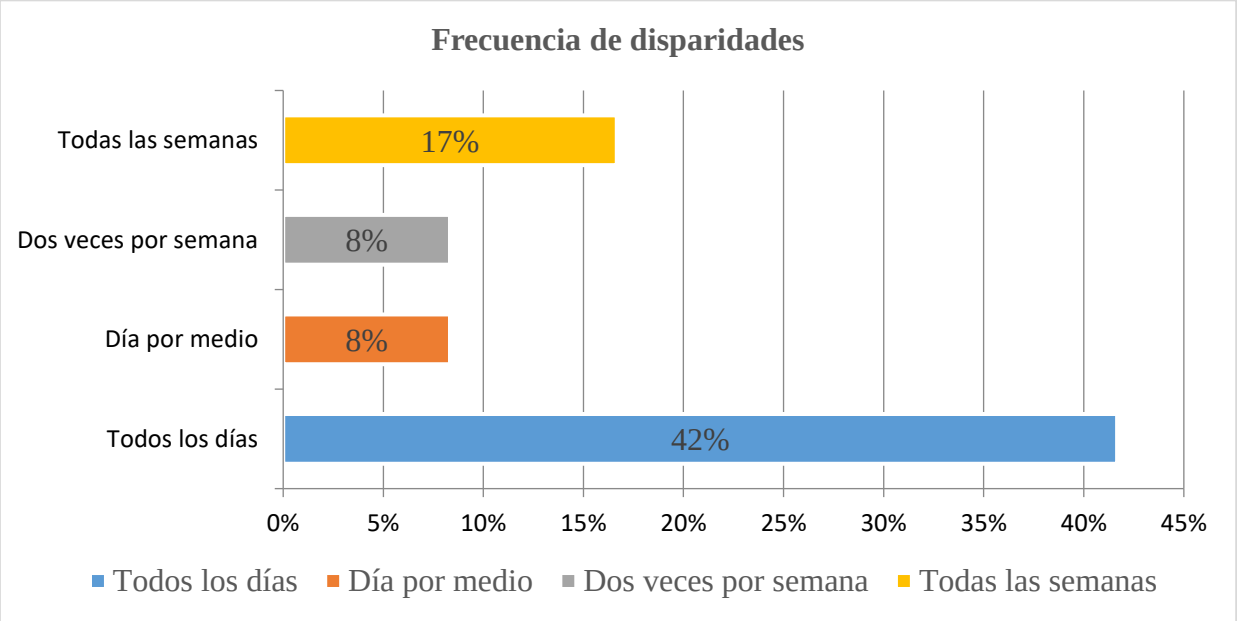

BASE: 120 casos.

Fuente: elaboración propia.



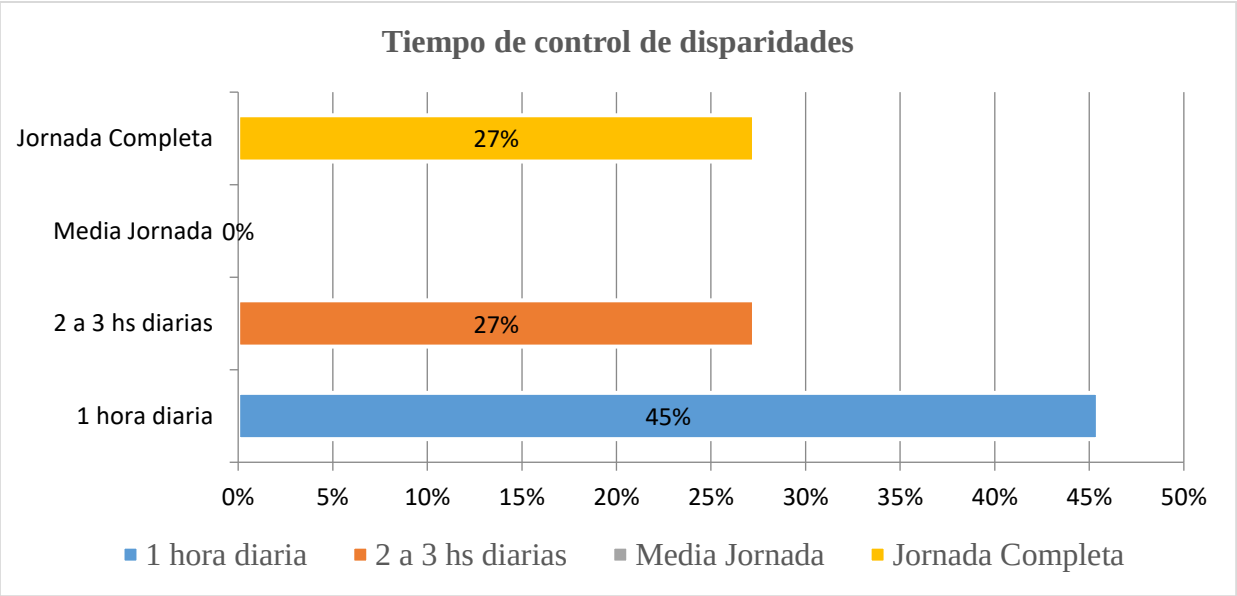

BASE: 120 casos.

Fuente: elaboración propia.




BASE: 120 casos.

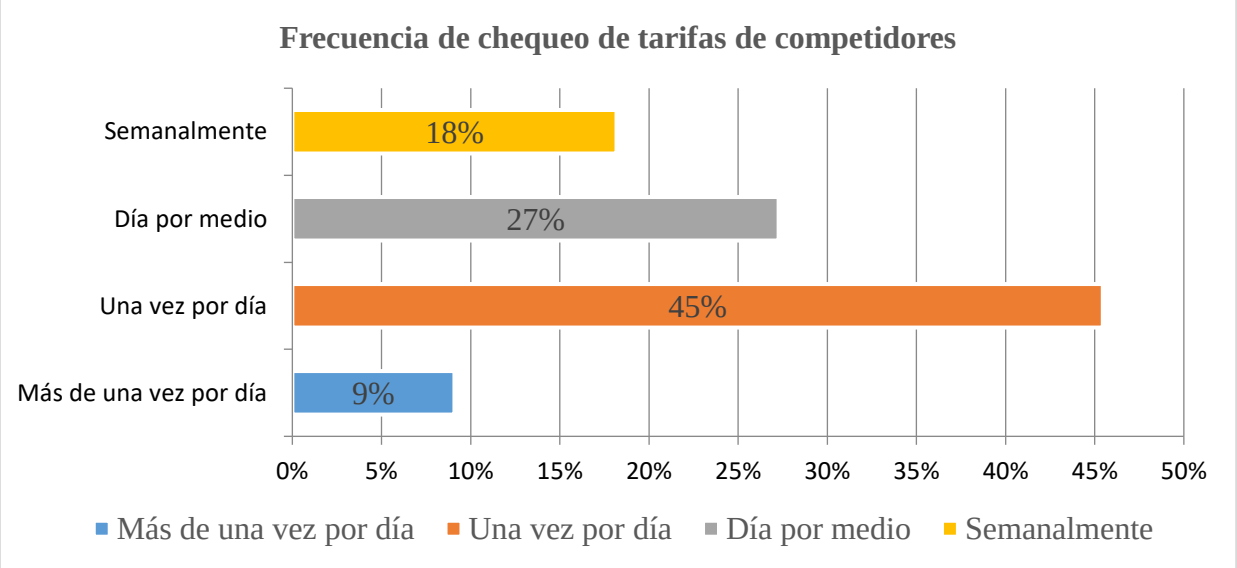
Fuente: elaboración propia.




BASE: 120 casos.

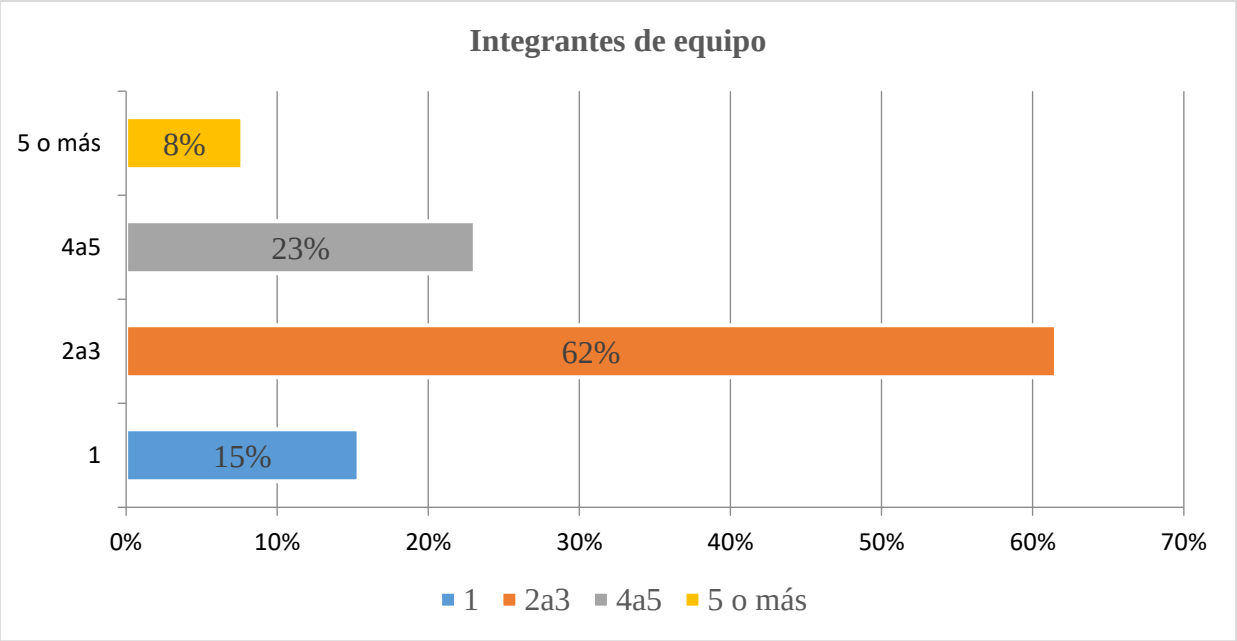
Fuente: elaboración propia.

.



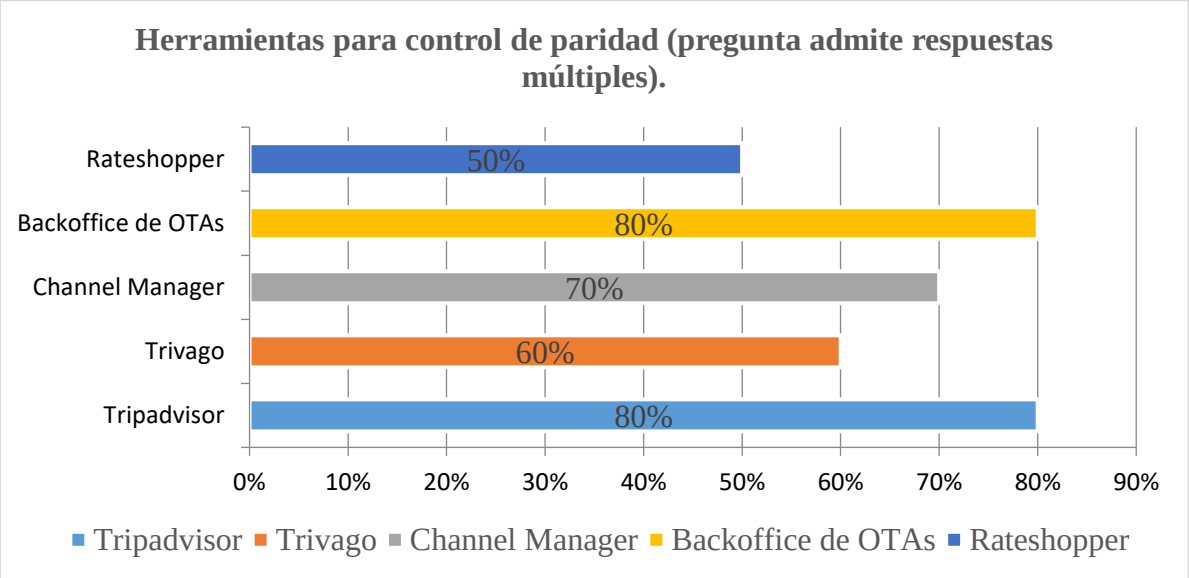

BASE: 120 casos.

Fuente: elaboración propia.




BASE: 120 casos.

Fuente: elaboración propia.

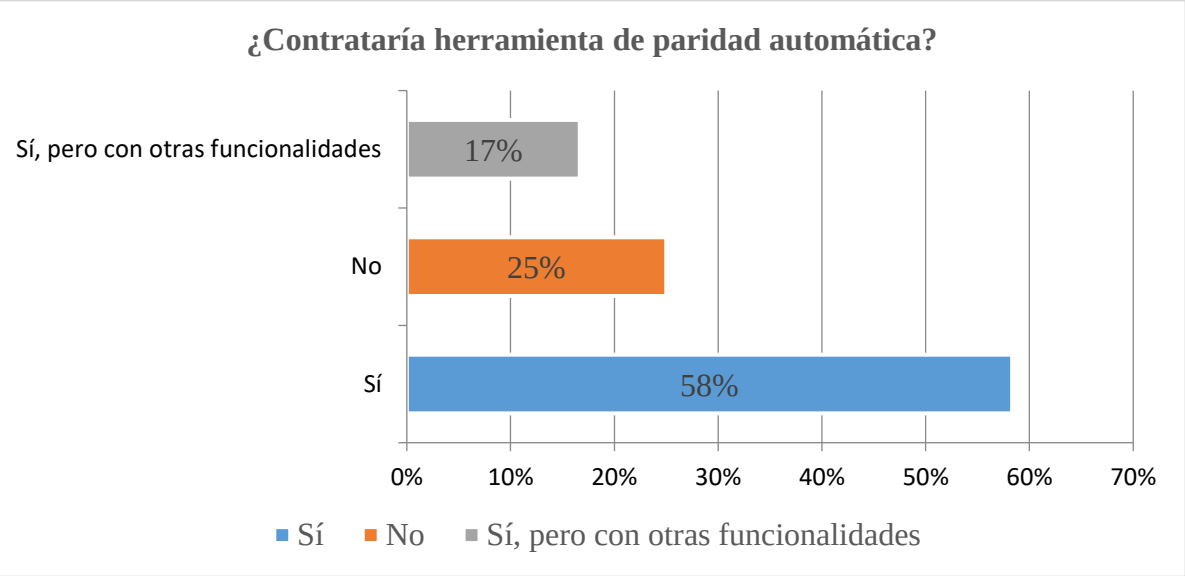



BASE: 120 casos.

Rate Shopper: herramienta utilizada por los revenue managers y directores comerciales de hoteles, así como también consultores del área para automatizar el control de precios por parte del set de competidores. La herramienta permite elegir cuáles son los hoteles que compiten contra el propio y visualizar los diferentes precios de venta piso para cada uno de los canales de venta públicos.

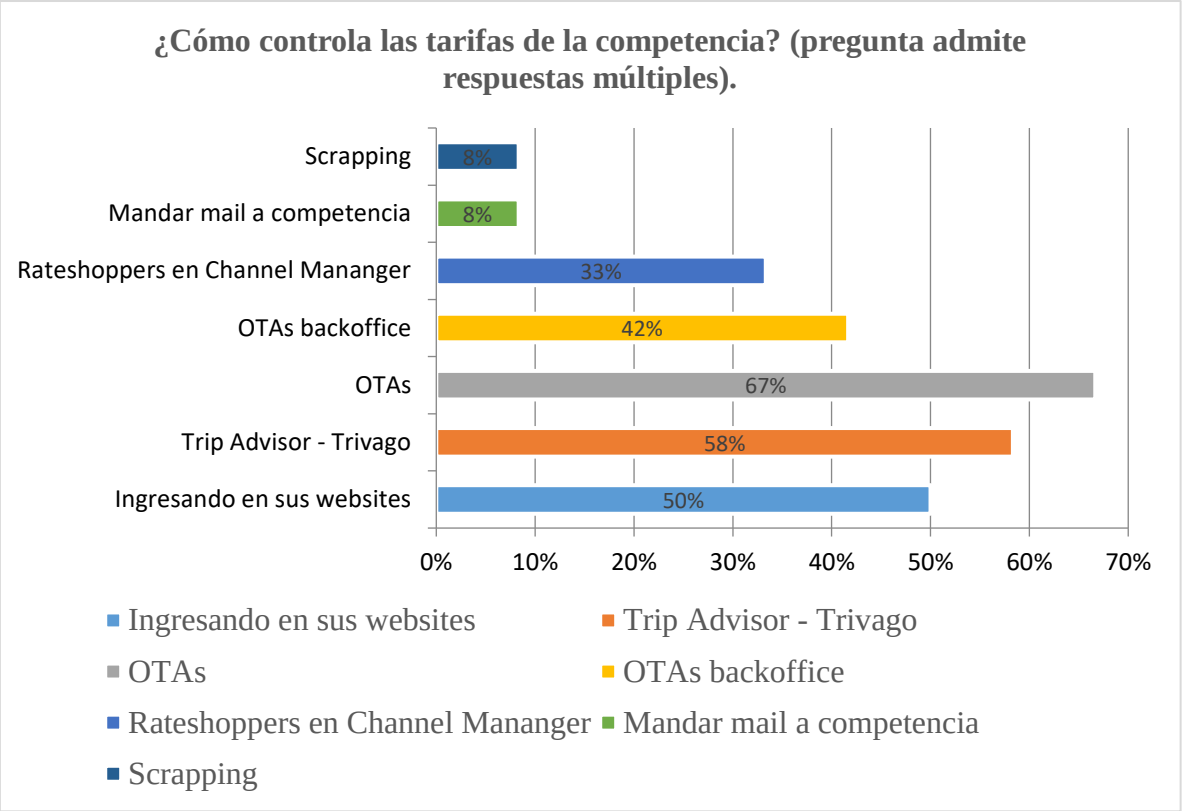
Channel Manager: Se trata del sistema que permite manejar el inventario de venta en todos los canales desde una misma plataforma. Se conecta con el motor de reservas de la web propia, así como también los medios de venta tercerizados. Desde aquí se controla disponibilidad, reservas, precios y comisiones. En sucesivo, permite modificar de manera simultánea el precio de todos los canales de venta.

Fuente: elaboración propia.




BASE: 120 casos.

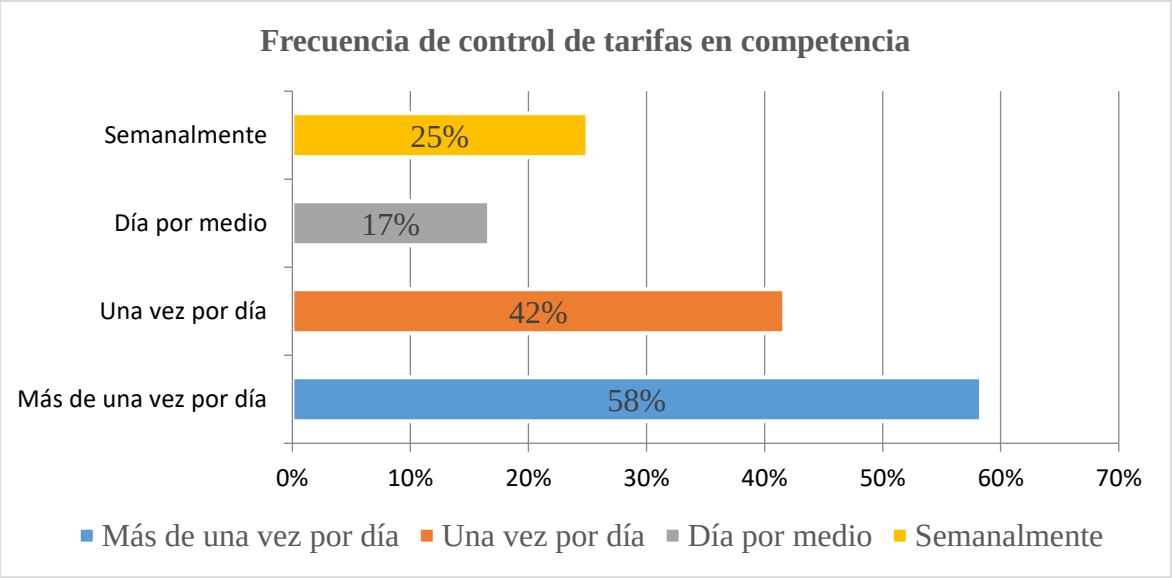
Fuente: elaboración propia.




BASE: 120 casos.

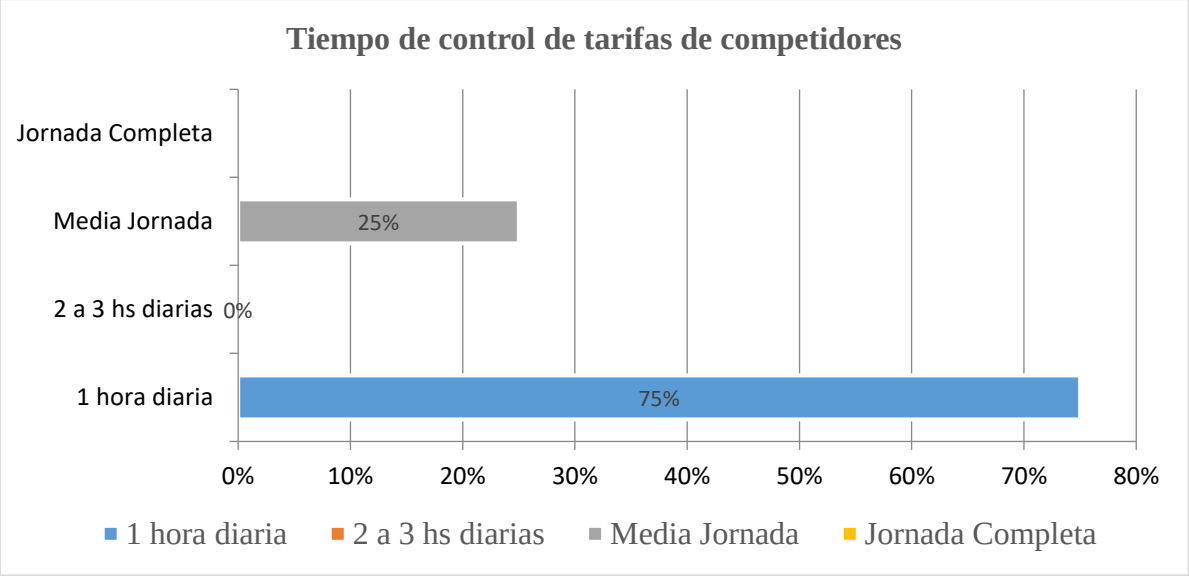
Scrapping es la traducción del inglés “rascado” y se aplica a la web para extraer información de sitios web simulando la navegación manual de un humano. El uso central en la hotelería implica comparación de precios entre webs de hoteles, así como también canales de venta tercerizados. Se trata de programar sistemas y/o contratarlos que permitan monitorear los cambios de precios en la competencia.

Fuente: elaboración propia.




BASE: 120 casos.

Fuente: elaboración propia.



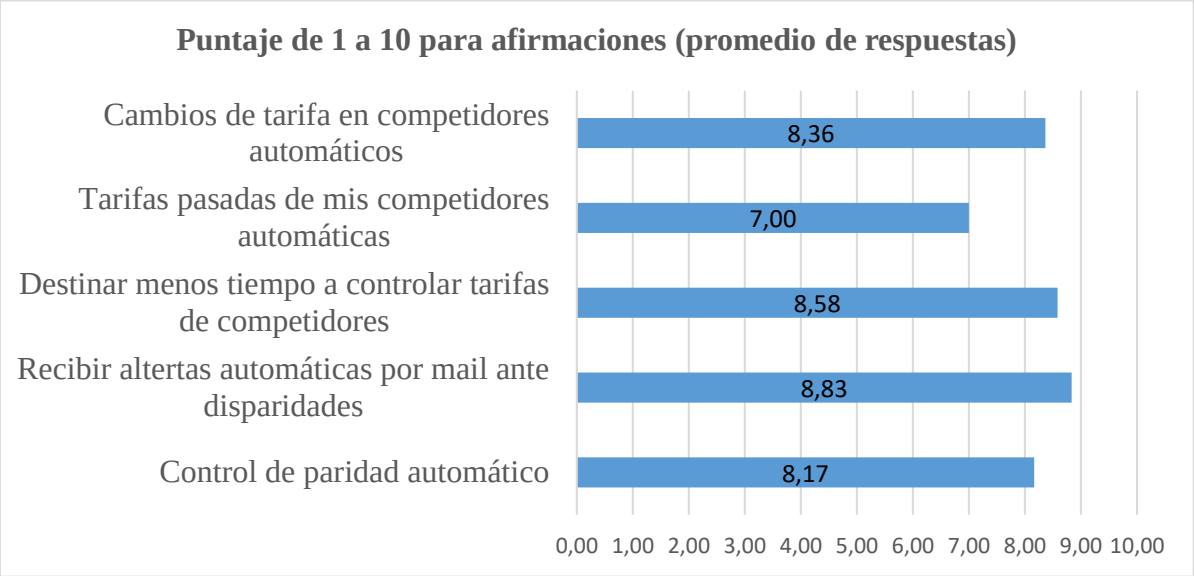

BASE: 120 casos.

Fuente: elaboración propia.

**Puntaje de 1 a 10 para las siguientes afirmaciones:**

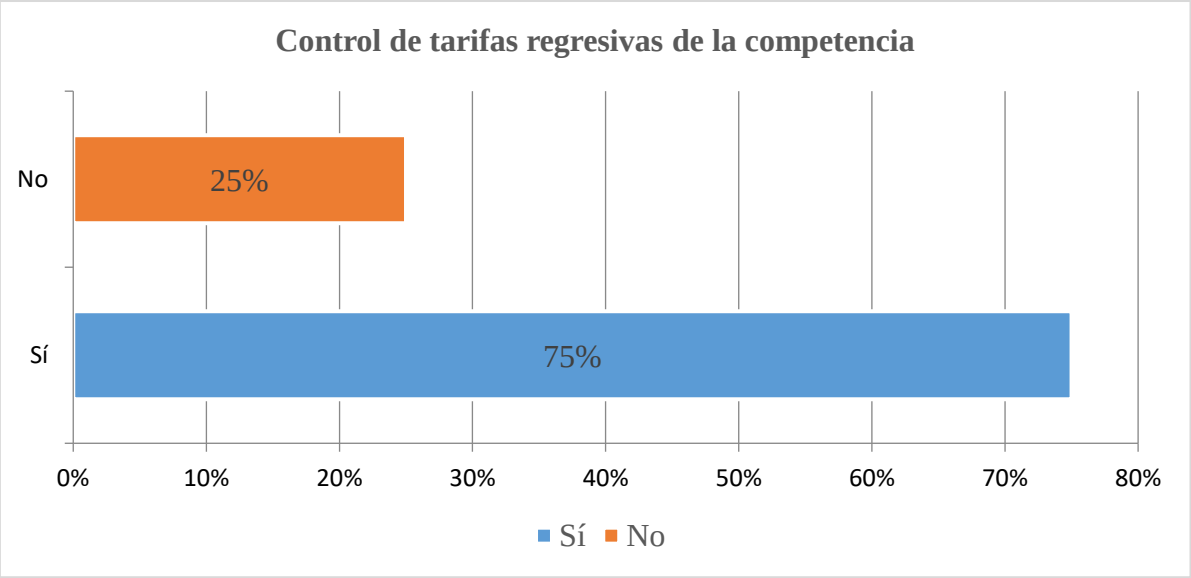
- Me gustaría automatizar el control de paridad de mi cuadro tarifario.
- Me gustaría recibir alertas por mail automáticas cada vez que se adviertan roturas de paridad en mi cuadro tarifario.

- Me gustaría destinar menos tiempo al control de tarifas de mis competidores.
- Me gustaría poder ver de manera automática las tarifas pasadas de mis competidores.
- Me gustaría poder advertir de manera automática los cambios en las tarifas de mis competidores.




BASE: 120 casos.

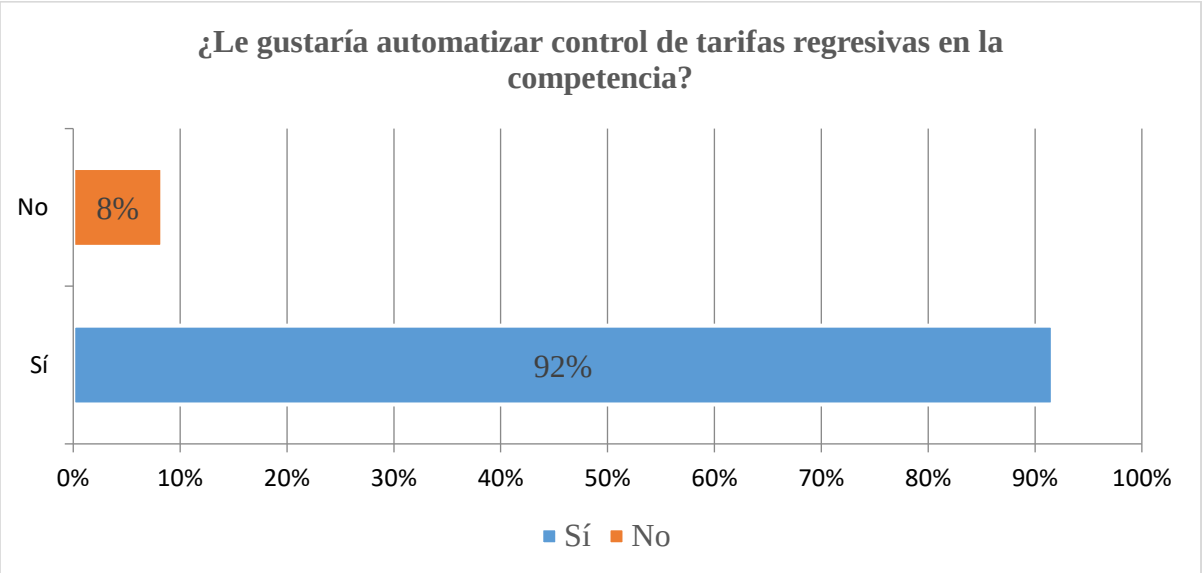
Fuente: elaboración propia.




BASE: 120 casos.

Tarifas regresivas son aquellas del pasado. El control de tarifas regresivas en la competencia implica ir documentando el registro de los cambios de precios a través del tiempo. Los precios actuales pueden verse en tiempo real, pero los cambios pasados –en caso de ser registrados- permiten proyectar precios entendiendo patrones de comportamiento históricos.

Fuente: elaboración propia.




BASE: 120 casos.

Fuente: elaboración propia.

## 2.3. CONCLUSIÓN

Se advirtieron problemas de paridad y en el tiempo demandado para controlar que no se rompa la estrategia de tarifas en canales de venta tercerizados. Se consultó a los hoteleros sobre si contrarían una herramienta que ofrezca esta solución de manera automática. Seis de cada diez respondieron favorablemente. Además, si la misma tuviese otras funcionalidades, la suma se agrandó a ocho de cada diez casos.

"Al darse cuenta el tiempo que pierden tratando de resolver esta temática sería una solución con la cual no podrían no contar. Beneficiaría en tiempo, recursos y sería necesaria para achicar costos", interpreta Claudio Giacinto, Director de Sinergia Soluciones, empresa marplatense que comercializa desarrollo web y motor de reservas en más de 30 cadenas y hoteles argentinos.

"Serviría como un sistema adicional al de revenue –carga de precios-", cuenta Carolina Gallé. Consultada sobre cuáles serían los servicios que agregaría a la herramienta para hacerla más atractiva, explaya que cuando trabajó fuera de cadenas, le fue difícil tener informes de precios de la competencia con periodicidad permanente. "Los teníamos una vez al día porque no podíamos pagarlos", asegura.

Al preguntar a los hoteleros cómo chequean sus tarifas frente a competidores, volvieron a aparecer los mismos medios que para controlar la paridad contra las agencias. Siete de cada diez lo hacen haciendo uso de las agencias en línea. Además, cuatro de cada diez aseguran que el chequeo no solo lo hace de las tarifas publicadas sino que recurren a los administradores de agencias que tienen de manera gratuita datos como la ocupación promedio de un destino por el tipo de establecimiento.

Seis de cada diez recurren a meta buscadores tales como Trip Advisor o Trivago de manera manual (muestran las tarifas de los principales canales de venta por país para un hotel en una fecha específica). La mitad de los entrevistados, en tanto, acepta que ingresa manualmente a los sitios de sus competidores para ver tarifas y, además, promociones y servicios. Apenas el treinta por ciento de los encuestados recurre a complementos de su herramienta de carga de precios (acá es donde aparecen módulos de mercadeo pagos).

Una vez más, consultamos a los hoteleros sobre la frecuencia con la cual controlan sus precios frente a los competidores. Aquí los resultados arrojaron que en seis de cada diez casos se hace diariamente, mientras que tres de cada diez personas lo hacen al menos una vez por semana. Son dos de cada diez entrevistados los que admitieron controlar los precios de sus competidores más de una vez por día. La misma suma corresponde a gente que lo hace día por medio.

La cantidad de horas reflejada fue una en el ochenta por ciento de los casos, mientras que tres de cada diez consultados aceptó que se toman hasta media jornada para comparar la política de precios propia frente a terceros.

Si tomamos entonces los equipos de trabajo más recurrentes de 2 a 3 personas y el tiempo de control de precios de competidores más elegido de una hora diaria, hablamos entonces de entre 520 y 783 horas anuales considerando que la mayoría se toma tiempo diario en mirar el precio de la competencia. Si sumamos las horas de control de paridad, el número se extiende a entre 1040 y 1566 horas anuales por equipo de revenue management. Algo así como entre 130 y 195 jornadas de completa laborales al año sobre un calendario que disponibiliza 248 jornadas en un año.

Sobre estos resultados, pedimos a los hoteleros que pongan un puntaje para saber cuánto les gustaría automatizar el control de paridad de su cuadro tarifario. El promedio entre los entrevistados arroja un promedio de ocho puntos sobre diez. En paralelo, los cuestionamos sobre el destinar menos tiempo al control de tarifas de sus competidores. Las respuestas en este punto alcanzaron nueve puntos sobre diez.

Siendo dos de cada diez los casos en los que los hoteleros contratarían una herramienta de control de paridad, pero si tuviese otra funcionalidad y viendo interés sobre el control automático de las tarifa de sus competidores, los consultamos sobre si registran datos históricos (tarifas regresivas). El setenta y cinco por ciento de los hoteleros consultados contestó que sí asientan registro, mientras que a nueve de cada diez hoteleros les gustaría contar con una herramienta que resuelva esta preocupación de manera automática.

Al solicitar un puntaje de uno a diez para la afirmación "me gustaría poder ver las tarifas pasadas de mis competidores de manera automática", el puntaje entregado fue 7. Sin embargo, cuando agregó la posibilidad de advertir cambios pre configurado de manera automática, el puntaje –en promedio- ascendió a ocho sobre diez unidades.

Así, a la demanda de detección automática de roturas de paridad, se sumaron las tarifas de los competidores pasadas como preocupación. "Me gustaría que todas las herramientas que contrate se hablen entre ellas y que las estadísticas sean automáticas", asegura Ana Sagrian quien había explicado previamente que no contrataría solo una herramienta de paridad. "Tendría que darme más beneficios. Que muestre la demanda y que incorpore vuelos que llegan a esa ciudad. También que me permita especificar eventos en *clusters* específicos (hoteles en una ciudad determinada)". A simple vista, el desarrollo que sugiere no es complejo dado que hay APIs (desarrollos que permiten integración a terceros) públicas y gratuitas en Google que permiten esta información.

Leyla Ovit quien pasó por el sector comercial de Fen Hoteles, NH Hoteles y la empresa de revenue argentina IP Hoteles antes de llegar a ser Revenue Manager de Hilton, cuenta que opera actualmente con la herramienta de mercadeo Rate 360 del proveedor multinacional Travel Click. “El tema es que debo guardar yo las tarifas día por día y buscar los archivos fecha por fecha cuando quiero sacar conclusiones pasadas”, comenta. En línea con Ana Sagrian sugiere que hoy no cuenta con el forecast de vuelos, ni con los cambios climáticos. “Hay herramientas como Rate Gain –multinacional de inteligencia de mercado- que traen estas variables”, describe. De todas formas, se vuelve al principio de la cuestión. “Los hoteleros están viendo que necesitan cada vez más herramientas para su estrategia. Están hartos de poner dinero en tantas herramientas para poder manejar la estrategia de manera adecuada”, lamenta. Y concluye: “El día que aparezca una con todo adentro, va a ser la ganadora”.

Carolina Gallé, actualmente en Alvear pero con pasado en la cadena local Rochester asegura que los hoteles que no son de cadena multinacional difícilmente pueden contratar los complementos de estas herramientas. “Actualmente los sistemas son satélites de otros más grandes. Toda la información recopilada se asocia con el sistema de revenue como cadenas grandes”, describe. Desde su punto de vista, “los hoteles grandes quieren un solo sistema para ver todo, pero los más chicos buscan costo”. Aún con recursos, ve vetas en tarifas regresivas. “Hoy no puedo ver los precios para atrás”, reprocha. Es que si llega un lunes a la oficina, nadie registró el fin de semana los cambios que pudieron acontecer en un competidor durante el fin de semana.

Viendo que aún con presupuesto ilimitado, los actores de cadenas multinacionales o cinco estrellas no presentan conformidad sobre los usos de las herramientas para gestión estratégica de precios, consultamos sobre funcionalidades que deseen automatizar y/ o con las que hoy no cuenten.

“Me gustaría –sin importar la herramienta- que al enchufarme todo se hable con todo. A su vez, que las estadísticas sean automáticas y unificadas. Son muchos los jugadores a los que hoy debo recurrir para sacar información”, cuenta Ana Sagrian, Fundadora y Directora de Mad About Hotels, sobre su gestión diaria en el manejo de precios de más de 20 hoteles. Desde su punto de vista, tener el sistema de carga de precios y ocupación, la reputación y las tarifas por separado alentan su trabajo. “Debemos mirar muchas variables para tomar decisiones definitivas de precios”, explica.

Facundo Diana, Licenciado en hotelería y turismo con pasado comercial en cadenas como Panamericano, Hilton y Fen Hoteles, por su parte, manifestó interés en poder programarle condiciones a los precios para recibir sugerencias en el futuro en torno a los antecedentes. “No hay sistema que me sugiera precios basado en los cambios de mis competidores y la información histórica de mi hotel frente al mercado”, asegura. Es que la información vigente por sistemas de gestión de reservas y precios multinacionales solo permite guardar las tarifas a diario del listado de competidores pre-definido. Es decir, el trabajo de ir viendo la evolución de la competencia, así como también de sus cambios debe realizarse manualmente.

Carolina Gallé, ex Ecommerce Manager de la cadena nacional Álvarez Argüelles y Revenue Manager de la multinacional NH Hotels, añade un punto de conflicto en la gestión diaria de generación de precios: los precios locales. Es que el tipo de cambio en dólares dificulta advertir las roturas de paridad en mercados en donde hay más de un tipo de cambio (sucedió en la Argentina hasta el 2015). En sucesivo, no permite advertir cambios en países donde la moneda local tiene más peso que el dólar. Tal es el caso de Brasil, por ejemplo. “Debemos recurrir a sistemas para cambiar de IP y obtener tarifas locales porque desde Argentina se nos muestran precios en dólares cuando consultamos regiones (en Europa los precios se cargan en euros y en Latinoamérica en monedas

locales cuando no se trata de hoteles multinacionales)", cuenta. "Sino no podemos hacer las búsquedas por país y hay que andar llamando por teléfono o pedir cotizaciones por mail", suma.

Giselle Bellon, Técnica Superior en Administración y Organización Hotelera de la Suisse y Revenue Manager de Fen Hoteles, agrega al respecto: "Lo que nos suele pasar es que en los meta buscadores se muestran más lentos los cambios de tarifa o, sino publican algunos dólares menos". Consultada sobre como resuelve esta preocupación, la respuesta vino por otro modificador de país de navegación gratuito llamado Hola VPN.

La misma problemática fue planteada por Pablo Rodríguez, Director de la agencia de representaciones comerciales Solvera. Es que sobre ocho hoteles comercializados en caribe, deben controlar de manera permanente que las tarifas sean más baratas en Latinoamérica que en Estados Unidos. Y para poder llegar a esto, necesitan ver precios por país. Hoy dicho control es manual por lo que las alteraciones a la política de precios acordada con Moon Palace, Beach Palace, Sun Palace, Isla Mujeres Palace, Cozumel Palace, Le Blanc Spa Resort, Playa Car Palace y Moon Palace Grande queda sujeta al control humano diario desde la Argentina donde tienen base.

Claudio Giacinto quien asesora más de veinte hoteles regionales desde su empresa Sinergia Soluciones cuenta que todavía se mandan mails manualmente para obtener precios de la competencia –de manera encubierta-. "Faltan estadísticas. La mayoría solo mira para adelante porque no las tiene", adhiere con Facundo Diana. Además, desde su experiencia, aquellos hoteles que no cuentan con central de reservas propia tampoco se comparan con la competencia "Hacen falta herramientas para este segmento", confía. De las consultas por costos, Federico Elmer, Director Comercial en Argentina de Hospitality Solutions Latam, cuenta que se llegan a pagar más de 100 dólares por hotel

por herramientas de mercadeo. “Y si agregas más de cinco competidores el precio escala”, asegura.

Aun así, restan adaptaciones fundamentales para la gestión diaria. “La herramienta debe ser simple”, reclama. Es que ve que sus clientes usan sistemas “muy complejos y terminan discontinuando los mismos”. Más allá de la complejidad de las integraciones en la que coincide con Sagrian, “al trabajar mercados locales y tener solo ciertas agencias disponibles” la utilidad se reduce.

“Necesito comparar un día año contra año para entender tendencias, demanda, variaciones según los días de la semana”, explica Sagrian, MBA de la Escuela Superior de Hotelería, sobre su gestión. “Uso Excel para sacar conclusiones y debo actualizarlo permanentemente”, añade. “Todos los días debo guardar los archivos con fecha actualizada”, agrega Ovit, Revenue Manager del hotel Anselmo Curio Collection de la cadena Hilton. En su labor diaria, más allá de las herramientas de mercadeo, asegura que “si quiere ver el estado de situación de una plaza hace búsquedas como cliente”.

La tendencia manual replica en establecimientos de lujo como el Grand Hotel de Punta del Este “Trabajamos vía Excel de Opera”, describe John Iriondo, Gerente General, al contar como descargan del sistema de gestión de reservas una exportación del tradicional editor numérico de Microsoft.

“Sabemos a cuanto estamos publicados un año adelante y atrás. Ocupación, tarifas y estrategias según época”, garantiza. Consultado sobre si le gustaría automatizar dicho proceso su respuesta fue negativa. “Yo llevo el mercado, se ponen abajo nuestro”, honra. De todas formas, con una tarifa promedio de 250 dólares en febrero asegura tener 5 personas para comercializar 120 habitaciones. “Pocas veces vemos disparidades y si las agencias ven disparidad son ellas las que nos llaman”, asevera. Y concluye: “Solo en

semanas muy particulares en las que no hay movimiento trato de entender el mercado entrando a Booking y viendo el precio de venta de 2 o 3 competidores".

Joaquín Pagano, Ejecutivo de ventas de la cadena hotelera Own, también explica que la cadena Own opera con Excel "Hacemos proyecciones a tres meses", cuenta. La información también viene de sistema de reservas. Se trata del complemento de mercadeo Rubicon –asociado al software de gestión- por el que pagan 1700 dólares anuales sin detectar roturas de tarifas, ni precios de competidores regresivos. Desde el sector corporativo no observa herramienta del mercado que le permita ver cambios en los precios internos. Es decir, cuando el canal directo al público masivo baja las tarifas por falta de demanda y queda dispar frente a tarifas anticipadas pagadas por operadores mayoristas y/ o empresas del segmento corporativo.

Para Romina Fuentes, Revenue Manager y Directora de Marketing de Che Lagarto Hostels, automatizar el control de precios de los competidores cambiaría de manera radical su ecuación de recursos humanos. "Si pudiese ver cada canal autónomo pagaría lo que abarato en personal", confía. Además, sería fundamental poder ver los cambios regresivos en las tarifas sobre la estrategia futura de cada uno de ellos.

Las propias agencias digitales hoy buscan trabajar sobre lo mismo, pero considerando las comisiones de sus competidores. "Lo que más me gustaría automatizar es el *fee* de la competencia", asevera Juan Mastromarino, Revenue Manager Coordinator de la agencia digital Despegar.com. "El control es muestra representativa", añade sobre su gestión diaria. Con pasado en el canal de venta directa, destaca la automatización de paridad como elemento fundamental en la comercialización.

## **CAPITULO III. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

## 3.1. INTRODUCCIÓN

De las entrevistas abiertas con hoteleros y profesionales del sector de revenue management, se buscó encontrar respuesta a qué hacer para mejorar su eficiencia operativa. En esta invención de valor se puso foco en la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo, entregando al mercado una oferta que resuelva todos los problemas que fueron puestos sobre la mesa.

Basados en un sistema de servicio (conocido en el inglés como Software as a Service) y considerando redes que son abiertas, horizontales, colaborativas y globales entre individuos y empresas, recurrimos a tecnologías de "sindicación" de contenidos, que nos permitieran recibir actualizaciones cada vez que una conversación que nos interesaba veía algún progreso.

Así, buscamos en los testimonios una forma de ver al cliente centrada en el diseño de ofertas "a medida" para distintos nichos. Previo a las encuestas, nos preguntamos con qué espacio de preocupaciones humanas nos íbamos a comprometer. Es decir, a qué tipo de clientes apuntábamos.

Acto seguido, exploramos las preocupaciones planteadas por los entrevistados para abrir posibilidades más grandes de mejora. La preocupación asociada a interés (*concern*) derivó de las escuchas de problemas (*worries*). Además, se cuestionó sobre las ofertas disponibles en el mercado, haciendo foco en insatisfacciones.

En condiciones de declarar espacios de insatisfacción de los clientes con las prácticas disponibles actuales, se encontraron anomalías (prácticas que generaban disconformidades o resignaciones y que eran aceptadas en ese espacio).

Asumido el compromiso con dichas limitaciones, se realizó una definición de la identidad del negocio centrada en las preocupaciones e insatisfacciones de los

entrevistados. Realizado esto, se avanzó con quiebres en la coordinación de acciones para el cuidado de los clientes de los hoteleros. El objetivo de ver sus niveles de apertura a nuevas ofertas contempló los atributos actuales de las ofertas disponibles en el mercado.

La continuidad se dio con los estándares de valoración de los hoteleros, que las ofertas disponibles no estaban alcanzando y las preocupaciones de los hoteleros entrevistados que originaban sus juicios.

El foco estuvo puesto sobre el cuestionamiento de si se podría superar las insatisfacciones de los clientes desarrollando una oferta más sintonizada con sus preocupaciones. Recordemos que el proyecto inició advirtiendo aspectos de las experiencias de los hoteleros que me resultaron limitantes.

Habiendo declarado las anomalías, se llegó a encontrar oportunidades de mejorar las prácticas de los hoteleros a partir de la articulación de prácticas que ya existían, pero estaban dispersas. En última instancia se puso énfasis en la viabilidad y factibilidad del servicio desarrollado.

## 3.2. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### 3.2.1. Metodología de validación de oportunidad en proyecto de inversión

Viendo las necesidades latentes del mercado hotelero, se cuestionó a los actores sobre sus preocupaciones, se observaron sus espacios de prácticas y se atendió a sus juicios para detectar oportunidades de negocio.

Se jerarquizó un portfolio de ofertas innovadoras poniendo atención en los quiebres y los recursos requeridos para el desarrollo. Por último, se trabajó sobre la factibilidad tecnológica y la sustentabilidad del desarrollo a lo largo del tiempo.

Según los lineamientos de la asignatura dictada por Juan Carlos Lucas y Ezequiel Calviño en la materia Nuevos Negocios del MBA de la Universidad Católica Argentina, se trabajó sobre la descripción del sistema. Se describieron los principales tipos de clientes, actuales o potenciales y sus preocupaciones, diferenciando las comunes de las individuales. A su vez, se buscó recurrir a mecanismos que permitieran comprobar esas preocupaciones.

En segunda instancia, se investigó cómo se atienden actualmente esas preocupaciones y las ofertas disponibles en el mercado con sus respectivas insatisfacciones vigentes por los clientes. Viendo los testimonios y observando prácticas vigentes, se declararon espacios de insatisfacción resignada de los clientes con las prácticas disponibles actuales. Así se declararon anomalías (entendida como una práctica poco armónica, que genera insatisfacciones o límites y que es la práctica aceptada en ese espacio) con la que se buscó compromiso en dicho espacio.

La identidad del negocio estuvo centrada en las preocupaciones e insatisfacciones de los clientes, en lugar de hacerlo a partir del producto y los servicios ofrecidos.

De las más de veinte entrevistas abiertas a hoteleros – punto de partida de más de 100 encuestas cerradas para conocer preocupaciones, prácticas y detectar oportunidades- se obtuvo interpretación para: el rol de ese cliente, en qué dominio fueran oferta y para quiénes, qué quiebres presentaba ese cliente en la coordinación de acciones para el cuidado de sus propios clientes, en que dominios el cliente estaba abierto a recibir ofertas, qué insatisfacciones declaró el cliente en la conversación, cuáles fueron los

fundamentos de esos juicios, cuáles fueron los hechos tomados en consideración por los clientes. Por ejemplo, en qué atributos de las ofertas disponibles en el mercado reparaba el cliente.  Además, cuáles de esos hechos consideraban los más relevantes.

Por otra parte, cuáles eran los estándares de valoración de los clientes, que las ofertas disponibles no estaban alcanzando. Finalmente, cuáles fueron las preocupaciones de los clientes entrevistados que originaban sus juicios.

Cada dimensión del fundamento de un juicio crítico del cliente fue  visto como una oportunidad de crear nuevo valor. En función de los hechos valorados y aquellos desestimados por el cliente, evaluamos cambios de atributos a incluir en la oferta para que sea considerada más relevante por los clientes.

En base a los estándares que los clientes consideraron que no se estaban alcanzando, detectamos cuáles eran las oportunidades de mejora de los estándares de la oferta. Por último, en función de las preocupaciones escuchadas determinamos si fuera posible superar las actuales insatisfacciones de los clientes desarrollando una oferta más sintonizada con sus preocupaciones.

El análisis de las entrevistas advirtió aspectos de las experiencias que resultaron limitantes. De esta forma, identificamos aspectos comunes a las experiencias de los distintos segmentos de clientes. De aquí surgieron anomalías en las prácticas habituales.

Se investigó si existían oportunidades de mejorar a partir de la articulación de prácticas que ya existían. También se contempló la posibilidad de apropiarse de prácticas de otros espacios que aportasen más efectividad y armonía en el cuidado de las preocupaciones de los clientes.

Respecto a los quiebres, se buscó anticiparlos a la preparación de la oferta. Las entrevistas comenzaron con estudio e investigación de mercado previamente

desarrollado. Esta tesis culmina con el desarrollo de la oferta y la comercialización. Allí se evaluaron las promesas de los clientes –luego de perfeccionar el producto-. Se trató de la relación con la realización de las condiciones de satisfacción acordadas con los clientes a partir de acciones para minimizar la ocurrencia de incumplimientos.

### 3.2.2. Las preocupaciones vigentes

En primera instancia se definieron los tipos de clientes y sus necesidades. En función de sus preocupaciones latentes (*worries*), se extrajeron los *concerns*.

| Tipos de Clientes | Needs | Worries | Concerns |
|---|---|---|---|
| Hoteles con venta directa al público (E-Commerce, Central de Reservas –teléfono y mail-) | • Manejo del ciclo de vida de los clientes.<br>• Ganar poder en la negociación con las OTAs. | • Los niveles de comisión de las OTAs son cada vez más altos.<br>• Las OTAs crecen en volumen de venta vs resto de los canales. | • Mantener el control de las tarifas de mi producto.<br>• Justificar desde la rentabilidad inversión en E-Commerce propio. |
| Agencias de viajes Offline con venta directa al público (E-Commerce, Central de Reservas –teléfono y mail-). | • Mantener el volumen de venta ante el crecimiento de las OTAs.<br>• Competitividad en precio al comprar hoteles. | • Las OTAs tienen mejor volumen de venta a través del canal E-Commerce.<br>• Las OTAs crecen en volumen de venta y logran mejor tarifa. | • Conversión en OTA, pudiendo medir la evolución de la inversión en los ingresos.<br>• Detectar todos los casos en los que hay disparidad. |
| Agencias B2B con venta a mayoristas que luego revenden al público. | • Mejor tarifa disponible que Agencias Online B2C<br>• Control sobre Agencias B2B, que también tienen empresas de venta B2C. | • Venta de hotel a B2C a menor costo que la pre-compra a principio de año (adelantada), viendo evolución de demanda.<br>• Mantener ventaja sobre los B2C que no compran de manera anticipada, ni en volumen anual. | • Detectar todos los casos en los que hay disparidad.<br>• Detectar todos los casos en los que hay disparidad. |

Fuente: elaboración propia.

Acto seguido, se cuestionó sobre la preocupación.

| Concerns | Explicación de preocupación |
|---|---|
| • Mantener el control de las tarifas de mi producto.<br>• Justificar desde la rentabilidad inversión en E-Commerce propio. | • "Necesito automatizar el control de las roturas de paridad entre canal propio, OTAs y agencias"<br>• "Las OTAs me piden paridad con canal propio y manejan más volumen; ganan poder y control." |
| • Conversión en OTA, pudiendo medir la evolución de la inversión en los ingresos.<br>• Detectar todos los casos en los que hay disparidad. | • "Debemos convertirnos en nuevas agencias on-line para poder competir en precio con las OTAs, agregando a la trayectoria, el mismo servicio."<br>• "Sabemos que todavía somos indispensables para los hoteles y necesitamos marcar permanentemente las desventajas vs OTAs." |
| • Detectar todos los casos en los que hay disparidad.<br>• Detectar todos los casos en los que hay disparidad. | • "Chequeamos a diario en portales como Tripadvisor que las B2C no se aprovechen de mercado, mejorando nuestra tarifa de mayoristas." |

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.3. Espacio de prácticas

Explicadas las preocupaciones, se recurrió a la observación de los espacios de prácticas para cada uno de los clientes.

| Tipos de Clientes | Concerns | Prácticas y estilos actuales | Anomalías |
|---|---|---|---|
| Hoteles con venta directa al público (E-Commerce, Central de Reservas –teléfono y mail-) | • Mantener el control de las tarifas de mi producto.<br>• Justificar desde la rentabilidad inversión en E-Commerce propio. | • Verificación manual de portal propio vs OTAs y precios de OTAs vs venta a B2B.<br>• Control manual de mejor precio en canal propio vs todo el resto. | • Imprecisión en la información => Agrupadores de precio solo traen tarifas piso.<br>• Control manual de todos los contratos disponibilzados en el mercado, si conocerlos (b2b vende b2c) => Tiempo.<br>• Realización de operaciones reales ante falta de información => Se desconocen las ventas realizadas por B2B. |

| Tipos de Clientes | Concerns | Prácticas y estilos actuales | Anomalías |
|---|---|---|---|
| Agencias de viajes Offline con venta directa al público (E-Commerce, Central de Reservas –teléfono y mail-). | • Conversión en OTA, pudiendo medir la evolución de la inversión en los ingresos.<br>• Detectar todos los casos en los que hay disparidad. | • Como la venta al público tradicional sigue siendo rentable, invierten un porcentual de esta en E-Commerce.<br>• Se chequea manualmente el precio de venta propio vs OTAs. | • La mejor tarifa versus OTAs en nuevos canales digitales no acarrean ventas (falta inversión.)<br>• Tiempo. (necesario para potenciar y promocionar el nuevo Ecommerce). |

| Tipos de Clientes | Concerns | Prácticas y estilos actuales | Anomalías |
|---|---|---|---|
| Agencias B2B con venta a mayoristas que luego revenden al público. | • Detectar todos los casos en los que hay disparidad. | • Revenue Manager/ Director Comercial reciben llamados de B2B quienes realizan compras anticipadas en volumen de USD (necesarias para mantención de operaciones), con queja por mejores tarifas en canales B2C. Deben chequear manualmente dicho error y subir precios. | • No hay capacidad de medición de la proyección de mercado, por lo que las ventas a B2C se basan en la demanda actual y el precio negociado con las B2C se hace de un año para el otro.<br>• Encontrar posibilidad de anticiparse al reclamo y mantener tarifas con actores conformes. |

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.4. Juicios de clientes y oportunidades

| Hoteles con venta Directa | Afirmaciones | Estándares | Concerns |
|---|---|---|---|
| JUICIOS DE CLIENTES | • "Debo controlar el mejor precio en canal propio, manteniendo la relación con las OTAs para mantener volumen de venta."<br>• "Debo migrar las ventas de la OTA al canal propio producto de las comisiones elevadas pero sin perder mercado." | • Darle mejor tarifa a la OTA sobre habitaciones estándar, pudiendo trabajar mejores precios en categorías superiores de canal propio o viceversa.<br>• Evitar conflicto con control manual a diario. | • Si no logro mantener el volumen de venta, migrando reservas desde canales de revendedores al propio, seguiré perdiendo poder de negociación y cayendo en rentabilidad.<br>• Solo aquellos actores que logren un canal propio exitoso, podrán mantenerse en el tiempo. |
| OPORTUNIDAD DE CREAR VALOR | • "El nivel de comisión a las agencias online me permite desarrollar una estructura profesional propia".<br>• "El Ecommerce en el mismo nivel que las OTAs me permitirá ganar poder al negociar tarifas" | • Mantener de manera permanente el mejor precio garantizado en canal propio.<br>• Advertir los casos en los que la condición comercial con terceros nos se cumpla, para anticipar sus reclamos con alternativas. | • Automatizar el control de tarifa de canal propio vs OTA, pudiendo pre-establecer la condición comercial fijada.<br>• Recibir advertencias cuando los terceros no cumplan con las tarifas acordadas en sus canales de venta. |

| Agencias B2C | Afirmaciones | Estándares | Concerns |
|---|---|---|---|
| JUICIOS DE CLIENTES | • "Debemos convertirnos en nuevas agencias on-line para poder competir en precio con las OTAs, agregando a la trayectoria, el mismo servicio."<br>• "Sabemos que todavía somos indispensables para los hoteles y necesitamos marcar permanentemente las desventajas vs OTAs." | • Tomar parte de la rentabilidad presente – en caída-, para desarrollar agencias online-.<br>• Negociar desde el vínculo relacional y teniendo aún importancia en la facturación de los hoteles, tarifas beneficiosas. | • No tenemos el *know how*, ni la estructura para competir con las OTAs.<br>• Por más vinculo relacional e histórico que mantengamos, perdemos volumen contra las OTAs y compramos menos, no nos van a dar igualdad de precio. |
| OPORTUNIDAD DE CREAR VALOR | • "La creación de un programa de control tarifario a medida de las necesidades de dirección comercial y Revenue Management, abarataría costos de estructura y simplificaría la migración hacia el canal online. " | • Revenue management y/ o Dirección Comercial deben fijar la política tarifaria vs terceros y el sistema los advertirá cada vez que surjan eventualidades ante cambios en línea (propios, por error) o de actores de referencia al competir. | • Si profesionalizan la estructura de Ecommerce con sistemas de control automático, las OTAs no podrán sacar más provecho de los errores humanos en la falta de advertencias sobre disparidad => chequeo manual. |

| Operadores B2B | Afirmaciones | Estándares | Concerns |
|---|---|---|---|
| JUICIOS DE CLIENTES | • "Chequeamos a diario en portales como Trip Advisor que las B2C no se aprovechen de mercado, mejorando nuestra tarifa de mayoristas." | • Si compro en volumen y pago anticipado al comenzar el año, el hotel debe respetar mi posición, vendiéndole más caro a los actores B2C.<br>• Si el hotel no cumple con los contratos, debo detectarlo y advertirlo para que modifique su política comercial. | • No deberíamos estar atentos sobre algo que está establecido por contrato, pero hay actores B2B, que le venden a empresas propias B2C y tienen rentabilidad en ambas, perjudicando a los que solo nos desempeñamos en B2B. |
| OPORTUNIDAD DE CREAR VALOR | "Se puede automatizar el control de roturas de paridad en todos los canales de venta, pre-estableciendo la tarifa en función de los contratos y recibiendo alertas cada vez que estos no se respeten" | • Recibir alertas cada vez que un hotel esté exhibiendo un precio de venta similar al canal mayorista a consumidores finales. | • No todos los actores B2C pueden identificarse de manera automática, cuando haya un B2B por detrás . |

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.5. Portfolio de ofertas innovadoras

| Anomalía | Oportunidad | Portfolio de ofertas | Ranking |
|---|---|---|---|
| • Controlar manualmente las tarifas de Agencias Online vs canal de venta propio. | • Automatizar el proceso, bajo condiciones pre-fijadas. Ejemplo: mejor precio en canal propio vs Agencias en 10%. | • Script que automatice las consultas manuales, previo filtro de condición en canal propio vs terceros y portales a controlar.<br>• Filtro por hotel y fecha, que arroje todas las disparidades en listado de manera automática. | • 5 |
| • Reclamos de agencias tradicionales, ante los precios disponibilizados a las agencias online. | • Automatizar la diferenciación vigente entre las OTAs y los portales de venta al público de agencia tradicional, estableciendo previamente la diferencia permitida. | • Creación de robot que automatice la obtención de tarifas en agencias y las cruce con script de OTAs.<br>• Filtro por agencia y condición comercial con todas las OTAs a las que se le haya disponibilizado productos. | • 4 |
| • B2B revenden a B2C, compitiendo con otras B2C con las que hay convenios comerciales. | • Detectar la irregularidad, antes de que las agencias B2C reclamen al hotel paridad, ofreciendo diferenciales a estas. | • Script que tome tarifas de OTA y las cruce con aquellas con las que no se tiene contrato, advirtiendo disparidades.<br>• Robot que automatice una reserva en dicha B2C, para detectar la B2B que provoca dicha disparidad. | • 2 |

| Anomalía | Oportunidad | Portfolio de ofertas | Ranking |
|---|---|---|---|
| • Controlar precios de canal propi o vs otros hoteles manualmente a través de portales como TriVago y Trip Advisor. | • Automatizar este proceso, seleccionando los hoteles con los que me quiero comparar y recibiendo los resultados con la periodicidad elegida. | • Script que realice benchmark desde las Apis de las OTAs.<br>• Robot que traiga las tarifas standard de manera automática desde las webs de los competidores replicando el proceso de reserva de usuario y/ o chequeando mejores promociones por hotel en home. | • 3 |
| • Falta de control de paridad en mercados diferentes al de residencia de la persona que ejerce el control => poder ver tarifas disponibilizadas por Agencias en otros países para nuestros productos y los de la competencia. | • Ofrecer las diferencias de manera automática, no solo en términos locales, sino también en cada uno de los mercados en los que el cliente lo desee. | • Creación de webservice que cruce los resultados del script con servidores en otros países que el cliente desee, para que la resultante tenga alcance multinacional. | • 1 |

Fuente: elaboración propia.

## 3.2.6 Quiebres y capitales

| Cuadrante | Quiebres Anticipados | Capitales Disponibles | Capitales a Conseguir |
|---|---|---|---|
| NEGOCIACIÓN | • Dirimir precio en función del volumen del negocio (cantidad de habitaciones, portales con los que compararse).<br>• Prueba gratuita para validar las funcionalidades (período de uso y volumen permitido). | • Solución única.<br>• Adaptación a necesidades puntuales de revenue management.<br>• Automatización del 50% del trabajo manual del área.<br>• Control específico de variables que inciden en la rentabilidad y fidelización de los clientes internos y externos. | • Benchmark.<br>• Política de precios.<br>• Know How de los RRHH del cliente.<br>• Presupuesto financiero y comercial del cliente. |
| EJECUCIÓN | • Errores de programación (las condiciones las fija un programador).<br>• Lentitud por el volumen de información de las consultas.<br>• Falla en script producto de información brindada por terceros (precios mal cargados en Webs/ OTAs) | • Know How del mercado.<br>• Programadores.<br>• Servidores<br>• Desarrollo de scripts<br>• Desarrollo de webservices.<br>• Contacto relacional con actores que dirigen agencias B2C y B2B => Ante eventual cierre de Api. | • Detección de oportunidades sobre plan comercial vigente.<br>• Precisión sobre el % de comisión a negociar en función de la demanda y los competidores. |
| ASEGURAMIENTO | • Falta de entendimiento en los resultados disponibilizados.<br>• Falla de adaptación a nuevas condiciones a medir (variación de la solicitud inicial). | • Adaptación ante apertura de nuevos hoteles y/ o mercados a medir.<br>• Disponibilización de data de competidores también disponible. | • Resultados sobre las modificaciones en los planes estratégicos. |

| Cuadrante | Quiebres Anticipados | Capitales Disponibles | Capitales a Conseguir |
|---|---|---|---|
| • PREPARACIÓN | • Tiempos de nuevo desarrollo.<br>• Disponibilidad de RRHH (tiempo) en nueva propuesta.<br>• Disponibilidad de información para modificar el script (Apis de terceros que conectan con script/ webservice).<br>• Servicios de terceros => servidores. | • Solución de revenue automatizado con mayor precisión y retorno de inversión deriva en consultoría sobre el data mining. | • Control de Comercialización automatizado. |

| Cuadrante | Declaraciones | Pedidos | Ofertas |
|---|---|---|---|
| NEGOCIACIÓN | • Detectaremos todas las roturas de paridad en el mercado.<br>• Conoceremos su posición comercial versus competidores automáticamente. | • Resolveremos los cambios solicitados que no puedan ser pre-cargados por el cliente durante el transcurso de la jornada. | • Aplicará a cualquier hotel, agencia , de cualquier mercado y con cualquiera de sus competidores. |
| EJECUCIÓN | • Podrán seleccionar hotel, condiciones comerciales, fechas y mercados para obtener las disparidades como resultado.<br>• Podrán agregar hoteles con los que deseen compararse, automatizando el benchmark al que solo le darán condiciones de funcionamiento. | • Excepciones, contratos diferenciales y advertencias distintas al común denominador de resultados podrán ser solicitadas y obtendrán modificación durante el transcurso de la jornada. | • Trabajaremos sobre la dinamización para que los pedidos de condiciones fijadas desde la programación sean editables por los clientes. |
| ASEGURAMIENTO | • Ofreceremos consultoría sobre la estrategia comercial en función de los resultados tomando como referencia el resto del mercado del que también puedo conocer sus condiciones automáticamente. | • Se estandarizarán los tiempos para el cambio de condiciones comerciales.<br>• El gantt de respuestas para modificaciones de desarrollo será seguido desde ERP común con el responsable de área. | • Actualizaremos las funcionalidades en torno a la jerarquización del ranking en el portfolio (demandas del cliente) |

| Cuadrante | Declaraciones | Pedidos | Ofertas |
|---|---|---|---|
| • PREPARACIÓN | • El manejo de la información comercial se da bajo confidencialidad y queda protegida bajo altos estándares.<br>• La política comercial seguirá siendo propiedad de la empresa, la herramienta solo minimizará el margen de error y achicará tiempos de operación que podrán ser destinados a la estrategia. | • Para automatizar el control de su política comercial con el resto del mercado, necesitamos acceder a esta.<br>• Se requiere apertura de servidor por mercado específico para chequear tarifas por país. | • Podrá controlar agencias que no cumplan con los contratos pre-establecidos<br>• Podrá re-adaptar su estrategia comercial en torno al movimiento de los competidores. |

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.7. Relevancia para los clientes

De las entrevistas se desprende que el desarrollo de una herramienta, que permita controlar roturas de paridad y automatizar la estrategia de fijación de precios, permitiría

a los hoteles dejar de disponibilizar recursos del área de creación de precios y ocupación y/ o comercial, para labor operativa y destinarlos a la estrategia de fijación de precios y mejora de ocupación.

Una herramienta de advertencia automática minimizaría a cero los errores humanos en el control de paridad y permitiría sacar ventaja a los competidores en la política de precios con una mejor relación entre canales minorista para la venta a terceros y mayorista para la venta anticipada.

La herramienta lograría controlar los contratos disponibilizados en el mercado sin labor manual, recibiendo alertas ante alteraciones de terceros y, modificando las conductas reactivas ante reclamos por preventivas. Es decir, dejar de recibir reclamos de terceros ante las roturas de paridad, pudiendo detectar y solucionar las mismas en el momento en que se producen.

### 3.2.8. Factibilidad tecnológica

Para desarrollar esta herramienta se requieren programadores de perfil semi senior. La técnica de scrapping (robot que automatice procesos manuales) y scripting (conjunto de instrucciones que permiten la automatización de tareas, creando pequeñas utilidades y ejecutados por un intérprete de línea de órdenes) como instancia de prueba, para luego correr un software as a service (sistema como servicio) que tenga un webservice de base como versión final.

El desarrollo del script permite advertir diferencias entre tarifas disponibilizadas en canal propio (vía motor de reservas o subiendo el cuadro tarifario) versus agencias en línea (tomadas desde Api de estas y/o bajo técnica de *scrapping* como alternativa) deriva luego en la creación de un*webservice* que consulta tarifas en diversos mercados y

las cruza con las disponibilizadas en agencias en línea (cumpliendo la necesidad de adaptación local planteada por los entrevistados).

La adaptación a mercados locales será en función del alta de servidores en cada uno de los países a medir.

El Comparativo de tarifas en el segmento business to business (empresas que venden a empresas) frente a las disponibilizadas en agencias en línea podrá realizarse subiendo los cuadros tarifarios manualmente o bien accediendo con usuario y clave a los portales de agencias mayoristas.

### 3.2.9. Sustentabilidad económica

A continuación, las variables numéricas que llevan a la viabilidad de desarrollo del proyecto:

- El costo de desarrollo es de 8 dólares por hora a nivel local. Se estiman 400 horas para culminar el proyecto con las funcionalidades pre-establecidas.
- Oportunidad de contratación en un mercado argentino de más de 2.000 hoteles. Si los principales actores contratarían las funcionalidades de este desarrollo, hay oportunidad en cada uno de ellos.
- Un sueldo por convenio local de FEHGRA no baja de los 18.000 ARS. Si destinan 1.000 horas anuales a tarifas (paridad y control), la herramienta podría abaratar a los hoteles 112.500 ARS en estrategia de precios (jornada de 8 horas, por 5 días considera un valor hora de 112,5 pesos).
- Consultados a los hoteleros sobre el costo que destinarían para esta herramienta, el promedio arrojó 160 dólares mensuales por hotel (solo para controlar

paridad). Al agregar funcionalidades como el control regresivo de tarifas de competidores, el promedio ascendió a 212 dólares.

## 3.3. DESARROLLO DE PRODUCTO

### 3.3.1. Desarrollo de producto

En función del estudio pre-establecido, se avanzó con el desarrollo de la herramienta. La misma tiene foco en resolver el problema de la disparidad tarifaria, así como también facilitar elementos para la fijación de precios frente a los competidores.

¿Qué es la Disparidad de tarifaria Hotelera? La disparidad de tarifas se produce cuando se ofrecen precios más bajos en las agencias en línea frente a los que aparecen en su propio sitio web. Si se produce disparidad de tarifas, sus clientes pueden perder confianza en usted, ya que podrán encontrar precios más bajos a través de otros canales y perderá reservas directas que tienen mayor rentabilidad que los canales comisionados.

¿Cómo el sistema ayuda a resolver este problema? Será notificado instantáneamente cada vez que se altere su cuadro tarifario, marcándole quienes son los actores que venden su hotel alterando su política comercial. El sistema le permite recibir alertas por correo electrónico o SMS cada vez que esto sucede.

¿Cómo funciona? El cliente debe iniciar sesión con un nombre de usuario y contraseña y agregar su hotel copiando la URL pública de Trip Advisor. A continuación, seleccionará los países que le interese medir. El sistema ingresará automáticamente a cada agencia en línea para cada país seleccionado y comprobará cuál es el precio más bajo ofrecido por el hotel en el país en cuestión.

Previamente, deberá cargar su cuadro tarifario y la condición de diferencia habilitada frente a terceros. Así, ante cada situación en donde no se cumplan sus condiciones será

advertido y recibirá el caso específico con el link donde ocurre, actor, fecha, diferencia porcentual frente a su condición y precio.

¿Qué otras funcionalidades ofrece el sistema? El sistema permite, además de controlar la alteración de tarifas en canales de venta externos,  comparar constantemente los precios de sus competidores en el período que usted desee. Así contará con un facilitador a la hora de establecer o modificar su política de precios.

Solo debe seleccionar la fecha, la semana o el mes que desee observar y filtrar por hotel (en caso de ser cadena) para ver todos los resultados. Podrá agregar todas aquellas situaciones que considere amenazantes a su política de precios para recibir alertas automáticas.

Automatizar los controles de precios en canales externos le notificará instantáneamente disparidades de tarifa por parte de aquellos que vendan su hotel violando su política comercial.

Evitará abrir cada uno de los sitios de sus canales de reventa. Podrá comprobar las fechas y los precios de todos los canales desde su propio escritorio. Si gestiona más de un hotel, podrá además medir todo desde una única cuenta.

Los permisos dinámicos proporcionan diferentes tipos de acceso a la información que desee compartir en cada área. Así, podrá distinguir entre los departamentos de Reservas, Atención al cliente, facturación, comercial, corporativo, operadores, etc. La información está disponible de manera permanente y alojada en la nube.

### 3.3.2. Funcionalidades próximas a lanzar

En función del cuestionamiento a los potenciales clientes; se encuentran en desarrollo y próximas a agregarse al sistema las siguientes funcionalidades:

- Agregado de forecast climático: proyecciones del clima en función de la ciudad del destino en cuestión estipuladas para la fecha en función de los datos históricos. La misma proviene de Api pública de Google asociada al pronóstico del tiempo cuya fuente es el sitio Weather.com.
- Agregado de advertencias de rotura de paridad por segmentos internos de hotel: Los hoteles, además de vender al público, también lo hacen a empresas y operadores. La compra suele ser anticipada por lo que los precios deberían ser inferiores. Sin embargo, la variación en la demanda, así como también las roturas de paridad provocadas por las agencias en línea, provocan que aparezcan casos en donde los operadores y corporativos ven la tarifa que pagaron más cara que la de los propios consumidores finales en Internet –no compran de manera anticipada, ni en volumen-. Que los responsables dentro del hotel de estos canales puedan ver variaciones de sus contratos frente a alteraciones en las tarifas del segmento directo les permitiría anticiparse a los reclamos de los clientes para solucionar estas fallas.
- Agregado de forecast aéreo, pudiendo ver los vuelos entrantes a una ciudad en una fecha específica y registrando datos históricos para poder agregar una variable a la ocupación que sea de utilidad para fijación de precios.
- Agregado de widget en canal propio que permita a los usuarios mostrar el precio de venta de su establecimiento frente a otros canales (para los casos en que los hoteles tienen mejor tarifa disponible en web).
- Agregar reputación de establecimientos en Trip Advisor para tener referencia de calidad como variable de colocación de precios.

- Sugerencias de precios basadas en cambios de los competidores e información histórica del hotel.
- Posibilidad de agregar hitos manualmente como eventos.

## 3.4. CONCLUSIÓN

Se encontró como preocupación del sector turístico –hoteles, agencias- poder automatizar el control de tarifas en los canales de venta, evitando las roturas de paridad con el objetivo de mejorar la rentabilidad.

Las prácticas vigentes mostraban control manual, actitudes reactivas en lugar de preventivas, volumen de tiempo destinado a la operación administrativa y no estratégica.

La problemática estaba vigente en todos los segmentos en cuestión: hoteles detectaban disparidades de canal propio frente a agencias de Internet (tomaban oferta de mayoristas de los cuales tenían propiedad), agencias reclamaban cuando hoteles vendían más barato en otros canales tercerizados (producto de la alteración anterior) y hoteles no lograban llevar adelante su cuadro tarifario pre-definido mediante el cual buscaban recuperar mercado perdido ante agencias.

Se advirtió oportunidad de creación de valor en la automatización del control de paridad, así como también ofreciendo funcionalidades que agilicen la estrategia de generación de precios. Tales son: poder detectar precios por país cuando hay alteraciones en canales tercerizazdos, controlar la venta a consumidores finales a través de agencias en Internet frente a mayoristas que bajan precios, poder automatizar la generación de tarifas trayendo los precios de los competidores pre definidos.

El proyecto es viable económicamente considerando que se trató de tecnologías php y aplicaciones de técnicas de scrapping e integración con webservices. Logró superar los quiebres de integración con agencias en línea, así como también la conectividad local por país en torno a la demanda de los clientes. En sucesivo, permitió controlar roturas tarifarias y obtener precios automáticos de competidores pre-establecidos.

Actualmente, soluciona la integración con operadores mayoristas a través de carga manual. Es decir, al no estar integrado de manera directa con vendedores mayoristas, se ofrece la posibilidad a los clientes de cargar su cuadro tarifario vía archivo de Excel. De esta forma, se compara el cuadro tarifario mayorista, frente a la venta minorista. El motivo por el cual, al momento, no se puede automatizar dicha funcionalidad es que los actores mayoristas demandan volumen de clientes para compartir dicha información.

En sucesivo, cuenta en desarrollo con nuevas funcionalidades dado que el mercado reclama integraciones para poder unificar el uso de herramientas.

Entre estas se encuentran el desarrollo de funcionalidades vinculadas a la generación de precios –clima, vuelos-, el desarrollo de un widget comparativo de precios con posibilidad de ser exhibido a los clientes, comparación con segmentos internos del hotel –operadores y corporativos-, agregado de reputación a los establecimientos con los que se compara al traer precios y posibilidad de agregar hitos en un calendario.

# CAPITULO IV. COMERCIALIZACIÓN DE LA SOLUCIÓN

## 4.1. INTRODUCCIÓN

El plan comercial de la solución desarrollada se relaciona, en primera instancia, con la definición del negocio previamente planteada en función de los segmentos definidos en

el capítulo anterior. Tomando como base sensaciones negativas, se identificaron necesidades. Luego, se las jerarquizó y se segmentó desde el punto de vista del cliente.

La ponderación de criterios definió trabajar sobre factores situacionales, demográficos y beneficios buscados. Jerarquizados estos y trabajadas las correspondientes asociaciones, se llegó a los factores compuestos para la segmentación. Acto seguido, se dio apertura a cada factor y se nombraron los segmentos. Por último, se decidió en cuál de ellos el producto tendría lugar.

En función de las entrevistas realizadas, se aplicó el modelo WANTED a partir de las observaciones realizadas. Al realizar las entrevistas y encuestas, se advirtió más de un target. Considerando la rentabilidad, se buscó especificidad. El modelo permitió avanzar con un identikit para encontrar al personaje buscado para nuestras decisiones de marketing.

Aplicando el modelo de 5 elementos de David Aaker, se describieron la propuesta central, los motivos para creer, valores, target y personalidad de marca. La última tarea para conocer en detalle la estrategia comercial óptima para llevar adelante con los clientes potenciales implicó un modelo integrador de posicionamiento asociando valores de donde se desprendieron argumento específico y beneficio funcional para el target.

## 4.2. LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS

### 4.2.1. Detección de las necesidades desde los sentimientos de la demanda

“La necesidad como sentimiento no nos debe llevar a definir un negocio por lo que hace, sino por lo que satisface”. Así lo definió Juan Pablo Manzuoli en la cursada de la

materia de la que es titular, Dinámica de Mercados, durante el MBA de la Universidad Católica Argentina en su versión 2015.

Considerando el concepto de Juan Pablo Manzuoli, no definimos el negocio desde la tecnología sino que detectaremos, en primera instancia, los sentimientos negativos del cliente. Se trató de detectar incomodidades e insatisfacciones para entender por qué nos comprarían la solución.

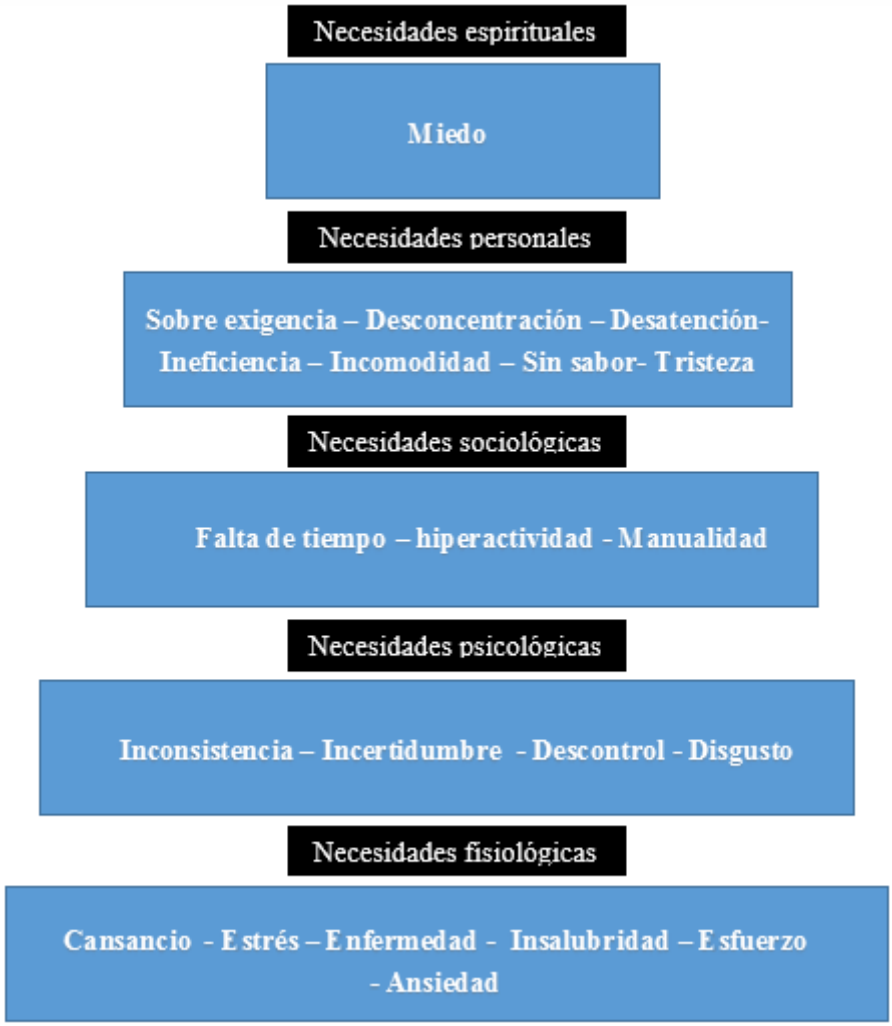
Los sentimientos negativos del área comercial de los hoteles pudieron traducirse en:

- Cansancio
- Sobre exigencia
- Falta de tiempo
- Estrés
- Enfermedad
- Desconcentración
- Desatención
- Hiperactividad
- Insalubridad
- Ineficiencia
- Incomodidad
- Manualidad
- Inconsistencia
- Incertidumbre
- Descontrol
- Esfuerzo
- Sin sabor
- Disgusto

- Ansiedad
- Tristeza
- Miedo

Acto seguido, se jerarquizaron las necesidades identificadas:

- Cansancio: fisiológica.
- Sobre exigencia: Personal.
- Falta de tiempo: Sociológica.
- Estrés: Fisiológica.
- Enfermedad: fisiológica.
- Desconcentración: Personal.
- Desatención: Personal.
- Hiperactividad: Sociológica.
- Insalubridad: Fisiológica.
- Ineficiencia: Personal.
- Incomodidad: Personal.
- Manualidad: Sociológica.
- Inconsistencia: Psicológica
- Incertidumbre: Psicológica.
- Descontrol: Psicológica.
- Esfuerzo: Fisiológica.
- Sin sabor: Personal.
- Disgusto: Psicológica.
- Ansiedad: Fisiológica.
- Tristeza: Personal.
- Miedo: Espiritual.




Fuente: Elaboración propia

Desde el sentimiento de privación de satisfacción identificado, los deseos permitieron conocer la exteriorización de la necesidad. Se detectó entonces que el negocio tenía las siguientes necesidades desde la demanda: seguridad, tranquilidad, concentración, atención, eficiencia, comodidad, satisfacción, alegría, disponibilidad, orden, automatización, consistencia, certidumbre, control, satisfacción, rendimiento, paz, salud, salubridad y facilidad.

## 4.3. CRITERIOS PARA LA SEGMENTACIÓN DE LOS USUARIOS

### 4.3.1. Criterios de segmentación desde el punto de vista del cliente

Se abordó la segmentación desde el punto de vista del cliente. Inicialmente, se consideraron los siguientes criterios:

**Factores geográficos**

- Ubicación: Continentes, regiones, países, ciudades.
- Culturales y socio-económicos: Cuando la ubicación influye en las prácticas de compra y requerimientos del producto.

**Factores demográficos**

- Tipo de industria.
- Tamaño: volumen de ventas, número de empleados, cantidad de establecimientos.
- Antigüedad.
- Financieros: ventas, utilidades, participación del mercado.
- Nivel de precios.

**Factores situacionales**

- Tipo de producto.
- Frecuencia de uso.
- Variedad de usos.

**Beneficios buscados**

- Valor intrínseco: calidad percibida, aporte económico, imagen proyectada.

**Estrategias de compra**

- Situación: directa y repetitiva, directa y modificada; nueva o recíproca y con condiciones especiales.

**Características personales**

- Personalidad.
- Aversión al riesgo.
- Grado de lealtad.

**Variables operativas**

- Tecnología.
- Situación de usuario.
- Capacidad de compra.

A continuación, se ponderó de 1 a 10 la importancia para cada criterio.

**Factores geográficos (6)**

- Ubicación: Continentes, regiones, países, ciudades.
- Culturales y socio-económicos: Cuando la ubicación influye en las prácticas de compra y requerimientos del producto.

**Factores demográficos (8)**

- Tipo de industria.
- Tamaño: volumen de ventas, número de empleados, cantidad de establecimientos.
- Antigüedad.
- Financieros: ventas, utilidades, participación del mercado.
- Nivel de precios.

**Factores situacionales (9)**

- Tipo de producto.
- Frecuencia de uso.
- Variedad de usos.

**Beneficios buscados (8)**

- Valor intrínseco: calidad percibida, aporte económico, imagen proyectada.

**Estrategias de compra (6)**

- Situación: directa y repetitiva, directa y modificada; nueva o recíproca y con condiciones especiales.

**Características personales (5)**

- Personalidad.
- Aversión al riesgo.
- Grado de lealtad.

**Variables operativas (7)**

- Tecnología.
- Situación de usuario.
- Capacidad de compra.

Quedaron, entonces, pre-seleccionados factores situacionales, demográficos y beneficios buscados.

**Factores situacionales**

- Tipo de producto: rate shopper, software as a service, complemento de channel manager.

- Frecuencia de uso: Más de una vez al día, diariamente, semanalmente.
- Variedad de usos: detección de roturas de paridad, automatización de control de cuadro tarifario en canales tercerizados, control de tarifas de competencia, complementos para fijar tarifas (clima, vuelos, datos históricos, hitos).

**Factores demográficos**

- Tipo de industria: hospitalidad (hotel – hostel – posada – tiempo compartido).
- Tamaño:

  Volumen de ventas: pequeña, mediana, gran empresa.

  Número de empleados (área comercial): 1, 2 a 3, 3 a 4, 5 o más.

  Cantidad de establecimientos: 1 hotel, más de 1 hotel, cadena
- Nacionalidad: Empresa local o multinacional.
- Financieros:

  Ventas: % de venta directa en canal propio

  Utilidades: Comisiones a terceros.

  Participación del mercado: Cantidad de establecimientos.
- Nivel de precios: hotel con mejor tarifa en canal propio y fidelización para evitar comisiones u hotel que busca evitar reclamos de agencias que generan volumen.
- Uso final: automatización de estrategia tarifaria en canales tercerizados, facilitador de generación de estrategia de precios propia.

**Beneficios buscados**

- Valor intrínseco:

  Calidad percibida: Imprescindible, muy útil, poco útil, no necesario.

  Aporte económico: optimización de rrhh, incremento de reservas, disminución de reclamos, mejora de ambiente laboral.

Acto seguido, se procedió a darle puntaje a los criterios elegidos:

**Factores situacionales**

- Tipo de producto (6): rate shopper, software as a service, complemento de channel manager.
- Frecuencia de uso (6): Más de una vez al día, diariamente, semanalmente.
- Variedad de usos (8): detección de roturas de paridad, automatización de control de cuadro tarifario en canales tercerizados, control de tarifas de competencia, complementos para fijar tarifas (clima, vuelos, datos históricos, hitos).

**Factores demográficos**

- Tipo de industria (5): hospitalidad (hotel – hostel – posada – tiempo compartido).
- Tamaño (7):

  Volumen de ventas: pequeña, mediana, gran empresa.

  Número de empleados (área comercial): 1, 2 a 3, 3 a 4, 5 o más.

  Cantidad de establecimientos: 1 hotel, más de 1 hotel, cadena
- Nacionalidad (6): Empresa local o multinacional.
- Financieros (7):

  Ventas: % de venta directa en canal propio

  Utilidades: Comisiones a terceros.

  Participación del mercado: Cantidad de establecimientos.
- Nivel de precios (8): hotel con mejor tarifa en canal propio y fidelización para evitar comisiones u hotel que busca evitar reclamos de agencias que generan volumen.

- Uso final (8): automatización de estrategia tarifaria en canales tercerizados, facilitador de generación de estrategia de precios propia.

**Beneficios buscados**

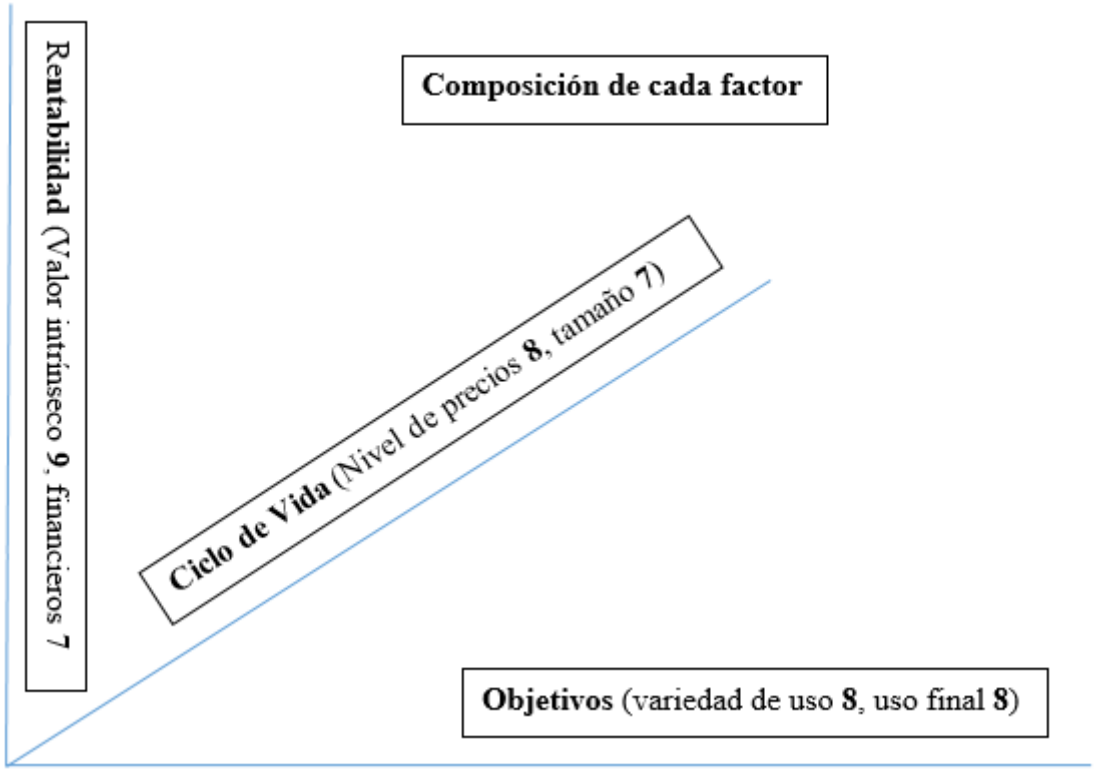
- Valor intrínseco (9):

  Calidad percibida: Imprescindible, muy útil, poco útil, no necesario.

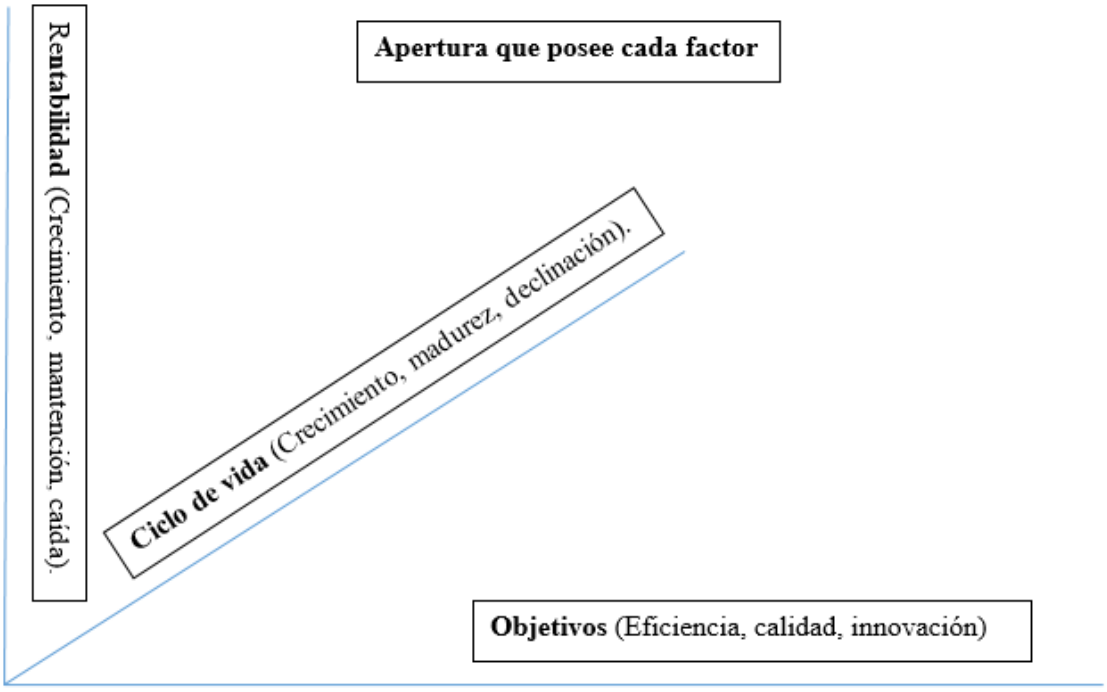
  Aporte económico: optimización de recursos humanos, incremento de reservas, disminución de reclamos, mejora de ambiente laboral.

Simplificación de criterios arroja relaciones entre "variedad de uso" y "uso final" (objetivos); "nivel de precios" y "tamaño" (ciclo de vida de producto) y "valor intrínseco" con "financieros" (rentabilidad).

### 4.3.2. Factores compuestos para la segmentación



Fuente: elaboración propia.




Fuente: elaboración propia.

### 4.3.3. Nombramiento formal de los segmentos

| | | Objetivos | | |
|---|---|---|---|---|
| Rentabilidad | Crecimiento | Estrella | Lujoso | Visionario |
| | Mantención | Perdurable | Enérgico | Optimista |
| | Caída | Incierto | Apto | Estratega |
| | | Eficiencia | Calidad | Innovación |

Fuente: elaboración propia.

**Nombres prácticos de los segmentos:**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Rentabilidad | Crecimiento | NH Hoteles | Ritz Carlton Hotels | Virgin Limited Edition |
| | Mantención | Hoteles Amerian | Fen Hoteles | Che Lagarto Hostels |
| | Caída | Rochester Hotels | Hotel Savoy | Grupo Loitegui |
| | | Eficiencia | Calidad | Innovación |
| | | | | **Objetivos** |

Fuente: elaboración propia.

## 4.4. EL TARGET

El producto está pensado para revenue managers de hoteles con rentabilidad en caída, pero que buscan trabajar sobre la innovación para revertir esta situación. Aplica también para los estrategas que mantienen rentabilidad y buscan mejoras en la calidad para mejorarla. Por último, aquellos eficientes que ven caída en su rentabilidad.

Consideramos que el área directiva de revenue management es la gerencia que tiene a cargo el desarrollo del plan de precios y su posterior control, en pos de maximizar la rentabilidad del hotel. En el organigrama, tiene por encima la Dirección Comercial que es quien avala sus adquisiciones, herramientas y presupuesto.

El presupuesto comercial, por su parte, recibe la homologación de la Dirección General (en los casos de las empresas pequeñas y medianas e incluso, los hoteles independientes, son los propios dueños).

En la mayoría de los casos, las empresas familiares y medianas intentan replicar el funcionamiento de las grandes multinacionales, por lo que elaboran sus presupuestos al finalizar el año (diciembre), pensando en la proyección de venta de los próximos 12 meses.

La revisión de los presupuestos se realiza trimestralmente considerando la estacionalidad (al culminar la temporada alta de verano –comienzo de temporada baja en otoño-, antes de las vacaciones de invierno, en la temporada media a partir de septiembre y, para la venta del verano siguiente). De todas formas, hay revisiones periódicas mensuales para dar seguimiento a los indicadores pre-establecidos.

En dichas revisiones, el área financiera advierte sobre las necesidades estratégicas considerando como principal indicador la rentabilidad del patrimonio con el cuál lo

evalúa el dueño de el/ los establecimiento/ s. En sucesivo, el área comercial mira el margen neto de utilidad.

A los revenue managers se les exige desde la dirección comercial especial cuidado sobre el volumen de ventas, considerando los niveles de utilidad. Es decir, cantidad no es rentabilidad por lo que existe asociación con la Gerencia de operaciones para entender el volumen de ocupación que la estructura edilicia resiste conforme al plan de obras y mantenimiento que este establece (también aprobado por el Director y su financiamiento, bajo sugerencia del área financiera).

A partir de las directivas de la Dirección Comercial y de Operación, los revenue managers entienden el precio acorde a la categoría de hotel en función de la categoría y el nivel de demanda proyectado para el hotel a lo largo del tiempo.

Si bien la decisión de compra pasará por la Dirección Comercial, va a ser necesario exponer argumentos a revenue managers sobre los beneficios frente a otras herramientas de mercado de mayor costo y menor cantidad de servicios.

Se disponibiliza en estos momentos una prueba piloto, permitiéndole a los clientes –revenue managers-utilizar la herramienta de manera gratuita durante un mes, para poder probar la misma y observar su potencial en primera persona. A su vez, la configuración se realiza por medios propios, y con un instructivo fácil y rápido.

En caso de no entender la misma y/ o no tener tiempo para configurarla (apenas lleva pegar un link por hotel), desde la propia estructura se resuelve la cuestión dando soporte *on line, on time, on demand y on mobile.*

El argumento de venta ante los revenue managers es plantear una opción ganar-ganar, en donde la empresa cubre los costos de esta prueba y el soporte asociado, a cambio de

que los clientes puedan validar las funcionalidades y testear en primera persona el potencial de los diferenciales.

Entre las decisiones que si tienen intervención de Dirección Comercial, se encuentran en cambio, la contratación del sistema de gestión de reservas –Dirección Comercial también lo utiliza para controlar niveles de ocupación, tarifas promedio y canales de venta-, el porcentual de comisiones pagadas a agencias en línea y la contratación de recursos humanos.

Los hoteles con rentabilidad en caída, pero que buscan trabajar sobre la innovación para revertir esta situación entienden que en la toma de reservas por parte de canales comisionados está el recupero de margen operacional de utilidad.

Por tal motivo, deciden invertir en desarrollo del canal propio, así como también en una estrategia de marketing digital que les permita no solo mejorar la experiencia de usuario para mejorar la tasa de conversión, sino también recuperar los clientes recurrentes en el canal propio mediante desarrollo de tácticas relacionales.

El precio es una variable fundamental ya que los hoteles no pueden replicar las sumas millonarias que invierten las agencias online –en algunos casos perdiendo dinero para ganar mercado- en marketing, por lo que deben presentar un precio competitivo frente a estas.

Las herramientas que agilicen funcionalidades para tomar decisiones de formación de precios de manera automática, así como también el control de las estrategias definidas, serán de suma atracción para los revenue managers.

Los revenue managers no solo no pueden competir en presupuesto de promoción con las agencias, sino que tampoco lo hacen en cuanto al control. Del otro lado tienen grandes volúmenes de datos -su hotel contra la agencia que publica todos los hoteles de ese

mercado- y de programadores que interpretan esa información creando condiciones conforme a pedidos específicos.

Los revenue managers innovadores tienen hoy en claro la problemática, pero no pueden llegar a una solución local. Y, en muchos casos, no se les aprueban grandes *fees* mensuales para poder contratar estas herramientas cuyos costos internacionales son difíciles de afrontar por empresas pequeñas e independientes.

Es decir, un hotel que no es cadena, difícilmente pueda pagar una herramienta de *business inteligence* y/ o un valor hora de 30 dólares para un programador senior. Lo mismo cabe para herramientas relacionales como un CRM que permita marcar hitos pasados y/ o el pago de desarrollos autónomos existentes en materia de widgets de precios en canales tercerizados, forecast de vuelos cruzado con niveles de ocupación pasado, control de tarifas por segmento, tarifas promedio por set de competidores, etc.

Plantear las funcionalidades, entregar la prueba gratuita y dar capacitación con posterior mantenimiento bastará para que evalúen costo y beneficio de todo lo anteriormente mencionado. La contratación debería ser evidente si no hay errores técnicos.

Los estrategas que mantienen rentabilidad y buscan mejoras en la calidad para aumentar sus márgenes tendrán un punto de partida anterior a las funcionalidades del producto. El mismo será mostrarles como la política de precios en canales tercerizados no se cumple en función de las condiciones pre-establecidas.

Es decir, ante la pregunta de cuánto más barato venden en el canal propio frente a agencias en línea, se cargarán las condiciones en el sistema para mostrarles todos aquellos casos en los que su decisión comercial no se está llevando a cabo.

A partir de la detección de roturas de paridad, se profundizará sobre los elementos que permitan controlar la política de precios –tarifas regresivas en el set de competidores, alteraciones por segmento y diferencias entre los mercados, principalmente-.

El objetivo será demostrarles que para poder controlar la política de precios de manera permanente es necesario ser preventivo y no reactivo ante reclamos de agencias (replica para canales internos en hoteles de mayor volumen de operadores y segmento corporativo).

Por último, aquellos eficientes que ven caída en su rentabilidad deberían ir un paso aún más atrás. Es decir, son los que tienen una relación precio-calidad sumamente competitiva, pero detectaron tarde el fenómeno de las agencias, quedando sujeto a estas en cuanto a las condiciones de las comisiones.

Mostrar la disparidad será el segundo paso. El primero será hacerles entender por qué el negocio debe cambiar su rumbo, migrando desde los canales tercerizados hacia el directo web.

Para lograr esto, un buen punto de partida puede ser mostrarles como las agencias con comisiones venden a tarifas más baratas que en su canal propio (sin importar que el producto caiga en precio, sino preocupados por el volumen) Incluso, en aquellos casos en donde los mayoristas venden aún por debajo de las agencias en línea directas –cediendo comisión para crecer en nivel de ventas-.

La herramienta de tarifas regresivas de canal propio frente a terceros mostrará cómo la pérdida de rentabilidad en la web de dicho cliente, no se repite en sus competidores. El último paso será ingresar a visualizar los medios digitales de venta de estos competidores, frente al cliente potencial en cuestión. Incluso, quizás se lo pueda

asesorar con el equipo de desarrollo sobre cómo potenciar el canal propio para tener una mejor experiencia de usuario.

En lo que a posicionamiento respecta, asociamos la marca al control. Si tuviésemos que ponerle una frase, sería "maximiza tu *revenue*".

## 4.5. MODELO INTEGRADOR DE POSICIONAMIENTO

Se detallarán a continuación la propuesta central, la personalidad de la marca y sus valores, así como también los motivos para creer. Luego se hará hincapié en los diferenciales y los beneficios funcionales y emocionales.

### 4.5.1. La propuesta central

El beneficio esencial en el cual se apalanca la marca es el ahorro de tiempo para formar tarifas y la automatización del control de dichos precios en los canales de venta.

Desde la calidad, el grado de precisión no admite fallas dado que la función central es detectar errores de manera automática –roturas de paridad-.

La característica distintiva es la diversidad de funcionalidades (tarifas regresivas, *widget* comparativo, hitos para eventos, clima, vuelos, control interno de canales).

Desde el diseño, se trata de un *software as a service*. El servicio de apoyo es *on time, on demand* y *on mobile*, permitiéndole al cliente adaptar su estrategia a la herramienta a la hora de aplicar cambios estratégicos.

### 4.5.2. Personalidad de la marca

Se compromete con los clientes, crea una solución de fácil alcance y adaptable a sus necesidades.

Apunta a ejecutivos independientes y trabajadores. Es tecnológica y está siempre al día en cambios y nuevas tendencias.

Se preocupa por el bienestar de sus clientes. Da seguridad y busca que tengan tranquilidad al estar con su familia o disfrutando de sus tiempos de ocio, sociales y de cuidado personal.

### 4.5.3. Valores

Se adapta a los cambios propuestos por los clientes. Se basa en sus necesidades para crear nuevas funcionalidades. Nació como solución a problemas y se diferencia anticipando la solución ante nuevas preocupaciones.

Busca facilidad en el uso, en las vías de contacto y para crear actualizaciones con nuevas funcionalidades. Se diferencia al integrar soluciones autónomas en una sola herramienta.

Es transparente y da poder a los clientes para que evalúen la herramienta antes de contratarla. En caso de no solucionar un conflicto vigente, busca adaptar la herramienta a su necesidad para convertirlo en cliente. En sucesivo, amplía la línea de funcionalidades para los clientes vigentes.

Entiende el mercado hotelero porque formó parte de él y trabaja junto a dueños y empleados de manera permanente. Conoce sus preocupaciones, miedos y manías. Genera una herramienta que simplifica esto. Quiere convertirse en aliado estratégico en pos de mejorar la rentabilidad, agilizar la estrategia comercial y facilitar los procesos.

Es honesta, sencilla, accesible, dinámica, servicial, explicativa y amable.

### 4.5.4. Motivos para creer

Creada por hoteleros, pero no vendedores de hoteles. No compite, desarrolló soluciones para mejorar tu rentabilidad. Fueron parte del mercado hotelero y entienden tus problemáticas. Ayuda a incrementar las ventas y mejorar la eficiencia operativa en pos de maximizar la rentabilidad. En la mejora del hotelero, está su crecimiento.

El **diferencial** del servicio es su composición dinámica, adaptándose a las preocupaciones de los clientes –tanto latentes como emergentes-. Así surgieron sus principales funcionalidades: automatización de control de precios en canales de terceros en función de condiciones estratégicas propias y control regresivo de tarifas en función de la competencia pre-establecida. Luego, se agregaron otras funciones reclamadas por el mercado: comparativo público frente a otros canales de venta para fomentar ventas en canal propio vía widget, proyección de vuelos y clima, comparativo de canales propios –corporativo y operadores frente a ventas directas- y con canales de venta mayorista. La herramienta integra funcionalidades, evitando dispersión en varios servicios y ofrece soporte relacional.

Entre los **diferenciales**, los **beneficios funcionales** se vinculan al ahorro de tiempo, la automatización de control y la facilitación de la estrategia comercial.

Los **beneficios emocionales**, en tanto, remiten a la confianza y la seguridad.

Ejemplificación arroja que **Parity** (nombre puesto al servicio) **es mejor que** otras herramientas de control de tarifas **(segmento) para** revenue managers proactivos, profesionales, de entre 25 y 40 años **(target) porque** ofrece multiplicidad de funcionalidades integradas (diferencial).

**El modelo integrador de posicionamiento** arroja como **valores de marca**:

- Aceptación
- Responsabilidad

- Autonomía
- Compromiso
- Competencia
- Dedicación
- Cooperación
- Confianza

A continuación, es establece la correspondiente escala asociada:

- Aceptación (8)
- Responsabilidad (3)
- Autonomía (6)
- Compromiso (2)
- Competencia (1)
- Dedicación (7)
- Cooperación (4)
- Confianza (5)

Asociación de valores:

- Competencia, dedicación => responsabilidad.
- Responsabilidad, dedicación, compromiso => exigencia.
- Autonomía, Confianza, Aceptación => seguridad.

Si de intereses hablamos, los revenue managers y/ o perfiles comerciales de hoteles cuyas edades están entre 25 y 40 años presentan como estados de ánimo: aburrimiento, resignación, tristeza, molestia, depresión, tensión, cansancio, ansiedad.

El **beneficio** buscado es el crecimiento.

Entre los **intereses del target** están: comer sano, realizar actividad física, tomar contacto social con amistades, formarse académicamente y compartir tiempo con la familia.

El **argumento específico que sostiene la marca**, por su parte, alude al **beneficio funcional** de integrar herramientas necesarias para la fijación y el control de precios de manera automática.

El usuario cuando elige el servicio de la marca piensa que podrá ahorrar tiempo operativo y automatizar el control de precios, obteniendo herramientas que le permitan agilizar su estrategia de generación de precios.

Cuando compra o utiliza la marca, el usuario debería sentir seguridad, relajación y tranquilidad.

El usuario reconoce y distingue la marca por su facilitación al integrar funcionalidades necesarias al fijar y controlar tarifas en diversos canales de venta.

## 4.6. LA COMPETITIVIDAD DEL PRECIO

El área de revenue management, toma decisiones muy por encima de 260 dólares mensuales, por lo que este es un presupuesto menor al lado de, por ejemplo, lo que implica realizar reservas para corroborar la veracidad de los operadores mayoristas que disponibilizan precios en agencias digitales sin identidad.

Además, paralelizando la solución con la cantidad de horas de recursos humanos, hablamos de un nivel de ahorro de entre 1.000 y 1.500 horas anuales de trabajo, lo que totalizaría no menos de 5 meses de un recurso junior por 90.000 pesos argentinos -18.000 mensuales- conforme a convenio salarial UTHGRA.

La herramienta desarrollada arroja un precio promedio mensual muy por debajo de los presupuestos mensuales que el área de marketing dispone para el canal directo web. Es decir, a un costo promedio sudamericano de 1 dólar por clic para publicidad en Google Adwords (mercado latinoamericano en el sector hotelero), y con una tasa de conversión promedio por encima de la media regional (3 puntos marcan los sitios de los hoteles que mejor convierten), bastaría con 3 reservas cada 100 dólares invertidos para poder financiar la herramienta mensualmente en su modalidad completa –no solo mercadeo-. Los hoteles boutique de la región no cuentan con menos de 30 habitaciones.

Recordemos que 160 dólares arrojó el promedio invertido por los hoteleros en herramientas de mercadeo, frente a 260 lo que pagarían por otras que incluyan nuevas funcionalidades vinculadas –tarifas regresivas de competidores, alertas de roturas de paridad, control de segmentos múltiples, tarifas independientes por país en monedas locales, proyecciones de vuelos, hitos históricos, clima, entre otras-.

## 4.7 CONCLUSIONES

Entre las principales incomodidades e insatisfacciones que llevarían a los potenciales clientes a adquirir la solución se encontraron el cansancio, la falta de tiempo, el estrés, la ineficiencia y el descontrol ante la falta de automatización de procesos.

Entre los factores más valorados por los clientes surgieron los situacionales, demográficos y beneficios buscados.

El factor situacional más valorado fue la variedad de usos. Entre las respuestas más seleccionadas por los entrevistados encontramos detección de roturas de paridad, automatización de control de cuadro tarifario en canales tercerizados, control de tarifas de competencia y complementos para fijar tarifas (clima, vuelos, datos históricos, hitos).

El factor demográfico, en tanto, tuvo la valoración más alta compartida entre el nivel de precios de producto y su uso final. El primero, apuntado a hoteles con mejor tarifa en canal propio y fidelización para evitar comisiones u hoteles que buscaban evitar reclamos de agencias que generaban volumen. El segundo, en tanto, vinculado a la automatización de estrategia tarifaria en canales tercerizados, facilitando la generación de estrategia de precios propia.

El factor de uso encontró dentro del valor intrínseco la calidad percibida como muy útil, y el aporte económico en materia de optimización de recursos humanos, incremento de reservas, disminución de reclamos y mejora de ambiente laboral.

La aplicación de factores compuestos para la segmentación y la apertura de dichos factores encontraron como resultado hoteles con rentabilidad en caída, pero que buscaban trabajar sobre la innovación para revertir esta situación (estrategas). Aplicó también para aquellos que mantenían rentabilidad y buscaban mejoras en la calidad para superarla (enérgicos). Por último, a aquellos eficientes que veían caída en su rentabilidad (inciertos).

La asociación de valores de los entrevistados entregó  responsabilidad, exigencia y seguridad. El argumento específico que sostiene la marca, por su parte, aludió al beneficio funcional de integrar herramientas necesarias para la fijación y el control de precios de manera automática.

## 5 CONCLUSIONES GENERALES

En contexto de crecimiento global en el comercio electrónico, la hotelería no fue ajena a esta tendencia. Las agencias digitales fueron las primeras en entrar en este mercado y

concentraron la mayoría de las ventas, reduciendo las rentabilidades de los establecimientos hoteleros producto del incremento de sus comisiones.

La industria hotelera valoró, en primera instancia, el volumen de reservas generado por las agencias en línea. Sin embargo, con el correr del tiempo y el incremento sobre la totalidad de las ventas frente a otros canales, estas comenzaron a poner las condiciones comerciales del negocio sin tener control de los establecimientos.

A esta situación se llegó con la especialización de las agencias de Internet en el negocio de marketing digital y con grandes volúmenes de inversión en publicidad. Cuando los hoteleros empezaron a advertir esto producto de la caída de la rentabilidad global del negocio a pesar del incremento de reservas, buscaron recuperar mercado en su canal directo de ventas. Sin embargo, aquellos hoteles sin volumen de habitaciones y management multinacional no lograron reducir las comisiones por venta de las agencias en línea.

La alternativa a la problemática se dio en la inversión de marketing digital en el canal propio, estrategia de fidelización de clientes provenientes de canales tercerizados, mejores precios y beneficios. Aun así, las agencias concentradas en dos actores multinacionales –The Priceline Line Group y Expedia- lograron defenderse con un modelo de negocio en donde también son propietarios de los canales mayoristas y, reduciendo márgenes en la cadena de comercialización.

Los hoteleros medianos y pequeños, con recursos humanos contados y falta de conocimiento del mercado digital llevaron adelante estrategias de generación de precios y control de tarifas manuales. Las herramientas vigentes para automatizar estos procesos, por su parte, no se adaptaron localmente a los mercados, ni unificaron funcionalidades tales como la detección de roturas de paridad por medio y canal, así

como también la entrega de información que favoreciera la fijación de precios, posteriormente controlados ante la reacción de las agencias.

Más de 100 encuestas cerradas a hoteleros y profesionales del revenue management, así como también 20 entrevistas abiertas arrojaron oportunidad de negocio en el desarrollo de un software de servicio que diera la posibilidad de controlar las roturas de paridad por canal de manera automática, así como también la entrega de información necesaria para generar precios competitivos frente a la estrategia de las agencias en línea, líderes de venta en el mercado sin contar con propiedad de hoteles.

En instancia de desarrollo, el proyecto arrojó viabilidad económica considerando que se trató de tecnologías php, aplicación de técnicas de scrapping e integración con webservices.

Por otra parte, logró superar los quiebres de integración con agencias en línea, así como también la conectividad local por país en torno a la demanda de los clientes. Como resultado se llegó a un software que permite controlar roturas tarifarias y obtener precios automáticos de competidores pre-establecidos, tal como solicitaron los entrevistados. El producto se pensó apuntado a beneficios funcionales tales como ahorro de tiempo, la automatización de control y la facilitación de la estrategia comercial.

El factor situacional más valorado fue la variedad de usos. A la detección de roturas de paridad y automatización de control de cuadro tarifario en canales tercerizados, no solo se sumó el control de tarifas de competencia, sino también complementos para fijar precios como el clima, los vuelos y datos históricos reflejados en hitos.

El factor demográfico, en tanto, valoró el nivel de precios del producto y su uso final. El primero, apuntado a hoteles con mejor tarifa en canal propio y fidelización para evitar comisiones u hoteles que buscaban evitar reclamos de agencias que generaban volumen.

El segundo, en tanto, vinculado a la automatización de estrategia tarifaria en canales tercerizados, facilitando la generación de estrategia de precios propia.

El factor de uso, por último, encontró dentro del valor intrínseco la calidad percibida como muy útil, y el aporte económico en materia de optimización de recursos humanos, incremento de reservas, disminución de reclamos y mejora de ambiente laboral.

## 6 BIBLIOGRAFÍA


- Flores, F. (1997).*Creando Organizaciones para el Futuro*. Santiago de Chile, Chile: Dolmen Ediciones.
- Bidhé, A. (1999).*Harvard Business Review on entrepreneurship*. Harvard, Estados Unidos: Business School Press.
- Levy, A.R. (2013).*Por qué ganan los que ganan. Estrategia y psicología del desarrollo económico empresario. (Y lo que le falta a muchísimas empresas)*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Marketing Press.
- Freire, A. (2004).*Pasión por Emprender: de la idea a la cruda realidad.* Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Aguilar.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006).*Aprendizaje y organización: una lectura educativa de las teorías de la organización*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Brown, T. (2009).*Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation.* Nueva York, Estados Unidos: HarperCollins.
- Levy, A.R. (2010).*Empuje Estratégico*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Levy, A.R. (2010).*Mayonesa: del marketing al a estrategia competitiva*.

Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Granica.

- Albrecht, K. (2003). *Todo el poder al cliente.* Ciudad de Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Chiranjeev, K y Suri, R. (2013).*The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability*. Harvard, Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Lerma Kirchner A. (2010). *Desarrollo de nuevos productos*. Distrito Federal de México, México: Cengage Learning.

## 6.1. Sitios web

- Estadísticas mundiales del Internet 2016 [Miniwatts Marketing Group]. (2016). Recuperado de www.exitoexportador.com/stats.htm.
- By 2020, Digital Travel Outlays Will Top $817 Billion Globally [Emarketer]. (2016).Recuperado de https://www.emarketer.com/Article/By-2020-Digital-Travel-Outlays-Will-Top-817-Billion-Globally/1014251
- Online Still Primary Channel Used to Book Travel Accommodations [Emarketer]. (2015). Recuperado de https://www.emarketer.com/Article/Online-Still-Primary-Channel-Used-Book-Travel-Accommodations/1013404
- Travelers Navigate To Brand Sites, Not OTAs, to Book [Emarketer]. (2015). Recuperado de https://www.emarketer.com/Article/Travelers-Navigate-Brand-Sites-Not-OTAs-Book/1012550
- Hotels Reserve Spending Online Reputation Management [Emarketer]. (2015). Recuperado de https://www.emarketer.com/Article/Hotels-Reserve-Spending-Online-Reputation-Management/1012282

- Jim, J. y Bhuthani, A. (2014). Under The Hood: Improving Flight Search at Expedia. Recuperado de http://blog.expedia.com/improving-flight-search-at-expedia/
- Turismo: la compra vía web complica a las agencias [Claves Digital]. (2016) Recuperado de http://www.clavesdigital.com.ar/noticiasinterior.php?id=1278
- Informe sobre comercio electrónico B2C global 2016 [Ecommerce Foundation]. (2016). Amsterdam. Países Bajos. Recuperado de https://www.ecommercewiki.org/wikis/www.ecommercewiki.org/images/1/1c/Informe_sobre_el_comercio_electr%C3%B3nico_B2C_global_2016.pdf
- El Comercio Electrónico creció un 70% en el país y ya son más de 17 millones los argentinos que compran por Internet [Cámara Argentina de Comercio Electrónico]. (2016). Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://www.cace.org.ar/novedades/el-comercio-electronico-crecio-un-70-en-el-pais-y-ya-son-mas-de-17-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet/
- Economic contribution of travel and tourism to GDP worldwide 2006-2015 [Statista]. (2016).Recuperado de https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide/
- Number of international tourist arrivals worldwide from 2005 to 2015, by region (in millions) [Statista]**.** (2016). Recuperado de https://www.statista.com/statistics/186743/international-tourist-arrivals-worldwide-by-region-since-2005/

- Online Travel Booking [Statista]**.** (2016). Recuperado de https://www.statista.com/outlook/262/100/online-travel-booking/worldwide#market-users
- Rossoni, A. (2016). State of Online Travel Agencies: Ctrip Joins Priceline and Expedia as a Global Giant.Londres, Reino Unido: Euromonitor. Recuperado de https://skift.com/2016/07/07/the-state-of-online-travel-agencies-strong-growth-but-big-challenges-ahead/
- Report: OTA commissions a burden on margins [Hotel News Now]. (2015).Recuperado de http://www.hotelnewsnow.com/Articles/26949/Report-OTA-commissions-a-burden-on-margins
- Sales of the leading travel agencies worldwide in 2015 [Statista]. (2016). Recuperado de https://www.statista.com/statistics/307591/sales-of-the-leading-travel-agencies-worldwide/
- 6 tendencias clave de viajes para 2016 [Trip Advisor]. (2015). Recuperado de https://www.tripadvisor.com.ar/TripAdvisorInsights/n2670/6-tendencias-clave-de-viajes-para-2016
- Hotel lender survey suggests cautious outlook for 2017 [HNN Newswire]. (2017).Recuperado de http://www.hotelnewsnow.com/Articles/108472/Hotel-lender-survey-suggests-cautious-outlook-for-2017
- Patel, N. (2016). Online Travel Agencies. Indiana, Estados Unidos: Henry B. Tippie School of Management. Recuperado de https://www.biz.uiowa.edu/henry/download/research/Online_Travel.pdf

- Bermúdez, I. (2016). Radiografía del salario y el empleo en la Argentina [Diario Clarín], Recuperado de http://www.clarin.com/ieco/economia/Radiografia-salario-empleo-Argentina_0_B1YYpI5gx.html

**6.2. Entrevistas personales**

A. Sagrian, comunicación personal, 23 de enero de 2017.

B. Monzeglio, comunicación personal,

C. Gallé, comunicación personal, 18 de enero de 2017.

C. Giacinto, comunicación personal, 19 de enero de 2017.

F. Elmer, comunicación personal, 19 de enero de 2017.

V. Geraldo, comunicación personal, 19 de enero de 2017.

G. Bellon, comunicación personal,

J. Mastromarino, comunicación personal, 20 de enero de 2017.

R. Fuentes, comunicación personal,

J. Pagano, comunicación personal, 18 de enero de 2017.

J. Grano, comunicación personal, 20 de enero de 2017.

L. Ovit, comunicación personal, 24 de enero de 2017.

W. Paulovich, comunicación personal, 20 de enero de 2017.

F. Mate, comunicación personal, 24 de enero de 2017.

F. Fraga, comunicación personal, 26 de enero de 2017.

A. López, comunicación personal, 8 de febrero de 2017.

S. Santana, comunicación personal, 30 de enero de 2017.

J. Iriondo, comunicación personal, 2 de febrero de 2017.

J. Cendan, comunicación personal 24 de febrero de 2017.

K. Doukas, comunicación personal, 19 de enero de 2017.

## 7. ANEXOS

Cuestionario de entrevistas

Sobre el siguiente cuestionario:

1- ¿Aplica mejores tarifas en canal propio para bajar costos de comisiones?

2- En caso de que sí ¿Tiene pensado trabajar para potenciar la venta online durante el próximo año?

3- En caso que sí ¿Por qué? (puede elegir más de una opción).
   - Es más rentable
   - Aumentó la demanda
   - Requiero menos recursos
   - Aumentaron las comisiones
   - Otra ¿Cuál?

4- ¿Qué % de sus ventas son directas?

5- ¿Está conforme con el manejo de tarifa por parte de las agencias online?

6- En caso que no ¿Por qué? (puede elegir más de una opción).
   - No cumplen los contratos.
   - Ponen precios no acordados.
   - Ponen precios similares o por debajo del canal propio.
   - No respetan precio acorde a la categoría.
   - Otra ¿Cuál?

7- ¿Sufrió rotura de paridad últimamente por responsabilidad de OTAs/ Mayoristas?
   En caso que sí ¿Con qué frecuencia?
   - Todos los días
   - Día por medio
   - Al menos dos veces por semana
   - Todas las semanas
   - Otra. Diga con qué frecuencia.

8- ¿Qué tiempo diario destina al control de paridad? (contemple el propio o el de su equipo de trabajo)

   - 1 hora al día.

- 2 a 3 horas diarias.
- Media jornada.
- Jornada completa.

9- ¿Con qué frecuencia chequea la paridad tarifaria de su canal versus terceros? (contemple el propio o el de su equipo de trabajo)

- Más de una vez por día.
- Al menos una vez por día.
- Día por medio.
- Semanalmente.
- Otra. Indique frecuencia.

10- ¿Cuántas personas tiene su equipo de trabajo?

- 1
- 2 a 3
- 4 a 5
- 5 o más. Indique miembros del equipo.

11- Del 1 al 10 ¿Cuán importante es para usted que se cumpla la política de precios que estableció de manera permanente?

12- ¿Qué herramientas utiliza para el control de paridad en los precios?

- Trip Advisor.
- Trivago.
- Channel Manager
- Back office de OTAs
- Otra. Indique cuál.

13- Si existiese una herramienta que detectase las roturas de paridad de manera automática ¿la contrataría?

14- En caso que sí ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta?

15- ¿Cómo controla los precios de sus competidores?

- Ingresando manualmente en sus websites.
- Trayendo tarifas de portales como Trivago y TripAdvisor.
- Ingresando manualmente en agencias Online.
- Otra. Indique cuál es su forma.

16- ¿Con qué frecuencia controla los precios de sus competidores?

- Más de una vez por día.
- Al menos una vez por día.
- Día por medio.
- Semanalmente.
- Otra. Indique frecuencia.

17- ¿Qué tiempo destina al control de precios de sus competidores?

- 1 hora al día.
- 2 a 3 horas diarias.
- Media jornada.
- Jornada completa.

18- ¿Registra actualmente las tarifas de sus competidores con control regresivo?

19- ¿Le interesaría contar con tarifas regresivas para poder advertir los cambios pasados en su competencia?

20- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta información?

21- ¿Qué proceso del control de precios le gustaría automatizar?

Del 1 al 10, indique valoración para las siguientes afirmaciones, siendo 10 muy atractivo y 1 para nada atractivo.

- Me gustaría automatizar el control de paridad de mi cuadro tarifario.
- Me gustaría recibir alertas por mail automáticas cada vez que se adviertan roturas de paridad en mi cuadro tarifario.
- Me gustaría destinar menos tiempo al control de tarifas de mis competidores.
- Me gustaría poder ver de manera automática las tarifas pasadas de mis competidores.
- Me gustaría poder advertir de manera automática los cambios en las tarifas de mis competidores.