

DOS CARAS DE UNA MISMA MONEDA

LA RENTABILIDAD POR VENTA DE HABITACIONES

Revenue Management versus Venta Tradicional en Cartagena de Indias

ERIKA PATRICIA JANNA ORDOÑEZ

RESUMEN

Los vendedores tradicionalmente han sido entrenados para alcanzar el presupuesto que se les asigna, sin tener en cuenta factores como su competencia (oferta), el cliente (demanda) y las características propias del producto o servicio que lo hacen diferente (propuesta de valor). Esta investigación propone la aplicación del Revenue Management como un sistema novedoso que mezcla los factores antes mencionados, permitiendo dinamizar la venta a través de tarifas flexibles para lograr una mayor rentabilidad del negocio y la satisfacción del cliente. El trabajo se enmarcó en la metodología de investigación aplicada, de corte cualitativo. Además de la revisión bibliográfica, los antecedentes y el contexto sobre el tema abordado, se utilizó la entrevista para reforzar la temática planteada. Se puede concluir que en el sector hotelero en Cartagena de Indias existe la necesidad de que los equipos comerciales rompan sus propios paradigmas y sean capacitados en tomar decisiones basadas en un análisis estratégico lógico que les permita generar negocios lucrativos tanto para el hotel como para el cliente.

Palabras claves: Revenue Management, hotelería, ventas, optimización, precio, habitaciones, cierre de negocios.

ABSTRACT

Vendors have traditionally been trained to achieve their allocated budget regardless factors such as competition (supply), the customer (demand) and the

characteristics of the product or service that make it different (value proposition). This research proposes the application of Revenue Management as a new system that combines the above factors, allowing boost sales through flexible rates to achieve greater profitability and customer satisfaction. The methodology applied was research and a qualitative approach. In addition to the literature review, background and context over the subject research, interviews were used to reinforce the subject proposed. We conclude that sales teams at hotel sector in Cartagena de Indias need to break their own paradigms and they have to be trained in taking decisions based on strategic logical analysis that allows them to generate profitable business for both, the hotel and the customer.

Keywords: revenue management, hospitality, sales, optimization, price, bedrooms, close of business

INTRODUCCIÓN

Cartagena de Indias es uno de los mayores atractivos turísticos en Colombia por ofrecer a locales y visitantes la riqueza contenida en sus murallas y fortificaciones de principios del siglo XVIII, así como también una gran oferta hotelera que reúne desde casas coloniales convertidas en lujosos hoteles boutique hasta grandes hoteles cinco estrellas, algunos de los cuales hacen parte de importantes cadenas hoteleras de reconocimiento mundial.

Su proyección de crecimiento a nivel de nuevos hoteles pasará de 3.926 según el Cartagena de Indias Convention & Visitors Bureau (CICAVB¹) a 7.154

habitaciones en los próximos 3 años, lo que genera desde ya incertidumbre para quienes han permanecido durante tanto tiempo al frente de los equipos de ventas en los hoteles existentes en la ciudad.

Cabe agregar que tan solo a nivel de hoteles 4 y 5 estrellas, el crecimiento será casi de tres veces la cifra actual, pasando de 1.500 a 4.000 habitaciones según la Corporación de Turismo Cartagena de Indias² por lo que no deja de generar una gran incertidumbre, habida cuenta que hoy en día nuestra hotelería se basa en esquemas de venta tradicionales que los coloca en desventaja ante las ya sonadas Cadenas Radisson, Sheraton, Marriott, Iberostar, Meliá,

¹ Boletín. Web consultada el 25 de mayo en: http://www.cartagenaconventionbureau.com/noticiasinfo.php?la=es&id_noticia=72

² Boletín. Web consultada el 25 de mayo de 2011, en: http://turismocartagenadeindias.com/noticiasinfo.php?la=es&id_noticia=93

Intercontinental, entre otras, que pronto entrarán al mercado con nuevos esquemas de venta agresivos, flexibles y atractivos para el cliente final.

Estos proyectos hoteleros llegarán pisando fuerte y con el conocimiento de años en gestión de venta con base en *Revenue Management* o *Yield Management*, una técnica adoptada por hoteles a nivel mundial desde los años 90's que permite determinar la mejor política de precios (pricing) en búsqueda de la optimización o maximización de los logros o ingresos generados por la venta de un producto o servicio, utilizando plantillas matemáticas de simulación y previsiones de tendencias por segmento de mercado.

Esta técnica involucra además el proceso de conocer, comprender, anticipar y reaccionar ante las tendencias de oferta y demanda del mercado, elementos que poco son concebidos dentro de la metodología de venta tradicional que hoy en día permanece vigente en gran parte de la hotelería en Colombia.

Este trabajo busca mostrar las dos caras de la moneda: Un esquema de venta tradicional que se niega a morir, arraigado en el temor de quienes no creen que la apertura económica les afecte su

forma de vender y una técnica que aunque efectiva, rompe paradigmas y define un horizonte diferente en medio de la incertidumbre en que se vive hoy.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El Revenue Management inició como una práctica económica rudimentaria que luego se convirtió en una herramienta increíblemente sofisticada al alcance de grandes corporaciones.

Adam Smith dio los primeros pininos documentados que sirvieron como base del Revenue Management.

Él aseguró que:

Aquellos que participan del mercado buscan informaciones para tomar decisiones individuales que beneficien apenas sus propios intereses lo cual ilustró brevemente de la siguiente manera: Un productor busca maximizar sus ingresos. Un cliente desea minimizar sus costos. Ninguno de los dos percibe que juntos promueven los intereses de la sociedad (Smith, 1776, p. 430)

Son estas relaciones que básicamente identificadas por Smith tuvieron su gran trascendencia cincuenta años después con el economista austriaco Friedrich .A. Hayek quien explicó que: *“las empresas que maximizan sus lucros pueden sacar provecho de las oportunidades temporales del mercado generadas por lo que él llamó – circunstancias especiales de transición – que podían no ser conocidas o reconocidas por los demás”* (Hayek, 1945, p. 519-530)

A través de los tiempos, grandes economistas, estadistas, matemáticos y especialistas en ventas hicieron aportes que lograron que la técnica de Revenue Management pudiera concebirse y llevarse a la realidad a finales de los años 70`s.

Con el final de la regularización de la industria aérea en los Estados Unidos de Norte América y la existencia de una adecuada tecnología que posibilitaba la aplicación del Yield Management a través de sistemas denominados “CRS³” como Sabre, Amadeus o Galileo, las agencias de viajes pudieron convertirse en el principal canal de venta bajo esta técnica, generando la venta de tiquetes aéreos con variación automática de precios en tiempo real.

³ CRS: Central Reservations System. Sistema Central de Reservasiones

American Airlines fue la pionera en la aplicación del Revenue Management, seguida por grandes aerolíneas como Delta Airlines y empresas de alquiler de autos como National Car Rental.

En efecto, el Revenue Management se convirtió desde ese entonces en un proceso que permitía entender, anticiparse, e influenciar el comportamiento del consumidor, utilizando datos históricos y niveles de reservas actuales para calcular precios y pronosticar la demanda futura, permitiendo así optimizar los ingresos generados por la venta de un producto o servicio.

El especialista argentino Gustavo Vulcano, profesor de operaciones de la Universidad de Nueva York (NYU) y de la Universidad Di Tella, define al Revenue Management como *“...la disciplina que aplica métodos cuantitativos para maximizar ingresos frente a una demanda heterogénea”* lo que podría además en sus propias palabras ser definido como *“...vender el producto indicado, al cliente indicado, al precio indicado, en el momento indicado”* (Vulcano como se citó en Sbdar, 2005, p. 5)

“En la práctica, el Revenue Management es una herramienta de micro-gestión que permite a las empresas transformar montañas de informaciones dispares sobre

el mercado en información táctica, permitiendo que tomen provecho de las oportunidades percibidas del mercado” según Robert G. Cross (Cross, 2004, p. 50)

Adiciona además que *“en su forma más básica, el Revenue Management hace que los gerentes se concentren en el comportamiento de consumo de los clientes y en la realización de ajustes de precios y de disponibilidad de productos para llegar a crear ingresos significativos”* (Cross, 2004, p. 50)

La hotelería introdujo este concepto en los 90`s en un periodo que se caracterizó por exceso de capacidad, problemas de liquidez a corto plazo y un elevado número de fracasos empresariales.

Resulta oportuno afirmar que algunos de estos factores hoy pueden vislumbrarse en el sector hotelero, especialmente en la ciudad de Cartagena de Indias donde la construcción acelerada de edificaciones que promueven la para-hotelería y la llegada de cadenas internacionales con mega estructuras entre 280 y 400 habitaciones no va en la misma vía de crecimiento en lo que se refiere a la llegada de pasajeros que suplan la sobre-oferta de alojamiento que en 3 o 4 años tendremos en la ciudad.

En el 2011, Cotelco⁴ y Asotelca⁵ reportaron un 52% en promedio de ocupación en los hoteles adscritos, lo que claramente demuestra que el 48% restante de habitaciones duermen vacías, afectando no solo la rentabilidad del negocio sino también reduciendo la posibilidad de mantener el recurso humano en medio de tan poca demanda y extendiéndose el temor por la inestabilidad futura a todos los sectores de la organización.

Tomando en cuenta estas consideraciones y ante un tiempo de incertidumbre que ha sido afectado además por las crisis económicas europeas y estado-unidense actual, lo mejor es aprender a reservar los productos y servicios a los clientes más valiosos, abriéndose camino a técnicas que más que novedosas son efectivas como el Revenue Management.

Veamos ahora, las dos caras de la moneda.

⁴ COTELCO: Asociación Hotelera y Turística de Colombia

⁵ ASOTELCA: Asociación Hotelera Colombiana

DESARROLLO DEL TEMA

Sbdar ilustró de forma jocosa la percepción del cliente ante esta técnica, cuyo relato comparto a continuación:

Pablo buscó el asiento 38 A. Esperaba un vuelo relajado para llegar fresco a la reunión con su proveedor en Miami. Saludó cortésmente a su compañero de asiento con camisa hawaiana y abrió el portamaletas para guardar el bolso de mano con su imprescindible laptop. El compartimiento estaba repleto.

Señor, se dirigió a su acompañante, ¿podría hacer lugar para poner mis cosas? ¡Búsquese otro lugar, yo llegué primero!, contestó el hombre quien volvió de inmediato a las páginas de su libro.

Furioso, Pablo acudió a la azafata: Dígame a este hombre que saque sus cosas. Yo también pagué los 700 dólares del pasaje! ¿700 dólares? Intervino el hombre destornillándose de la risa, ¡yo lo compré a 400! La señora de la fila 37 se entrometió en la conversación: ¿Cómo puede ser? ¡A mí me costó 850!

Los ánimos se acaloraron a medida que más y más pasajeros voceaban cifras más dispares. Incluso hubo quien amenazó con bajarse del avión si no le

reintegraban la diferencia sobre el boleto más barato.

No entiendo, dijo Pablo: todos viajamos al mismo destino... ¿Por qué no pagamos el mismo precio? En ese momento, una voz se elevó imponente desde las últimas filas y gritó: ¡Revenue Management! (Sbdar, 2005, p. 5)

No significa que Revenue Management sea solo un juego en el que intervienen precios y el deseo de compra de los consumidores para beneficio del negocio.

Debe precisarse más bien que el yield management pretende determinar precios (oferta) de acuerdo con la demanda, y teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los clientes sensibles al precio que buscan comprar en momentos de baja demanda pueden hacerlo a precios favorables. Estos son conocidos como Clientes de Ocio (Leisure).
- Los clientes menos sensibles al precio que desean comprar en los momentos de mayor demanda también pueden hacerlo y en muchas ocasiones será a precios

superiores. Llamados Negocio o Corporativos Clientes de (Business).

Según Robert C. Lewis & Stowe Shoemaker "el costo-beneficio se ha convertido en la expresión más común de relacionamiento que está detrás del manifiesto monetario del precio en un producto o servicio. (Lewis & Showmaker, 2009, p. 93-105)

Afirman además que:

El precio de referencia es el precio que un consumidor determina en su mente como el precio adecuado por el producto o servicio que va a adquirir y que puede estar definido por el último valor pagado, por el precio que más frecuentemente paga por él o por el promedio de los precios que el cliente ha pagado a través de ofertas similares. (Lewis & Showmaker, 2009, p. 93-105)

Si bien es cierto que los productos se mueven en franjas de precios regulados o parecidos, es diferente cuando se tratan de habitaciones, por cuanto las tarifas de un hotel son diferentes si se compara uno con otro, aún siendo ambos de la misma categoría de estrellas e incluso estando a pocos metros de distancia.

Esto se debe a que las habitaciones varían de acuerdo

con dimensiones o áreas en metros cuadrados, su decoración, ubicación, servicios complementarios e incluso el nivel de atención de su personal influye en la determinación de las tarifas de venta pública.

Es por ello que uno de los objetivos principales del Revenue Management es controlar el precio de venta vinculado a políticas predefinidas para el control de la estancia y según las características por tipo de habitación, esto quiere decir que la venta de tarifas bajas estará condicionada a un mayor número de noches y su precio variará dependiendo del nivel de confort o de las características asociadas con cada habitación. Un ejemplo sencillo que evidencia este tipo de regulaciones son los planes o paquetes turísticos en los que se promocionan más de 2 noches en un hotel con incluidos que internamente están valorizados y que generan ingresos a otro nivel como alimentos y bebidas.

El esquema de venta tradicional limita la promoción del Hotel a una única tarifa, sin restricción alguna por noches de estancia y en ciertos casos, los incluidos están valorizados sin una evaluación acertada de costos de producción o ejecución. Esto hace que el Hotel se ofrezca con un esquema plano, en algunos casos costoso y poco atractivo para los clientes que buscan cada vez ofertas diferentes en temporadas altas o

bajas y ajustadas a sus necesidades.

Por otra parte, podemos decir que los clientes se han vuelto incansables y más aún cuando han aprendido a investigar, buscar, comparar y valerse de todo tipo de herramientas antes de ejecutar una compra.

Armados con una abundante información sobre el universo de opciones, los clientes exigen alternativas mejores, más baratas y más rápidas. Ellos desean – y pueden conseguir – bienes y servicios que satisfagan sus gustos personales. El internet y el gigante mundo sin barreras a nivel de información les han abierto los ojos y no ha puesto límite a su poder de compra.

Sin embargo, es claro pensar que en ciertas épocas del año los clientes están dispuestos a pagar más por un producto o servicio que hubiesen pagado por menor valor en baja temporada.

El objetivo de la compra o su motivación puede verse influenciada en estos casos por los precios de referencia que suelen ser más altos en temporadas puntuales, lo que se convierte en un efecto propio de los movimientos de oferta y demanda a lo que los hoteles se ven expuestos diariamente.

En este mismo orden y dirección se encuentra también que el precio es una forma de referencia ligada directamente con la percepción del cliente entorno a la calidad del producto o servicio a adquirir. Siendo entonces vital para toda organización generar una mezcla perfecta en su marketing-mix.

Tal como se ha visto, la diferencia entre el Revenue Management y la gestión “tradicional” de venta a nivel hotelero radica indudablemente en el alcance y frecuencia del análisis que se establece en cada decisión, motivado principalmente por los siguientes factores:

- La creación de un equipo de “expertos”
- La periodicidad de ese análisis
- La tecnología

Históricamente, la productividad de un hotel se medía en función de su tarifa promedio diario⁶ (Average Daily Room Rate) o bien en función de su porcentaje de

⁶ ADRR (\$) = (Ingresos totales por alojamiento del día / Número de habitaciones vendidas del día)

ocupación (% Occupancy)⁷. Si esto ha sido así, entonces ¿Qué podría resultar?

A continuación se ilustra con un ejemplo didáctico los dos esquemas de venta que son motivo de esta investigación:

En la Venta Tradicional

Un ADRR alto viene siendo considerado como una **alta rentabilidad del negocio**, pese a que en muchos casos la **ocupación** que el hotel tuviese ese día fuese **baja**.

Hab. 1	\$ 250.000
Hab. 2	\$ 300.000
Hab. 3	\$ 250.000
Hab. 4	\$ 450.000
Ingresos Totales	\$ 1.250.000

Hab. Vendidas 4

ADRR	\$ 312.500
-------------	-------------------

No. Hab. Hotel 15
Hab. Vendidas 4

% Occupancy	27%
--------------------	------------

Aquí se sumaron los ingresos del día para obtener el valor total y se dividió entre el número de habitaciones vendidas para obtener un ADRR de \$312.500 con un porcentaje de ocupación del 27%

⁷ Occupancy (%) = (Número de habitaciones vendidas / Total de habitaciones disponibles para la venta) x 100

En la Venta por Revenue Management

Un ADRR es solo el promedio de tarifas vendidas en un periodo determinado (un día), pero el indicador más importante para este sistema es el REVPAR⁸ (Revenue per Available Room o Ingreso por Habitación Disponible), ya que valora el **rendimiento financiero** de un establecimiento al repartir el ingreso percibido entre el total de habitaciones físicas que estaban disponibles para la venta, habida cuenta que existen costos fijos (como la nómina contratada para atender el hotel independientemente de su ocupación diaria) y que toda habitación que duerme vacía genera una *pérdida* al haberse involucrado costos y gastos para alistarla para ser ocupada por un potencial cliente.

Para efectos del actual ejercicio, su cálculo sería el siguiente:

Ingresos Totales \$ 1.250.000
No. Hab. Hotel 15

REVPAR	\$ 83.333
---------------	------------------

Como se puede notar el REVPAR es bastante bajo, ya que está afectado por la venta de muy pocas habitaciones. Si por el contrario se generaran **los mismos ingresos** (\$1.250.000)

⁸ REVPAR (\$) = (Ingresos totales del día / Total de habitaciones disponibles para la venta)

pero con una **ocupación alta**, el resultado sería diferente:

Hab. 1	\$ 150.000
Hab. 2	\$ 100.000
Hab. 3	\$ 180.000
Hab. 4	\$ 200.000
Hab. 5	\$ 100.000
Hab. 6	\$ 150.000
Hab. 7	\$ 105.000
Hab. 8	\$ 110.000
Hab. 9	\$ 80.000
Hab. 10	\$ 75.000
	<hr/>
	\$ 1.250.000

No. Hab hotel	15
Hab. Vendidas	10
% Occupancy	67%

Revpar	\$ 125.000
---------------	-------------------

Como se puede observar, el REVPAR fue mayor aun cuando las habitaciones vendidas fueron a una tarifa inferior y con una ocupación mayor.

El momento de verdad del revenue management no es la gestión táctica de los precios, sino la propia identificación de oportunidades y el desarrollo de previsiones de demanda que permita adecuar una estrategia, aplicable a todo negocio que cuente con costos variables bajos, costos fijos altos, capacidad relativamente fija, inventario perecedero, demanda variable previsible y clientes segmentables.

Es así como se puede afirmar que la labor del Revenue Manager se centra en buscar la relación más conveniente entre la Tarifa Promedio de Habitación – conocida como Average Room Rate (ARR) y el ingreso operativo – Operational Revenue (OR) del negocio para hallar la producción ideal que el negocio tiene que alcanzar, no sólo para hacerlo rentable, sino para que aún en bajas ocupaciones o con bajas tarifas siga obteniendo ganancias.

Además del ratio del REVPAR, los Revenue Managers ya han empezado a hablar de una gestión de las tarifas hoteleras basadas en el **beneficio por habitación vendida** o **GopPAR** (Gross Operative Profit Per Available Room), y algunos hoteles ya están mirando más allá de este indicador estudiando el **GopPAG** (Gross Operative Profit Per Available Guest), de manera que se interesan más en analizar los beneficios que deja un cliente que en conocer la rentabilidad de cada habitación

Anyilis Arteaga, E-Marketing Manager de la empresa E+Revenue – Soluciones de Marketing On Line en Colombia, manifiesta que: *“pese a la inclusión que se le ha dado al Revenue Management, en la academia turística especializada de nuestro país, sigue existiendo desconocimiento a nivel gerencial y falta sensibilización”.* (Arteaga,

entrevista personal, Junio 15, 2012)

Desde su óptica hotelera y como especialista en Revenue Management aplicado a Canales Electrónicos y Redes Sociales, indica que *“uno de los mayores estigmas de algunos gerentes es creer que Revenue es lo mismo que bajar tarifas”* (Arteaga, entrevista personal, Junio 15, 2012)

Es claro que si bien Revenue Management busca optimizar la venta a través de un portafolio o grupos de tarifas flexibles o dinámicas, su intención se centra principalmente en motivar demanda basada en estrategias de corto, mediano y largo plazo. Al hacerlo, busca los llamados “colchones de ocupación” que no son otra cosa que cubrir el punto de equilibrio con venta anticipada y en muchos casos, prepagada, para que luego los equipos comerciales puedan ofrecer las habitaciones a aquellos clientes que estén dispuestos a pagar el precio justo del producto que se ofrece, casi como quien juega al mejor postor.

¿Si ya se tiene cubierto el punto de equilibrio y la venta a través del Revenue Management se mueve dentro de un abanico de tarifas, entonces por qué los hoteleros en Colombia se resisten a aplicar esta técnica?

Esther Bustamante, catalogada como la “Mejor Revenue Manager” de América Latina por la Cadena Hotelera francesa Sofitel y hoy Socia y Consultora de la firma htlconsulting.co, considera que *“la mayor resistencia se presenta con la idea pre-concebida de los Gerentes al considerar que un esquema de tarifas dinámico para el segmento corporativo no funciona”* (Bustamante, entrevista personal, Junio 15, 2012)

Bustamante evidencia que a través de los años se ha encontrado con mucha resistencia al cambio y paradigmas en la venta. Afirma que:

En Colombia existe la falsa creencia de que solo se puede vivir del negocio corporativo contratado. No se tiene mucha fe en el crecimiento de la venta de tarifas públicas para todos los segmentos y se cree además que el Revenue Management solo funciona en los canales electrónicos indirectos (IDS). Adicionalmente se da por sentado que ningún cliente de empresa o corporativo va a aceptar ese nuevo esquema. (Bustamante, entrevista personal, Junio 15, 2012)

Increíblemente los clientes antes por el contrario son los mayores beneficiarios de las técnicas de Revenue Management, pues solo basta con ver las ofertas de tiquetes aéreos, promociones y compra a largo plazo que

permiten acceder a precios que antes se creían imposible de ver y que ahora están a la distancia de un clic frente a una pantalla de computador.

Es claro que *“el cliente percibe la variabilidad de los precios dependiendo del discurso y de la manera estratégicamente progresiva con que se implemente”* (Bustamante, entrevista personal, Junio 15, 2012)

Bustamante complementa lo anterior manifestando que:

La variabilidad de los precios es inherente a la distribución electrónica, no solo en la industria hotelera sino prácticamente en cualquier industria. Así, el cliente que prefiere plataformas electrónicas para comprar noches de alojamiento será mucho más flexible y tendrá una mejor percepción de justicia de la variabilidad de las tarifas según la demanda. (Bustamante, entrevista personal, Junio 15, 2012)

De otra parte indica que:

El cliente corporativo tradicional con el que se hace algún tipo de contrato por volumen o por factores meramente estratégicos puede ser más reacio a aceptar tarifas variables en la medida en que sea un generador de noches importante para cada hotel, esta condición aun es percibida en una buena parte de nuestro mercado como un escenario obligado de

tarifas preferenciales o con descuento. Aun así hay varios casos de éxito en el País que manejan tarifas variables incluso en todo su segmento corporativo individual. (Bustamante, entrevista personal, Junio 15, 2012)

De la misma manera adiciona que:

Respecto a los grupos, la percepción de la variabilidad de los precios es mejor percibida porque normalmente cada negocio tiene unas características puntuales (volumen de noches, compra de tiempo en espacio de salones, alimentos y bebidas, etc.) y eso hace propicia la negociación para incluir condiciones especiales que incluyen la tarifa. Por lógica, los hoteles con inventarios pequeños deberían negociar mejor grandes cantidades de inventario pues están dejando de percibir tal vez mejores ingresos si venden esas mismas habitaciones a tarifas públicas. Aquí el nombre del juego es SABER NEGOCIAR: conocimiento previo de las objeciones y una argumentación lógica y simple de sus condiciones de venta. (Bustamante, entrevista personal, Junio 15, 2012)

Elizabeth Velásquez, Gerente General del Hotel Bóvedas de Santa Clara y Socia-Consultora de la firma E-Revenue indica que:

Desde su óptica, los actores que deberían impulsar a que las técnicas de Revenue Management se apliquen en hoteles tradicionales ante el ingreso de las Cadenas Internacionales son los

Gerentes. Ellos son finalmente los responsables de los ingresos de los hoteles a su cargo por lo que el aplicar Revenue Management se convierte en la diferencia entre manejar un negocio y hacerlo de forma verdaderamente rentable. (Velásquez, entrevista personal, Junio 15, 2012)

Los Gerentes centran especialmente todo interés del negocio en términos de pérdidas y ganancias. Ellos deberían, al menos por un instante, no discutir los beneficios de la compra de producto, sino más bien, discutir la consecuencia de la no compra.

Por ejemplo, si se considera el proceso de reserva de una aerolínea, típicamente los pasajeros tienen permitido mantener por 24 horas la reserva del tiquete ante una agencia de viajes, y aunque raramente el pasajero consulta la diferencia que debería pagar por comprar en otro momento, sí aprovecha la oportunidad para buscar más opciones en otras aerolíneas, pudiendo en algunos momentos abandonar la compra y adquirir el tiquete con la competencia a un precio mucho más benéfico para él.

Es así como hoy en día, el Revenue Management ha hecho que las promociones tan sonadas en redes sociales y en canales electrónicos aseguren la compra del tiquete con un inmediato cargo a una tarjeta de crédito o débito, ganando no solo el ingreso por la

compra, sino también evitando que el pasajero llame a otras aerolíneas para comparar precios.

Bueno pero ¿qué podemos decir de la hotelería tradicional en Colombia? Arteaga afirma que ésta:

Aun sigue muy incipiente. Dirigida por personas que carecen de formación hotelera, por lo tanto esto hace que cada apertura de una marca Internacional haga frágil a los hoteles independientes. Si a esto le sumamos las resistencias antes mencionadas cada vez, estarán menos preparados los hoteles independientes. (Arteaga, entrevista personal, Junio 15, 2012)

Velásquez por su parte asegura que:

El temor de los hoteleros en compartir información anula su posibilidad de darse cuenta que todos los actores o competidores son quienes interfieren en las corrientes de oferta, por lo que si existiesen mecanismos igualitarios y confiables, de seguro todos y cada uno podrían trabajar a favor propio y del cliente. La justa competencia se debe dar y no debe existir temor en lo que vendrá (Velásquez, entrevista personal, Junio 15, 2012)

Para Bustamante

Los temas críticos para una exitosa implementación de las técnicas de Revenue Management

con miras a optimizar los ingresos de un hotel son:

- 1. Tener una decisión clara y estratégica desde las cabezas de la organización, fijando unos indicadores y unas metas realistas.*
- 2. Trabajar sobre un histórico confiable.*
- 3. Capacitar permanente a los cargos claves en la operación sobre Revenue Management.*
- 4. Ser persistente y aferrarse a sus objetivos con un equipo comercial motivado.*

(Bustamante, entrevista personal, Junio 15, 2012)

La venta tradicional procura básicamente ofrecer descuentos sin tener un objetivo definido, ni un público al que apuntar y con mediciones incipientes o en algunos casos inexistentes. Pero a través de los tiempos, la venta de los productos y servicios han evolucionado a tal medida que pasan de lo "táctico" a lo "estratégico" para basar la venta en la edificación de relaciones duraderas con el cliente.

El conocimiento del cliente, adicionar valor a la compra, dar soporte o asesoría durante todo el

proceso y la existencia de programas de fidelización son algunos aspectos que el Revenue Management involucra en su metodología diaria.

Las marcas ya no viven por si solas, sino son mantenidas por la experiencia que sus clientes obtienen de ellas.

Definitivamente la venta ha evolucionado. Antes focalizaba sus esfuerzos en las necesidades del vendedor, quien se preocupaba por convertir necesidades en productos que dieran dinero. Ahora el mercadeo nace para focalizarse en las necesidades del comprador y más aún en satisfacer sus expectativas, para que vinculados en sensaciones y en confianza puedan crear la entrega del producto o servicio satisfactoriamente.

CONCLUSIONES

Como quiera que los ejecutivos deben sentirse incentivados a enfrentar la turbulencia del mercado y a concentrarse en soluciones novedosas para el mercado externo, en vez de contar solamente con medidas internas como el downsizing o recorte de personal, la reducción abrupta de costos, entre otros

mecanismos que solo generan inestabilidad en el recurso humano e impactan negativamente en la percepción del cliente entre lo que era la organización y lo que ahora se muestra luego de aplicada estas medidas extremas, se puede concluir que algunas veces se hace necesario remover la empresa, pero buscando asegurar las ganancias en el largo plazo.

Considero que el crecimiento se da en el mercado y éste debe traducirse positivamente en el ambiente de trabajo, por lo que es importante conseguir un crecimiento real y consistente que permita liderar eficaz y proactivamente el negocio dentro de un mercado en constante transformación.

La incertidumbre del mercado debe verse como una oportunidad para el negocio de la hotelería, porque tal crecimiento nos demuestra que sigue siendo un negocio rentable para quienes quieren invertir en él.

El reto de los comerciales debe ser aprovechar las nuevas tendencias e involucrar a sus equipos y a toda la organización para que se muevan de la misma forma en que se mueve el mundo a su alrededor. Si las cosas funcionan para grandes cadenas internacionales, ¿por qué no pueden funcionar igualmente para

nosotros? Solo hay que romper los paradigmas y abrirse a las posibilidades

En síntesis, Revenue Management es una técnica diferente que permite a través del análisis, definir formas de venta bajo la previsión del mercado, procurando:

- Maximizar los beneficios de su negocio con técnicas de **fluctuación de precios**
- Obtener ventas lineales desestacionalizando la ocupación mediante la venta de habitaciones **entre semana y en fines de semana**
- Convertir **el servicio del hotel en un valor agregado** con políticas de coordinación de recursos Humanos y Técnicos
- Integrar las TIC en la gestión del hotel para una mejor gestión global y aventajada atención al cliente a través de **herramientas informáticas y canales interactivos (On line)**
- Asegurar la rentabilidad con **Programas de Fidelización y Captación** de clientes corporativos

BIBLIOGRAFÍA

Arteaga, A. (15 de Junio de 2012). Entrevista Monografía: Dos caras de una misma moneda. (E. Janna, Entrevistador)

Bustamante, E. (15 de Junio de 2012). Entrevista para Monografía: Dos caras de una misma moneda. (E. Janna, Entrevistador)

Cartagena de Indias Convention & Visitors Bureau (CICAVB). (2011 de Septiembre de 25). *Noticias: Cartagena Convention Bureau*. Recuperado el 2012 de Mayo de 25, de Cartagena Convention Bureau:
http://www.cartagenaconventionbureau.com/noticiasinfo.php?la=es&id_noticia=72

Corporación de Turismo Cartagena de Indias. (9 de Febrero de 2011). *Noticias: Corporación de Turismo Cartagena de Indias*. Recuperado el 25 de Mayo de 2012, de Sitio Web de Corporación de Turismo Cartagena de Indias:
http://turismocartagenadeindias.com/noticiasinfo.php?la=es&id_noticia=93

Cross, R. G. (2004). *Maximizacao de Receitas*. Rio de Janeiro: Editorial Campus., pág. 50

Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*. XXXV, No. 4. , págs. 519-530.

Lewis, R., & Showmaker, S. (1 de Febrero de 2009). Price-Sentitivity Measurement. *Journal of Hospitality & Tourism* , págs. 93-105.

Sbdar, M. (06 de Junio de 2005). La Nueva Estrategia del Viejo ¿Qué le puedo cobrar? *Clarín Suplemento Conexiones* , pág. 5.

Smith, A. (1776). *A Riqueza Das Nacoes* (Vol. I). (W. Fristsh, Ed., & L. J. Barauna, Trad.) Sao Paulo, SP, Brasil: Nova Cultural Ltda, pág. 430

Velásquez, E. (15 de Junio de 2012). Entrevista para Monografía: Dos caras de una misma moneda. (E. Janna, Entrevistador)