



Tendencias en la generación de demanda, costos de adquisición de clientes y costos de oportunidad en la Hotelería

El sector hotelero está en racha desde que se recuperó de la recesión de 2009, pero aun así mientras los ADR y las Ocupaciones mantienen su tendencia al alza, los costos de adquisición de clientes, cada vez afectan en mayor medida al crecimiento de los beneficios.

Dado que los costos de adquisición aumentan dos veces más rápido que los ingresos por habitación disponible, el aumento de RevPAR da la falsa sensación de que todo está bien y mejorando, pero el dato no se refleja como tal en las cuentas de explotación.

Sin embargo, una vez que se tienen en cuenta los costos de adquisición de demanda para cada fuente, la imagen a menudo parece menos saludable, y los propietarios de los hoteles exigen cada vez más que el resultado de explotación sea tan saludable como se refleja unas líneas más arriba, es decir, en la de los ingresos.





Tendencias en la generación de demanda, costos de adquisición de clientes y costos de oportunidad en la Hotelería

Los costos de adquisición de clientes (ya sea a través de PPC o comisiones por ventas a través de canales de distribución) están aumentando tan rápidamente, que estoy seguro exprimirán la rentabilidad general de cualquier hotel a pesar del crecimiento en ingresos y ADR.

Los propietarios, cada vez más, entienden los costos enmascarados que aparecen como ADR más bajos en aquellas OTA que funcionan como merchant, es decir, a precios netos y cargando ellos su margen comercial. Las líneas de gastos para los costos de comisiones (por ejemplo los pagos de comisiones a Booking.com) son más fáciles de detectar en un estado financiero que un ADR más bajo debido a trabajar con tales modelos merchant (como en el caso en Expedia pague a un hotel después de que recibió el dinero del cliente y descontó su comisión). Así, esto no tiene mayor importancia, dado que cada vez más, los ADR ya descuentan los importes de comisiones, según el PMS que se utilice.

Los propietarios también ya saben que no hay una diferencia real entre los precios que se dan a las OTA y los precios especiales que se dan a mayoristas y bancos de camas. A menudo hay una diferencia en la medida en que los descuentos a mayoristas son mayores, pero son opacos, y no supone tampoco una diferencia fundamental en tales casos.

En otro aspecto, los costos de marketing, como las inversiones por campañas de pago por clic (PPC) a Google u otros motores de búsqueda, han aumentado tan rápido que los costos efectivos de PPC para generar una reserva están en una línea que no es inferior, y en algunos casos incluso superior, a las comisiones de las OTA.

Otro costo que suele considerarse por separado, pero que en realidad es similar a pagar por una fuente generadora de demanda es el costo de afiliación con una



Tendencias en la generación de demanda, costos de adquisición de clientes y costos de oportunidad en la Hotelería

cadena, marca, franquicia o compañía de representación.

Al final, los mercados tienden hacia el equilibrio y los costos de afiliación son ya notablemente similares a los costos de distribución, y es así como debería ser en realidad. Las tarifas negociadas, los programas de fidelidad de marca, y las reservas basadas en el reconocimiento de la marca son una fuente de demanda al igual que las que se pueden generar a través de las OTA o vía buscadores mediante campañas de PPC.

En buena lógica, por ello, los propietarios (privados, fondos de inversión, etc) están cada vez más interesados en que sus activos hoteleros, ya sean bajo una marca o independientes, estén impulsados no solo por los ingresos brutos de alojamiento sino también por los objetivos de rentabilidad para garantizar que los directores presten tanta atención a las líneas inferiores como a las líneas superiores.

Al mismo tiempo, los cambios en el comportamiento de los clientes, más la competencia de las OTA, los comparadores de hoteles, los híbridos como TripAdvisor y los proveedores de alojamiento alternativo como Airbnb y HomeAway, más la evolución de Google han cambiado el panorama.

El panorama es ciertamente preocupante en lo que se refiere a los costos de adquisición de clientes. La vieja mentalidad hotelera de pensar en las OTA como enemigos y en Google como un amigo está siendo reemplazada por un sano reconocimiento de que todos nos estamos volviendo locos.

Como era de esperar, a medida que aumentan los costos de PPC del hotel, el ROI de las campañas PPC que al principio hacía que nos las prometieramos muy felices, ahora merecen que le demos una vuelta antes de seguir invirtiendo.



Tendencias en la generación de demanda, costos de adquisición de clientes y costos de oportunidad en la Hotelería

En algunos casos, por ejemplo, una estancia de una sola noche, el costo total efectivo de Google PPC puede ser más alto que una comisión a una agencia minorista o una OTA.

Todos sabemos también que las reservas sin costo nunca han sido gratuitas. Es decir, lo que parece ser gratuito como una reserva a través del sitio web de un hotel o el CRS de turno, incluyen:

- Costos técnicos, de transacción y servicio.
- Tarifas de marca o representación, incluidos los costos asociados a programas de fidelidad, si los hay.
- Descuentos en tarifas negociadas

Considere, por ejemplo, los costos estimados por una afiliación con una marca hotelera. Los términos del contrato de afiliación varían ampliamente dependiendo de si se trata de un modelo de franquicia con regalías, una propiedad administrada bajo una marca o afiliado a una marca de representación.

Cualquiera de estos puede ser un importante generador de demanda, pero los propietarios y los operadores a menudo evalúan los costos de oportunidad a la hora de evaluar si ser independientes o afiliarse a una marca, atribuyendo mayores costos de generación de demanda cuando un hotel es independiente que cuando está vinculado a una marca, lo cual es un grave error al no considerar los costos de adquisición ocultos en esta última modalidad.

Lo que los hoteles independientes no pueden hacer de manera rentable es hacer publicidad mas alla como en TV y medios masivos. Este enfoque puede funcionar para grandes cadenas y para distribuidores omnipresentes como las OTA, pero no es



Tendencias en la generación de demanda, costos de adquisición de clientes y costos de oportunidad en la Hotelería

rentable para una hotel individual o un pequeño grupo hotelero.

Si bien no siempre aplica para todos los hoteles, grupos o cadenas, existen tres posibilidades amplias. Los hoteles pueden:

- Innovar y diferenciarse notablemente para encontrar su Océano azul. La estrategia del océano azul es la búsqueda simultánea de la diferenciación para abrir un nuevo mercado y crear una nueva demanda a un coste de adquisición más bajo.
- Formar parte de una marca lo suficientemente grande como para beneficiarse de sus procesos de generación de demanda.
- Trasladar la generación de demanda a los distribuidores a cambio de comisiones o en detrimento de los ADR

En el primer caso, los Océanos Azules pueden ser hoteles muy exclusivos, diferenciales y de nicho, o bien con un grado de segmentación tan estricto y definido que elimine la competencia o sea la primera y única opción de reserva para los clientes de dicho nicho.

En este sentido, clientes sostenibles, o exclusivos para clientes LGTB, etc.

En cuanto a unirse a una marca, es un camino largo y no voy a detallarlo ahora, aparte de comprender que las ventas corporativas, el programa de fidelidad y la distribución de la marca no son gratis, como tampoco lo son las reservas por Internet.

Pasar la generación de demanda a Booking.com o Expedia puede merecer un poco de explicación y no es tan extraño como puede sonar. Algunos hoteles ya trata a Booking.com como un socio estratégico para generar demanda en lugar de un



Tendencias en la generación de demanda, costos de adquisición de clientes y costos de oportunidad en la Hotelería

distribuidor, y se enfocan en hacer que la experiencia del cliente sea excepcional.

Sin embargo, independientemente de la estrategia elegida (innovar, unirse a una marca, confiar en los distribuidores), lo que veo en todas partes es un enfoque en la generación holística de la demanda y una comprensión más completa de los costos de oportunidad en torno a todas las fuentes de demanda como la clave para lograr un rendimiento competitivo superior.

[themoneytizer id="23640-28"]

suscripción rápida

con un 'click'