

OLIVER ESPINOSA SORENSEN

CURSO DE MARKETING HOTELERO

FUNDAMENTOS
Y PRINCIPIOS
DE DISTRIBUCIÓN
ECOMMERCE
Y REVENUE
MANAGEMENT



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	12	4. ONLINE	44
1.1. Propósito	13	4.1. OTA	45
1.2. Formación	16	4.1.1. Definición	45
1.3. Necesidad de conocimiento en idioma español	17	4.1.2. Beneficios para el cliente final	46
1.4. Táctica vs. estrategia	17	4.1.3. Desafío para los hoteles	47
1.5. Estructura	18	4.1.4. Billboard effect	47
1.6. Limitaciones	19	4.2. Canales similares, híbridos o en proceso de transformación	49
1.7. Cómo leer el curso	22	4.2.1. ¿OTAs de nicho o nichos en las OTAs?	49
PRIMERA PARTE: CANAL INDIRECTO		4.2.2. Canal online del turoperador	50
2. LONGITUD	24	4.2.3. Turoperador de paquete dinámico	50
2.1. Tipos	25	4.2.4. GDS	50
2.2. Conexión compleja	28	4.2.5. Renta vacacional	51
3. OFFLINE	34	4.2.6. OYO	52
3.1. Introducción	35	4.2.7. White Label	53
3.2. Turoperador	35	4.2.8. Tráfico de salida	53
3.3. Comparativa	36	4.2.9. El mercado gris	54
3.4. Ambigüedad	40	4.3. Diferencias B2B/B2C	55
3.5. Ventajas de la turoperación	41	4.3.1. B2B disfrazado de B2C	57
		4.4. Omnicanalidad. Ejemplo OTAs mexicanas (BestDay)	59
		4.5. Regla 80/20	60
		4.6. El proceso de compra del cliente	61
		5. CONTRATO	64
		5.1. Definición	65
		5.2. Función	65
		5.3. Aspectos fundamentales	66
		5.4. Dispositivo vs. imperativo	72
		5.5. Contrato de adhesión	74

6. FUNCIÓN COMERCIAL	76
6.1. Su significado en el canal indirecto	77
6.2. Principios de la relación comercial	77
6.3. Labores de la función comercial	81
6.3.1. Expansión. Ferias y eventos	81
6.3.2. Reparto de ventajas	81
6.3.3. Conocimiento del mercado	88
6.3.4. Orden en la distribución	92
6.3.5. Revenue Management	94
6.3.6. Comunicar conocimiento y formar	95
6.3.7. Diagnosticar y solucionar	96
6.3.8. Encontrar oportunidades en un entorno de posibilidades acotadas	96
7. CONECTIVIDAD	98
7.1. Ecosistema	99
7.2. Channel Manager	101
7.3. Criterios de elección de proveedores	102
7.4. Principios	102
8. MARKETING	106
8.1. Contenido	107
8.1.1. Crear el contenido	107
8.1.2. Gestionar el contenido	108
8.1.3. Comentarios y User Generated Content	109
8.1.4. Principios	110
8.2. Promoción	110
8.2.1. Capitalización de tráfico cautivo	110
8.2.2. El presupuesto de marketing	111
8.2.3. Foco en conversión	112
8.2.4. Métrica	112
8.2.5. Funciones del responsable de marketing	113

9. CAMBIOS EN LA INDUSTRIA	114
9.1. Monopolio	115
9.2. Disrupción	116
9.3. Especialización	116
9.4. Posibilidades	116
SEGUNDA PARTE: CANAL DIRECTO	
10. BRAND.COM	122
10.1. Necesidad	123
10.2. Propósito	123
10.3. Ventajas	124
10.4. Desafíos	125
10.5. Mitos	125
10.6. ¿Cómo se hace?	125
11. MICRO, MACRO E INTERNO	128
11.1. Análisis de situación	129
11.2. Micro	129
11.3. Macro	132
11.4. Interno	134
12. EXPERIENCIA DEL CLIENTE	136
12.1. Funnel, path y journey	137
12.2. Segmentación, perfiles y targeting	142
12.3. Web	143
12.4. Fidelización	145
13. TRÁFICO	150
13.1. Contenido	151
13.2. Publicidad online	155
13.2.1. Buscadores	155
13.2.2. No buscadores	162

13.3. Otros medios de generación de tráfico	171
13.4. Mix	172
14. CAMPAÑAS	174
14.1. Medición, iteración y optimización	175
14.2. Tags y tracking	176
14.3. Atribución	176
14.4. Insensibilización al marketing y fraude	177
15. PROVEEDORES	180
15.1. Espacios de marketing vs. martech	181
15.2. Internalizar vs. externalizar	181
15.3. Opciones disponibles	182
15.4. Criterios para decidir	183
16. VENTAJAS DEL CANAL DIRECTO	186
16.1. Diversificación equilibrada	187
16.2. Limitación de ventajas vs. ventajas ilimitadas	188
16.3. Marketing vs. disparidad	189
16.4. Partnership vs. plataformas neutrales	190
16.5. Disparidad no tarifaria	192
16.6. Programas de fidelización de la OTA	194
16.7. Venta canalizada vs. incremental y el monopolio de Google	195
16.8. La venta directa no es barata	196
TERCERA PARTE: REVENUE MANAGEMENT	
17. REVENUE MANAGEMENT	200
17.1. Definición	201
17.2. Valor	206
17.3. Funciones	207
17.4. Independencia	208
17.5. Foco	209

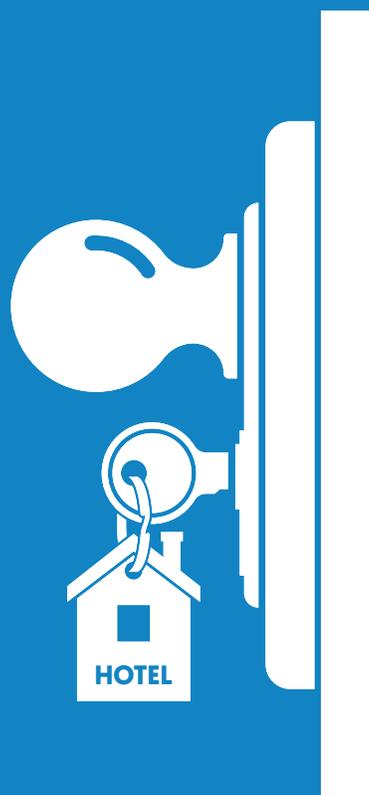
18. PRECIO	210
18.1. Métodos de fijación de precios	211
18.2. Precio y tarifa	213
18.3. Restricción de tarifas	214
18.4. Tipos de tarifa	215
18.5. Yieldable vs. non yieldable	222
18.6. Construcción	223
18.7. Interfaces	225
18.8. Tarifa media	225
18.9. Top down vs. bottom up	226
18.10. Preguntas	227
18.11. Principios del precio	227
19. FORECAST	232
19.1. Definición	233
19.2. Presupuesto	233
19.3. Demanda general vs. segmentación de cliente	233
19.4. Valor	234
19.5. Tipos de forecast	234
19.6. Demanda: pasado, presente y futuro	235
19.7. Ocupación, demanda e ingresos	240
19.8. Desviaciones	242
19.9. Sesgos	244
19.10. Calendario de demanda	245
19.11. Principios del forecast	246
20. INVENTARIO	248
20.1. Definición	249
20.2. Relación entre ocupación y tarifas	249
20.3. Herramientas	250
20.3.1. Stop Sales: Parada/reapertura de ventas	250
20.3.2. Cut off	252

20.3.3. Minimum Length of Stay o MLOS	252
20.3.4. CTA: Closed to arrival	254
20.3.5. CTD: Closed to departure	254
20.3.6. Overbooking	254
20.3.7. Upgrading	258
20.3.8. Downgrading	259
20.3.9. Upselling	259
20.3.10. Políticas: Cancelación, no show y salida anticipada	260
20.3.11. Nombres/categorías de habitación	261
20.3.12. Cupos	262
20.3.13. NRR	262
20.4. Principios	263
21. DISTRIBUCIÓN	266
21.1. Plan	267
21.2. Rentabilidad	267
21.3. Costes	269
21.4. Channel mix	270
21.5. Clasificación	271
21.6. Contrarevenue	272
22. GRUPOS Y WALK IN	274
22.1. Conveniencia de los grupos	275
22.2. Desplazamiento	275
22.3. Forecasting de grupos	277
22.4. Principios	277
22.5. Walk in	279
23. ALCANCE	282
23.1. ¿Postrevenue?	283
23.2. Integración	284
23.3. Visión y largo plazo	285
23.4. Crisis	287

CUARTA PARTE: CAPÍTULOS TRANSVERSALES

24. ANALÍTICA Y KPIs	290
24.1. Business Intelligence	291
24.2. KPIs	293
25. EQUIPO	296
25.1. Principios	297
25.2. Estructura	298
25.3. Habilidades	299
25.4. Contratación	300
25.5. Mejores prácticas y recursos	302
26. FINAL	308
ANEXOS	310
ANEXO I. LISTADO DE ALGUNOS TUROPERADORES	311
ANEXO II. CHECKLIST DE FERIAS	313
ANEXO III. CRITERIOS PARA DAR VENTAJA	316
ANEXO IV. CONTROL DE DISPARIDADES	317
ANEXO V. DIAGNÓSTICO Y SOLUCIÓN	326
ANEXO VI. CRITERIOS DE MARKETING	333
ANEXO VII. ACUERDO ENTRE LA AUTORIDAD DE COMPETENCIA DE IRLANDA Y BOOKING	336
ANEXO VIII. CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA	338
ANEXO IX. CRITERIOS DE OPTIMIZACIÓN WEB	340
ANEXO X. KPIs DE TRÁFICO	344
ANEXO XI. VARIABLES DE LA DEMANDA	347
GLOSARIO	350

3 OFFLINE



3.1. INTRODUCCIÓN

No existe una definición ortodoxa ni definitiva de qué es la distribución offline. Sin embargo, a efectos prácticos, puede considerarse como tal aquella que requiere mayor intermediación humana y cuyo componente tecnológico es menor. Por ejemplo:

- Agencias de viajes o minoristas.
- Destination Management Company o **DMC**¹.
- Reps.
- Turoperadores o mayoristas.

Que se tratan a continuación en mayor detalle, como cuenta offline con mayor potencial de volumen de venta y cuyas características pueden trasladarse en gran medida a las agencias, DMC o Reps.

3.2. TUOPERADOR

El Diccionario de la RAE define *turoperador* como «empresa mayorista de turismo que contrata servicios de hoteles, agencias, etc.». A su vez, la *Gran enciclopedia del turismo español* define *turoperador* como «agencia de viajes mayorista. Empresa que sirve de vehículo principal de acceso a los distintos productos turísticos por parte del consumidor a través de una agencia minorista. Comercializa bajo su propia marca».

1. DMC: Empresa especializada en el destino en el que opera, que proporciona servicios de transporte, eventos, actividades, alquiler de coches, MICE, excursiones o alojamiento para otras empresas, ya sea agencias de viajes, turoperadores u hoteles. Su principal valor añadido es el conocimiento del destino y la presencia de un equipo propio en él. Históricamente, su relevancia era mayor, dado que la menor capilaridad de otros distribuidores, la inexistencia de medios de comunicación digital y la relación directa entre el DMC y hoteles en su destino favorecían que el DMC pudiera contratar inventario del hotel convirtiéndose en un nodo relevante de la distribución. A lo largo de los años han perdido relevancia en términos de distribución hotelera, manteniéndose su función de proveedor de los demás servicios mencionados, pero aún hay destinos en los que su peso como distribuidor si es significativo, por ejemplo, en China.

- Información controvertida: Las cuentas suelen ser contrarias a poner el foco sobre cuestiones que pudieran ser controvertidas. Tasa de transacción/visitas a la web bajas, **repetitividad**³ de cliente final baja, experiencia del usuario en el proceso de transacción deficiente, pérdida de cuota en un mercado, etc.
- Información de subdistribuidores: En el entorno B2B es habitual que la cuenta no comparta información de los subdistribuidores a quien entrega inventario del hotel. Este recelo parte de la siguiente lógica. «Si como cuenta B2B proporciono al hotel los datos de mis subdistribuidores, el hotel establecerá una relación comercial directa con ellos y me quedará sin negocio». Esta afirmación no es cierta y desconoce que gran parte de las incidencias de distribución y propuestas de expansión en las que tienen relevancia intermediarios B2B encuentran solución compartiendo esta información.
- Información no automatizada: Hay información que la cuenta obtiene de forma automatizada en sus sistemas. Pero hay otra que no comparte por tener que obtenerla manualmente⁴, comprometiendo su tiempo y recursos escasos.
- Conservar una ventaja competitiva: Por ejemplo, las cuentas pagan importantes sumas de dinero por información del tráfico aéreo. El propósito de incurrir en dicho coste es disponer de información útil, manteniendo una ventaja en el mercado que pretenden conservar con respecto a competidores.
- Asunción de que el conocimiento general es conocido por todos: Por ejemplo, una cuenta puede conocer la aprobación de una regulación que condicionará su desempeño en el futuro. La información en cuanto a regulaciones es pública y por ello puede entender la cuenta que no es su prioridad reiterar información que ya es accesible para el hotel. Pero no por ser una información pública estará necesariamente el hotelero al tanto, ni de la regulación en sí ni de la relevancia exacta que puede tener en su relación con la cuenta.

3. Repetitividad: Retorno del cliente a una marca. Puede ser un cliente que se aloja en un hotel y vuelve a alojarse en el mismo en un futuro, o bien un cliente que se aloja en un hotel y se aloja en otro diferente de la misma marca en un futuro. La lealtad del cliente puede ser hacia el hotel, la marca o ambos.

4. No necesariamente realizado con las manos ni analógico, sino con intervención humana y carga de trabajo no automatizada.

6.3. LABORES DE LA FUNCIÓN COMERCIAL

6.3.1. Expansión. Ferias y eventos

Aparte de la posibilidad de comenzar y desarrollar una relación comercial mediante email, llamadas, videoconferencias, reuniones e integración de sistemas: las ferias y eventos abordados a continuación son una oportunidad merecedora de consideración propia.

Las ferias de ámbito nacional e internacional y eventos similares:

- Permiten a distribuidores y hoteleros dar a conocer y consolidar sus marcas.
- Ayudan a encontrar nuevas oportunidades de negocio.
- Proporcionan un momento y lugar común en el que hoteleros y cuentas que ya trabajan juntos puedan encontrarse en persona.
- Son oportunidades para comunicar de forma unificada al mercado novedades propias del negocio u organizativas de hoteleros y cuentas.

La facilidad para comunicarse sin tener que estar físicamente junto a la persona con la que se desea la interacción y el carácter **data driven**⁵ de la distribución online puede hacer pensar que incurrir en los costes de asistencia a una feria no merece la pena. Aunque en ciertas circunstancias sea verdad, es indiscutible que existen cuestiones a debatir entre cuenta y hotel que pueden ser incómodas de tratar en una llamada, o que tras un año de duro esfuerzo no tenga sentido celebrar la consecución de objetivos mediante una videoconferencia en lugar de disfrutar de un encuentro personal. Asimismo, el encuentro presencial entre organizaciones que aún no se conocen facilita la mutua confianza y el comienzo de nuevas relaciones comerciales.

Ver anexo II: «**Checklist de ferias**».

6.3.2. Reparto de ventajas

Existe la política de proporcionar a las empresas de distribución una misma tarifa para todos los mercados y canales. Dicha política puede encontrar su propósito en la simplificación del sistema de distribución, o en la idea de que en un mercado online globalmente interconectado es excesivamente complejo

5. Data Driven: Negocio determinado por la recopilación o análisis de datos o dependiente de esta. Este enfoque puede llevar a infravalorar la interacción humana entre organizaciones.

10.3. VENTAJAS

- Profundidad de conocimiento de los clientes y mercado vs. amplitud en el canal indirecto.
- Traspaso de conocimiento del canal directo al indirecto y en sentido contrario.
- Mayor **engagement**² y fidelización del cliente. Da respuesta a un cliente que está buscando la marca del hotel.
- La web capta la total atención del cliente hacia la marca cuando este se encuentra en ella.
- Mayor flexibilidad en la propuesta de valor al cliente, ya que no está limitado por las restricciones impuestas en los diferentes modelos de negocio del canal indirecto.
- Acceso directo a un mercado global.
- Mayor alcance a clientes sin necesidad de una fuerza de ventas desplegada geográficamente.
- Adquisición de cuota de mercado de otros distribuidores y diversificación del riesgo al disponer de un canal adicional y propio para canalizar la demanda.
- Importante coste fijo, pero con potencial de diluirse, frente al continuo coste variable de las OTAs.
- Mayores posibilidades de Revenue Management.
- Mejor cash flow al no depender de los ingresos recibidos de canales indirectos a los que el hotel ha de otorgar crédito.
- Posibilidad de integrarse con otros canales y medios: call center, app, white label, radio, TV o prensa.
- Reducción de costes de folletos y otro tipo de marketing offline.
- Atiende la demanda self-service.

2. Engagement: Compromiso entre una marca y su audiencia en las distintas comunicaciones producidas entre sí. En el ámbito de la distribución online se fomenta mediante interacciones a lo largo del funnel, incitadas mediante comunicaciones on y offline, cuyo cometido es reforzar el compromiso emocional, psicológico y físico del cliente con el hotel. Es una medida que puede utilizarse a corto y largo plazo, y que adquirirá un significado diferente dependiendo en cuál de ambas modalidades se aplique.

10.4. DESAFÍOS

- Alta competitividad.
- Complejidad técnica.
- Dificultad para disponer de profesionales con el talento necesario.
- Velocidad de cambio.
- Coste.
- Dificultad y ambigüedad en la delimitación y asignación de responsabilidades.
- Dinámicas de experimentación desordenadas en lugar de una planificación sólida.
- Integración del marketing digital con la distribución y la organización en general.

10.5. MITOS

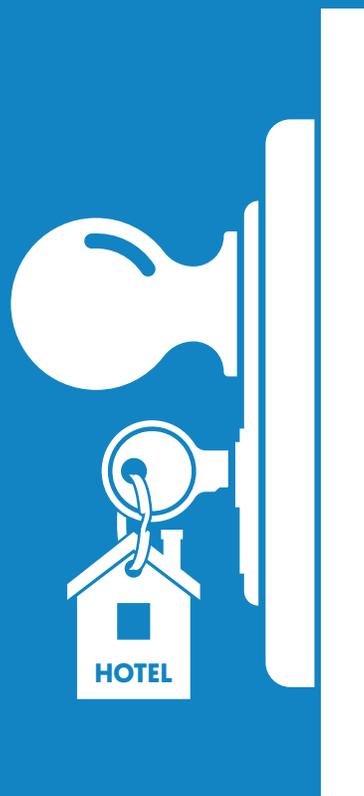
- La venta directa siempre es más rentable.
- El sobredesarrollo o desarrollo ineficiente de un canal directo nunca se debe a vanidosas ambiciones de directivos que disparan con la pólvora del rey.
- La vanguardia tecnológica es la base de una buena distribución online.
- Si un hotel ya logra la máxima ocupación a través de canales indirectos, no es necesario desarrollar el canal directo.
- Es posible desarrollar y mantener un canal directo por cualquiera de los empleados del hotel.
- Al cliente siempre le convendrá reservar a través de Brand.com frente a otras opciones.
- Brand.com tiene capacidad de absorber la demanda canalizada a través de otras cuentas.

10.6. ¿CÓMO SE HACE?

En primer lugar, fijando para Brand.com unos objetivos SMART. El acrónimo nemotécnico: Specific, Measurable, Attainable, Realistic y Timely (específico, medible, alcanzable, realista y temporal).

14

CAMPAÑAS



Una campaña de marketing digital es un plan para aumentar las reservas en Brand.com o para la consecución de otros objetivos como incrementar afiliaciones al programa de fidelización del hotel. El primer paso es la fijación de estos objetivos SMART, establecer un presupuesto en consonancia con los objetivos, segmentar los potenciales huéspedes o audiencias, definir el mensaje y contenido a comunicar, elegir los medios publicitarios (PPC, display, email, etc.) y calendarizar su aplicación, ejecutar el plan, y de manera continua medir resultados y corregir lo mejorable (optimización).

14.1. MEDICIÓN, ITERACIÓN Y OPTIMIZACIÓN

La medición del desempeño de las campañas se lleva a cabo mediante KPIs (anexo X, «KPIs de tráfico») específicos para cada tipo de campaña o desempeño deseado. Sin perjuicio de la que pueda realizarse al final, la medición ha de trabajarse durante la campaña, ya que las variables que inciden en el desempeño son susceptibles al cambio¹. El contenido y mix de canales de marketing puede modificarse.

La optimización es precisamente esto. **Modular**² la campaña a lo largo de su realización con el propósito de obtener los mejores resultados.

Una buena práctica es el uso simultáneo de contenido diferente a lo largo de la campaña, de modo que aquel que mejor desempeño muestre sea el que se favorezca, mientras se abandona el que muestre peor resultado.

La excelencia en el marketing digital empieza por entender sus principios y fundamentos e integrarlos, pero se perfecciona mediante la práctica. Las campañas exitosas son resultado de una constante prueba y error, iteración y optimización de resultados.

1. Por ejemplo, se pueden cambiar las imágenes de los banners, abandonar un display poco rentable e invertir el presupuesto en SEM, modificar el precio que se promociona, modificar una landing, etc.

2. Modular: Modificar los factores que intervienen en un proceso para obtener distintos resultados.

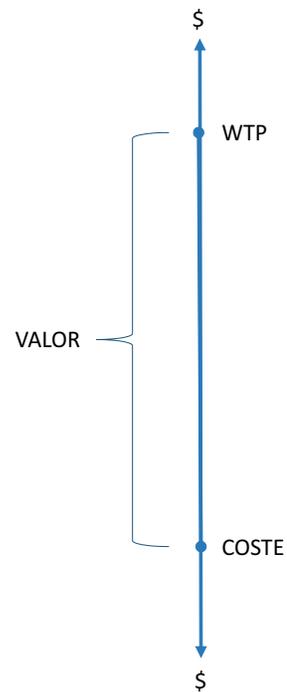


Figura 17.1. Willingness to pay.

La definición del producto ha de estar trabajando continuamente en ofrecerle al cliente más por menos³, velando a su vez por la rentabilidad del hotel.

El RM mediante análisis multivariable tiene capacidad predictiva. Sin lograr aciertos exactos, su aplicación siempre será mejor que fijar precios únicamente basándose en los costes del hotel o de los precios del mercado.

Ante un primer contacto con el RM, surge la siguiente pregunta: ¿por qué es mejor vender con varios precios diferentes en lugar de con un único precio?

Los potenciales huéspedes que están dispuestos a pagar diferentes precios por un mismo alojamiento pertenecen a diferentes segmentos de clientes. No los diferencian únicamente sus propias características, sino también el BW y TW de su reserva.

3. Lo que tampoco quiere decir que al cliente haya que ofrecerle un interminable catálogo de amenidades que generen variabilidad en las operaciones, sino siempre un servicio excelente, y aquellas características distintivas del hotel, entregarlas mejor que cualquier competidor.

Tal y como se ilustra en la figura 17.2, si se fija un precio único de 300 \$ con el que se obtiene una venta de 40 RNs⁴ generando un ingreso total 12 000 \$, quedarían fuera de esta venta los potenciales huéspedes que están dispuestos a reservar a un precio menor a 300 \$. También, el hotel habrá dejado de ganar las cantidades superiores a 300 \$ que están dispuestos a pagar algunos de los huéspedes que reservaron por 300 \$.

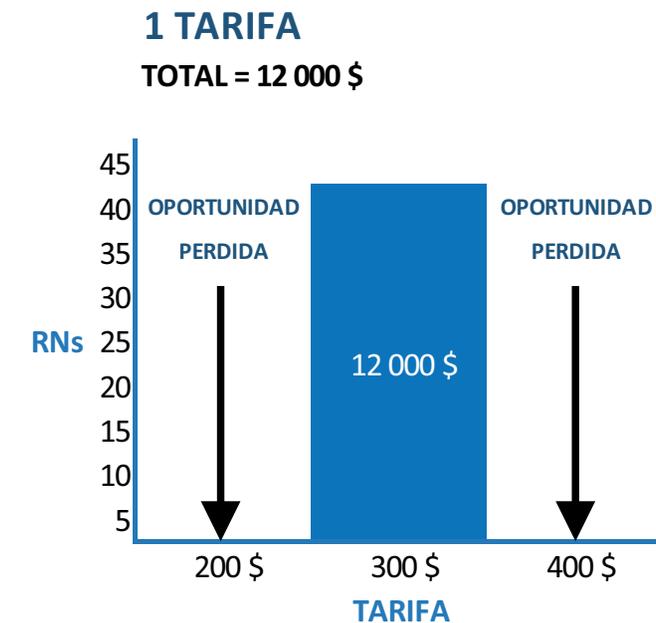


Figura 17.2. Oportunidad perdida.

4. Room night: Medida estadística que establece la cantidad de noches por habitación. No es una medida de ocupación por persona, ni por cama. Si se vende una estancia de 1 noche en 1 habitación ocupada por 1 persona, dicha estancia será de 1 RN. Si se vende una estancia de 1 noche en 1 habitación ocupada por 5 personas, dicha estancia también será de 1 RN.

Sirve, por ejemplo, para medir:

-La duración de una reserva: Una reserva de 7 noches en una habitación, que equivaldría a 7 RNs.

-La ocupación en un TW dado: La ocupación de habitaciones del 75 % en un hotel de 200 habitaciones en el TW de 31 de diciembre, es de 150 RNs.

-Un volumen de venta en un BW dado: La venta obtenida para cualquier TW durante el BW del Black Friday en el que se han vendido 2300 RNs.

Tabla 19.5. Ejemplo de análisis de ingresos.

HOTEL NY 200 HABITACIONES			
	TOTAL \$	RNs	TM
ENERO	450 000 \$	3000	150
FEBRERO	820 000 \$	4100	200
MARZO	912 250 \$	4450	205
ABRIL	1 303 560 \$	5112	255
MAYO	1 426 880 \$	5488	260
JUNIO	1 482 000 \$	5700	260
JULIO	1 740 000 \$	5800	300
AGOSTO	1 824 350 \$	5885	310
SEPTIEMBRE	1 000 000 \$	4762	210
OCTUBRE	654 400 \$	4090	160
NOVIEMBRE	497 550 \$	3317	150
DICIEMBRE	1 840 160 \$	5936	310
	13 951 170 \$		

19.8. DESVIACIONES

Lo normal es que un forecast y los resultados posteriormente obtenidos no coincidan con exactitud. Esto es, que entre la previsión y la realidad confirmada retrospectivamente existan diferencias. Estas son las llamadas desviaciones.

La desviación es un error de previsión, que podrá ser mayor o menor que la realidad.

Puede argumentarse que si se presupuesta una venta de 150 habitaciones para el 31 de diciembre del año que viene, y finalmente las habitaciones vendidas y ocupadas son 200, esta desviación es positiva. Y en caso contrario, si se presupuesta una venta de 150 habitaciones para el 31 de diciembre y finalmente son 120, esta desviación es negativa. Aunque es cierto que el primer escenario es preferible al segundo, en ambos casos la desviación existente generará complejidad para el hotel y deficiencias en el RM.

Algunos efectos de las desviaciones son:

Desviación negativa:

- Pérdida de ingresos por la aplicación de restricciones de RM que no deberían existir: MLOS, gastos de cancelación, ocupación mínima por habitación, precios excesivamente altos, etc.

- Sobrecoste por sobredimensionamiento de staff, alimentos y otros recursos.

Desviación positiva:

- Servicio al huésped deficiente por infradimensionamiento de staff, alimentos y otros recursos
- Pérdida de ingresos por no alcanzar el máximo potencial del hotel debido a la relajación del equipo o decisiones erróneas por mal cálculo de la demanda.

Las desviaciones pueden calcularse en medias nominales y medias porcentuales. En ambos casos, han de tener en cuenta valores absolutos:

Media nominal:

En la siguiente tabla 19.6 referida al hotel de 200 habitaciones, pueden observarse las desviaciones entre la ocupación prevista y la ocupación efectivamente confirmada.

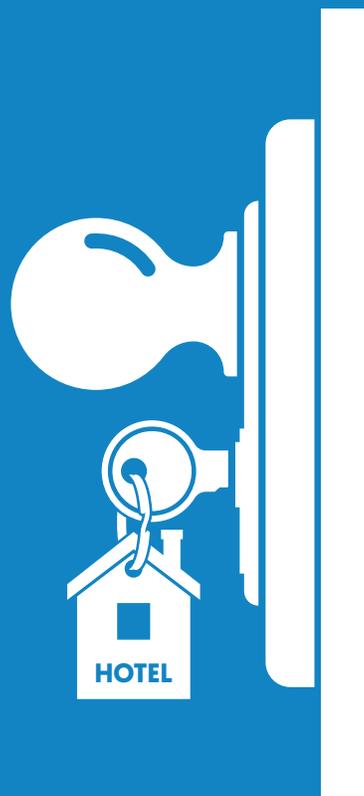
El revenue manager podría entender que dado que la suma de las desviaciones $(-3) + (-12) + 2 + (-3) + (-5) + 14 + 7$ dividida entre los 7 días es cero, su desviación es cero. Siendo este análisis lejano a la realidad, tomará los valores absolutos de cada número de modo que $3 + 12 + 2 + 3 + 5 + 14 + 7$ dividido entre los 7 días da una desviación media de 6,6 habitaciones por día.

Tabla 19.6. Desviaciones de ocupación.

	PREVISIÓN	CONFIRMADO	DESVIACIÓN
31-dic	200	197	-3
01-ene	188	176	-12
02-ene	184	186	2
03-ene	191	188	-3
04-ene	194	189	-5
05-ene	176	190	14
06-ene	165	172	7

25

EQUIPO



La planificación, la organización y la evaluación tratadas a lo largo de este curso, resultan incompletas sin la construcción de equipos y su liderazgo, que corresponde tanto al líder explícitamente considerado como tal como al individuo que, aun sin ser formalmente responsable de un equipo, sí genera un impacto en los profesionales de su entorno.

25.1. PRINCIPIOS

Si hay un área de la gestión empresarial que se trata con esoterismo, esta es la gestión de personas y equipos. Aunque merece la pena expandir su estudio y profundizar en él, el éxito en su desarrollo atiende a sencillas relaciones de causa-efecto. Y si se hace con coherencia es difícil equivocarse:

- Propósito/foco.
- Trato dado/trato recibido.
- Coherencia entre lo expresado y cómo se actúa/credibilidad y liderazgo.
- Capacidad de escucha/capacidad de responder con acierto
- Capacidad de señalar aciertos de terceros/eficacia al trasladar oportunidades de mejora a terceros.
- Retribución/productividad.
- **Corresponsabilidad**¹ equilibrada/eficacia.
- Micromanagement a una persona/incapacidad de esa persona.
- Formación y buen trato/retención de talento.
- Sinceridad de la disculpa de quien se equivoca/mitigación del error.

1. Es una de las cualidades más complejas de hacer valer en la gestión de equipos. Hay responsabilidades asignables de manera taxativa a un único departamento o profesional (p. ej., interlocución con cuentas o proveedores), mientras otras se solapan entre responsables (p. ej., notificar errores en Brand.com, intercambiar información) y otras pueden ser expresamente compartidas (p. ej., objetivos de facturación, alimentar una base de datos). Equilibrar esto sin debilitar los incentivos de cada departamento, la claridad de objetivos o la corresponsabilidad es fundamental.

ANEXO III

CRITERIOS PARA DAR VENTAJA

1. Incrementalidad: En términos de +% cuota vs. otros canales internos y en términos de +% cuota vs. otras compañías hoteleras.
2. Que sea acorde a los criterios de distribución del hotel.
3. Necesidad de ocupación del hotel.
4. Necesidad del hotel en el mercado/rate plan.
5. Necesidad del hotel con la cuenta.
6. Necesidad de la cuenta con el hotel.
7. Potencial en cuanto a la TM y la facturación total.
8. Potencial en cuanto a LOS, APW, volumen de habitaciones por reserva.
9. Potencial en cuanto a repetitividad o fidelización.
10. Potencial en cuanto a empaquetado con vuelo.
11. Que no perjudique otra cuenta.
12. Que no perjudique el canal directo.
13. Que la acción acordada venga acompañada de exposición adicional por parte de la cuenta.
14. Resultados históricos de la misma acción o similar.
15. Fechas de mayor conversión (martes¹, festivos, Black Friday, etc.).
16. Compromiso comercial con la cuenta, aunque la acción no sea especialmente atractiva.
17. Experimentación de una nueva modalidad de promoción.
18. Mejora la distribución: por ejemplo, puede aplicarse una duración mínima de estancia, aumenta TM al aplicar solo a categorías de habitación superiores que de otro modo no se venderían, aplicar a reservas de TW lejano mejorándose la anticipación, aplicación de cupo limitado obteniéndose una distribución homogénea de la ocupación del hotel a lo largo de varias fechas, aumenta la reserva en paquete, etc.

1. Como regla general, y sin perjuicio de excepciones, el día de mayor volumen de venta.

19. Opacidad del precio final.
20. Basado en comisión y no en precio final al público.
21. Evitar modelos opacos en los que se comoditiza el hotel.
22. Compatibilidad entre tipo de hotel y cuenta.
23. La cuenta asegura que en las fechas que propone, los hoteles competidores no están llevando a cabo acción alguna, consiguiéndose así un mejor impacto de la ventaja otorgada.
24. Acción de suma cero que desvía demanda existente de una cuenta con la que se trabaja a otra con la que también se trabaja, sin embargo, la segunda cobra una comisión menor que la primera.

ANEXO IV

CONTROL DE DISPARIDADES

ORIGEN DE DISPARIDADES

Las disparidades pueden producirse por diferentes motivos, que no son siempre debidos a una mala distribución intencionada por parte de la cuenta. Pueden tratarse como casos aislados o individuales, o como casos generalizados que indican un grave descontrol de la distribución. A continuación se explican algunos de ellos:

- Error de configuración por parte del hotel en su propio sistema: Envío de tarifa o inventario erróneo, mapeo incorrecto, aplicación de restricciones (estancia mínima, cut off) dispar, etc.
- Error de configuración por parte del hotel en la extranet de la cuenta: Carga incorrecta de una promoción o configuración. Error de configuración de rate plans.
- Error de configuración del proveedor de conectividad.
- Error de configuración por parte de la cuenta.
- Incumplimiento intencionado de las reglas de distribución por parte de la cuenta.

- **Convenenciero:** Que solo atiende a sus conveniencias, sin otras miras ni preocupaciones.
- **Conversión (1):** Ratio de clientes de un punto de venta ecommerce que efectivamente concretaron la reserva con respecto a la totalidad que lo visitó.
- **Conversión (2):** Es el cumplimiento de un acontecimiento deseado en el ámbito del marketing digital. Puede ser sinónimo de una reserva de alojamiento de hotel si este es el acontecimiento deseado, pero también puede ser la apertura de un email, la obtención de datos de un cliente potencial, etc.
- **Copywriting:** Técnica de escritura que tiene en cuenta deseos y emociones de clientes en la elaboración de textos persuasivos que buscan una determinada acción en el lector. Algunas reglas a seguir puede ser: concisión y brevedad; evitar voz pasiva; uso de información relevante; localizar cada texto en el lugar adecuado; evitar reiteración; utilización del tú o usted dependiendo del público objetivo del hotel; uso de títulos que conecten con el lector y con el resto del texto; uso adecuado de exclamaciones, mayúsculas, negrita, subrayado, etc.
- **Corto y largo plazo:** Referido a la anticipación de la compra. Es un término relativo, ya que el corto plazo en Manhattan puede ser 1 o 2 semanas, y en Kamchatka 6 meses. Por lo general, tanto la venta offline como la B2B se asocia en APW al largo plazo, en oposición a la venta online o B2C, que se asocia al corto plazo.
- **Costes fijos:** En hotelería, seguros, tasa fija de conexión a suministros, impuestos de propiedad, mano de obra indirecta, profesionales independientes (auditores, abogados), suscripciones audiovisuales, amortizaciones, jardinería, fumigación, derechos de autor pagados a entidades de gestión o gastos financieros.
- **Costes semifijos:** Electricidad, agua, telefonía, mantenimiento, salarios o productos de limpieza.
- **Costes variables:** Alimentos y bebidas, electricidad y agua, costes de distribución, limpieza de habitaciones, amenidades, material de oficina, lavandería, telefonía o comisiones de tarjeta de crédito.
- **Couchsurfing:** Intercambio de alojamiento entre particulares.

- **CPA:** Cost Per Acquisition o Cost Per Action. Coste de campaña PPC/ número de reservas.
- **CPC:** Cost Per Clic.
- **CPV:** Cost Per View. Pago realizado por el anunciante a YouTube si el usuario ha visualizado el anuncio en formato vídeo durante un tiempo mínimo prefijado.
- **Crisis:** En situaciones de crisis (destrucción del hotel, pandemia, guerra, desastres naturales, escándalo de una marca, etc.), los datos del pasado pierden relevancia en la elaboración de un forecast.
- **CTR:** Click Through Rate. Es el ratio, en forma de porcentaje, que indica la frecuencia con la que los usuarios que ven un resultado de un buscador o anuncio acaban haciendo clic en él. El porcentaje de clics (CTR) sirve para medir el rendimiento de palabras clave, anuncios y posicionamientos en buscadores.
El CTR se calcula dividiendo número de clics sobre resultado o anuncio entre número de veces que se muestra: clics/impresiones. Por ejemplo, 100 impresiones y 15 clics equivale a un CTR del 15 %.
- **Cuenta:** Medio de distribución u organización que permita al hotelero vender su producto en el mercado. Puede ser una OTA, turoperador, GDS, etc.
- **Data Driven:** Negocio determinado por o dependiente de la recopilación o análisis de datos. Este enfoque puede llevar a infravalorar la interacción humana entre organizaciones.
- **Data lake:** Repositorio de gran cantidad de datos brutos.
- **Delivery rate:** Emails entregados/total de emails.
- **Descuento obligatorio de Genius:** Mínimo 10 % acumulable a otras tarifas.
- **Desintermediación:** Eliminación de intermediarios en la cadena de distribución.
- **Días previos a la llegada:** Número de días de antelación con los que se realizó la reserva de RNs. Este concepto también puede aplicarse con periodos de meses, semanas u horas.
- **Distribución online:** Etapas existentes y acciones realizadas para poner estancias hoteleras a disposición de un cliente final a través de internet, con el objetivo de que el cliente reserve dicha estancia. En los últimos

Curso de marketing hotelero es una obra completa para navegar por la complejidad y la ambigüedad de la distribución, el marketing digital y el revenue management hoteleros. Su propósito es ayudarte a dominar los conceptos y las prácticas de marketing de forma sencilla y eficaz.

La industria hotelera —y turística en general— está experimentando grandes cambios que requieren una preparación de quienes forman parte de ella. Algunas enseñanzas del curso serán de utilidad inmediata y otras lo serán en fases avanzadas de tu carrera profesional, lo que te proporciona una ventaja al mejorar tu capacidad de análisis, de toma de decisiones y resolutiva.

El curso incluye ejemplos de aplicación práctica y específica de los principios fundamentales de marketing hotelero, fuentes de información, casos prácticos y figuras y tablas que facilitan y aceleran el aprendizaje.

**Bienvenido a la creación de valor. Para el huésped.
Para el hotel. Y para ti.**