

ELECCIÓN DE CANALES Y GESTIÓN DE INGRESOS EN SERVICIOS

ENRIQUE BIGNÉ

EDU WILLIAM

SALVADOR SAGRADO

enrique.bigne@uv.es, eduardo.william@ulpgc.es, salvador.sagrado@uv.es

Universitat de València, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Universitat de València

RESUMEN

Este trabajo evalúa la influencia del canal en los ingresos en un entorno omnicanal en el sector de los servicios. Este estudio asume un precio determinado y el mismo tipo de servicios en cada canal. Mediante el análisis de una base de datos de 41,024 reservas de hoteles que abarca 2.500 hoteles situados en España, nuestros resultados muestran que la integración de canales estimula el crecimiento de las ventas en función del tipo de hotel, el tamaño y la calidad. El tipo de canal por sí mismo no afecta a los ingresos totales, sino que son la variable de cupo asignado a cada canal el elemento clave a optimizar para la maximización de ingresos para un precio establecido.

Palabras clave:

Onmicanal, gestión de ingresos, marketing de servicios, reservas hoteleras, partial least squares

ABSTRACT

This paper assesses the influence of the channel on revenues in a cross-channel setting for the services domain. This study assumes a given fixed price and the same type of services in each channel. Employing a dataset of 41,024 hotel reservations embracing 2,500 hotels located in Spain our findings reveal that cross-channel integration stimulates sales growth depending of the type of hotel, size, and quality. The channel type itself does not affect total revenue, rather it is the quota assigned to each channel the key element for maximizing income for a given price.

Keywords:

Onminchannel, revenue management, services marketing, hotel reservations, partial least squares.

Este estudio ha recibido el apoyo del Proyecto de Investigación del Ministerio de Economía y Competitividad ECO 2014-53837R

1. Introducción

La elección de canales de distribución tiene una larga tradición en la literatura de marketing (Coughlan, 1985) cuyo interés es incluso hoy creciente (Pauwels y Neslin 2015) debido al denominado *omni-channel* (Verhoef, Kanna y Inman, 2015) acentuado por la irrupción de los canales *online*. Este nuevo reto supone el desarrollo de nuevas capacidades tanto individuales como organizativas, y el análisis de datos permanentes y reales -integrados en lo que se ha llamado el *Big Data* (Davenport, 2014)- que permitan poder guiar la toma de decisiones en las empresas sobre una realidad cambiante y emergente.

La distribución turística y en particular la hotelera, constituye un ámbito de especial interés en este nuevo entorno multicanal debido a los siguientes cambios: (i) Creciente importancia del canal *online*; (ii) Multiplicidad de operadores como agencias de viaje *off-line* (Viajes El Corte Inglés), *online* (Expedia.com), agregadores (Trivago.com), o terceros (líneas aéreas ofreciendo en su web reservas hoteleras); (iii) nuevos entrantes generalistas (Carrefour viajes) y especializados (Booking.com); (iv) Relevancia del canal directo ofrecido por los proveedores de servicios, bien *off-line* (en el propio hotel), *online* (p.e. vía web) o incluso mediante *call centers*.

El análisis de la influencia del canal y del precio por canal en los ingresos es de interés práctico y académico. La facilidad con la que surgen canales que acceden directamente al cliente, choca con la creciente dificultad para los hoteles de poder seleccionar y priorizar cuáles de éstos utilizar y para qué clientes. La tentación a la expansión de canales es natural dados los bajos costes fijos por canal en dicho entorno *online*. Sin embargo, la creciente presencia de agregadores, tipo Trivago, Kayak, y la propia TripAdvisor, contribuye a la transparencia en precios y accesibilidad para el turista a múltiples canales *online* bajo una misma búsqueda. Este nuevo escenario requiere de nuevas aproximaciones de investigación (Bigné, 2016).

Los objetivos específicos del presente trabajo se centran en analizar: (i) la influencia del tipo de canal de distribución en los ingresos generados (ii) las diferencias en precio por canal y tamaño de hotel en una misma categoría; (iii) la variabilidad en cupo de venta por canal que maximice los ingresos, dado el precio actual en dicho canal. Para ello se emplea una base de datos de reservas hoteleras realizadas en hoteles españoles con aproximadamente 40.000 reservas realizadas entre Enero 2012 y Marzo 2014.

2. Marco conceptual

La complejidad de la elección de canales comporta múltiples decisiones identificadas por Neslin y Shankar (2009) y que sintentizadamente suponen (i) el análisis de los consumidores; (ii) la estrategia en términos de eficiencia y satisfacción de clientes; (iii) la elección de canales y sus funciones; (iv) la implementación (v) la evaluación desde la perspectiva de consumidor y financiera. Nuestro trabajo se centra en las fases (i) a (iii) en hoteles. En turismo la continua emergencia de la distribución electrónica y los sistemas globales de reservas (GDS) no ha hecho más que aumentar la complejidad en el sistema de distribución de los hoteles.

El surgimiento de nuevos tipos de intermediarios y el desarrollo tecnológico que potencia el canal directo de los hoteles, lleva a una estrategia de distribución extensiva muchas veces sin un análisis previo de su eficacia. En los hoteles la oferta es limitada y por tanto la comercialización por canal resulta crítica en la generación de ingresos. Por tanto, la primera cuestión a investigar, CI_1 , es si el tipo de canal influye en los ingresos.

La agilidad con la que Internet permite a los hoteles la gestión diaria de precios, cupos por canal y tipos de canales ha generado una estrategia de distribución extensiva (Buhalis y Law, 2001) de vender todo lo posible en todos los canales posibles. Ello no sólo obvia los costes que ocasiona ese modelo, tanto de gestión como de oportunidad, sino que debilita enormemente a los hoteles independientes con menores recursos. En ese escenario de mayor transparencia de precios, y menores costes de búsqueda de información para el turista, la multiplicidad de canales comporta las siguientes potenciales ineficiencias. En primer lugar, el modelo imperante de adquisición de

clientes basado en SEM (marketing en buscadores), es un arma de doble filo para el desarrollo del canal directo de los hoteles si estos no se basan en una correcta estrategia de segmentación. Así el canal directo de los hoteles compite directamente con sus *partners* de distribución (canales intermediarios por lo que les paga una retribución), en un entorno inflacionario, debido al modelo de pago por subasta. Esto implica que para atraer a un mismo cliente “que navega por Internet” cada vez le cuesta más al hotel adquirirlo a su canal directo. Lo que lleva consigo que la estrategia de venta de extensiva o de “fuerza bruta” por todos los canales posibles, sin analizar previamente una segmentación adecuada y una priorización de canales, puede conllevar unos costes asociados que minen la potencial rentabilidad que nos da una venta marginal por canales más ineficientes. Por tanto, la CI₂ se refiere a evaluar si existen diferencias de precio por habitación por canales, y si existe alguna relación con el tamaño del hotel.

En segundo lugar, mas allá de la incorporación o eliminación de canales en los servicios, cuya discusión en la literatura es creciente (véase Avery, Steenburgh, Deighton y Caravella, 2012; Konus, Neslin y Verhoef, 2014; Pauwels y Neslin, 2015), la decisión acerca del cupo de habitaciones que se ofrece a cada canal y agente es crítica para los ingresos. En efecto, en la medida en que la oferta de servicio es limitada, como ocurre en hoteles, la cuestión del cupo por canal y agente determina los ingresos. En consecuencia este trabajo propone una aproximación de estudio para maximizar los ingresos en base a las decisiones de cupo por canal. Así la CI₃ es determinar el cupo por canal que maximiza los ingresos dado un precio actual en dicho canal.

El interés de esta investigación reside en la importancia de dotar de un cuerpo de conocimiento a los análisis sectoriales -y no sólo individuales de cada hotel o cadena- en base al análisis de bases de datos integradas, para incorporarlos a las técnicas de *revenue management* de los hoteles. En nuestro caso, esa primera contribución sectorial, la planteamos en la optimización del *mix* de canales y cupos. En segundo lugar, el precio por canal es determinante de los ingresos, sin embargo su variabilidad no está sujeta a las reglas habituales de la distribución, sino que está condicionada por la ausencia de costes de transporte y logística típica de los servicios, y la alta transparencia en precio motivada por los agregadores.

3. Descripción de la bases de datos

La base de datos utilizada proviene de Idiso (www.idiso.com), empresa española líder de servicios de distribución hotelera que monitoriza reservas a través de cuatro canales: (i) web del hotel; (ii) portales de venta online, que incluye agencias online (p.e. Expedia.com), comercializadoras de camas (p.e. Booking.com) (iii) agencias de viajes *off-line*; (iv) *call centers*. Cada hotel puede contratar con Idiso un canal determinado, a los que le puede dar una cierta capacidad de habitaciones o cupos a vender de manera flexible.

La base de datos incluye 62.000 reservas realizadas desde Enero de 2012 a Marzo de 2014, (65,7% en España y el resto en otros países), abarcando 2.500 hoteles. Los datos de reservas incluyen por mes, para cada hotel, y por canal: el número de reservas (BOOK_T), el total de ingresos por las reservas (REV_T), el ingreso medio por reserva (ARB), y el precio medio por habitación reservada (ARR). La información de cada hotel contiene: número de habitaciones (o tamaño), categoría medida en estrellas (calidad) y segmento urbano vs. playa (público objetivo).

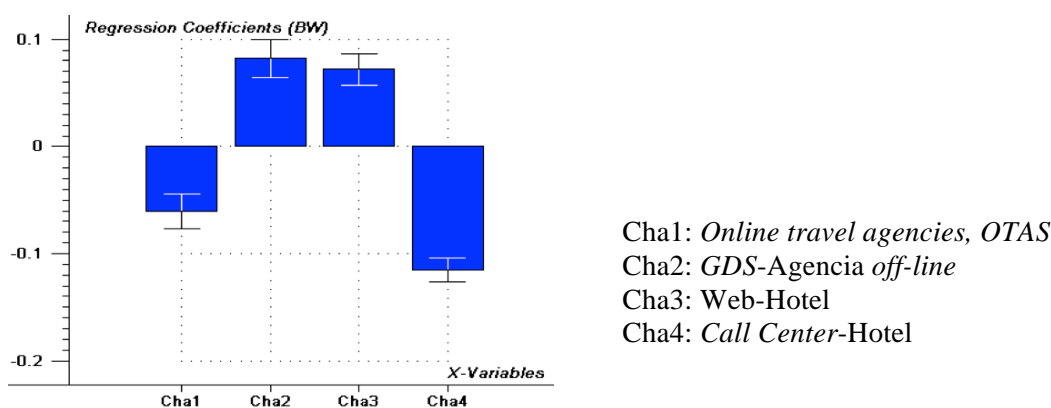
Con el fin de evitar sesgos, la base de datos se redujo en base a los siguientes criterios favorecedores: (i) solo se consideran las reservas de hoteles en España; (ii) se excluyen los hoteles de menos de 5 o más de 1.000 habitaciones; (iii) se consideran los segmentos urbanos y vacacional de playa. Como resultado, el conjunto de datos útiles utilizados son 41.024 reservas, categorizadas de la siguiente manera: (i) tipos de canales: intermediarios *online* (OTAS): 26,7%, agencias de viajes *off-line*: 29,2%, web del hotel: 27,1%, y *call center*: 16,9%; (ii) tamaño por habitaciones: 5-50 habitaciones: 10%, 51-150: 44%, 151-300: 29,8%, 301-500: 11,2%, 501-1.000: 5%; (iii) segmento: urbano: 64,9%, y vacacional de playa: 35,1%; (iv) categoría: 1 y 2 estrellas: 2,6%, 3 estrellas: 23,2%, 4 estrellas, 65,9%, más de 4 estrellas: 8,3%.

4. Análisis de datos y resultados

En relación con la CI_1 relativa a la influencia del canal en los ingresos, se regresó la variable tipo de canal sobre los ingresos totales (REV_T) mediante *partial least square regression* (PLS). A título ilustrativo se utilizó la submuestra de hoteles de cuatro estrellas entre 51 y 150 habitaciones, de ciudad y con ingresos medios por reserva inferiores a 200 euros. La variable canal se desdobló en cuatro variables y se observó que sólo explicaban el 4% de los ingresos. En el marco de este débil modelo, los canales 2 y 3 muestran correlación positiva con REV_T, mientras que los canales 1 y 4, lo contrario. Pero la debilidad del modelo no garantiza una alta fiabilidad para el resultado.

FIGURA 1

Figura 1. Ingresos totales en función del canal mediante PLS. Importancia relativa por canal.

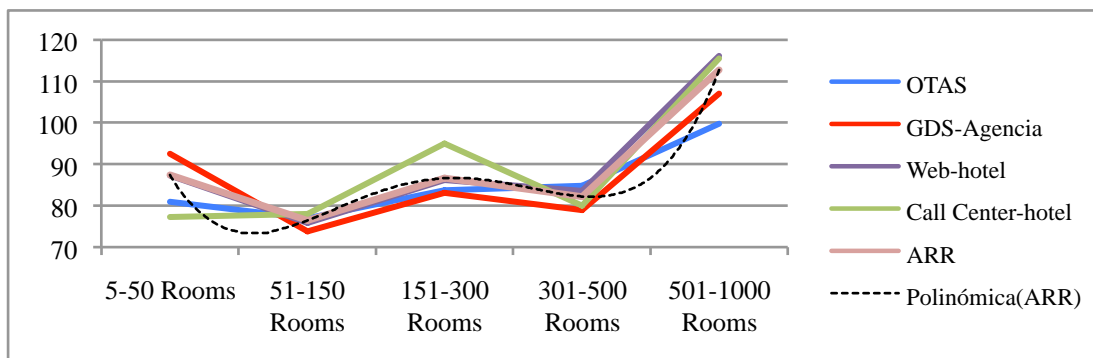


Fuente: Elaboración propia

La CI_2 hace referencia a evaluar las diferencias en precio por canales y tamaño de hotel dentro de una misma categoría. Para ello se analiza el ARR por canal y tamaño de hotel. Tomando como ejemplo la categoría 4 estrellas y ciudad, y cuyos resultados se reflejan en la figura 2, se observan las siguientes conclusiones: (i) el precio por habitación varía con el tamaño del hotel, siendo los precios más bajos los de los hoteles entre 51-150 habitaciones, y los más altos en los hoteles de mayor tamaño; (ii) por canales no se observa un patrón claro, pues el precio en Agencia suele ser mas bajo excepto en hoteles pequeños (5-50 habitaciones) y grandes (501-1000 habitaciones), mientras que por canal; por otra parte la mayor semejanza en precio por canal en los hoteles de 51-150 habitaciones y en hoteles de 301 a 500 habitaciones.

FIGURA 2

Figura 2. Precio medio habitación por canal y tamaño de hotel. Hoteles de 4* en ciudad



Fuente: Elaboración propia

En relación a la CI₃, se calcula el número de habitaciones reservadas por mes (ROOM_B) como REV_T dividido por ARR. A continuación, nuestra variable de interés es la tasa mensual de ocupación (OCCU_R), obtenido como ROOM_B dividido por el número de habitaciones por días de un mes. Entonces, la función objetivo es maximizar los ingresos en función del cupo de venta a asignar a cada canal y dado el precio de la habitación, es decir:

$$\text{Max. } Z = \text{ARRCh1 } x_1 + \text{ARRCh2}x_2 + \text{ARRCh3 } x_3 + x_4 \text{ARRCh4 } x_4$$

sujeto a:

- (a) la capacidad total contratada por canal, CpC, dada por $X_i = \text{CpC}$
- (b) Cada CpC tomará valores entre un mínimo y máximo que reflejen una variación en base a los datos reales de ocupación divididos por la desviación media al cuadrado, siendo: nivel menor < X_i < nivel mayor.

Para hoteles de 4 estrellas urbanos con 51-150 habitaciones, la función objetivo sería:

$$\text{Max } Z = 76,96 x_1 + 73,80 x_2 + 75,84 x_3 + 77,99 x_4$$

$$\begin{aligned} \text{s.a.} \quad & x_1 + x_2 + x_3 + x_4 = 100\% \\ & 13.44\% < x_1 < 32.09\% \\ & 10.80\% < x_2 < 53.21\% \\ & 15.75\% < x_3 < 47.74\% \\ & 6.44\% < x_4 < 20.53\% \end{aligned}$$

Siendo, x_1 : agencia *online*; x_2 : agencias de viajes off-line; x_3 : Web de hotel; x_4 : *call center del hotel*. Y cuya solución es: $x_1= 32,09$; $x_2= 10,80$; $x_3= 36,58$; $x_4= 20,53$; con $Z = 76.43 \text{ €}$

5. Conclusiones

El modelo PLS sugiere que el canal no constituye por sí mismo una variable importante para explicar los ingresos totales. Sin embargo, dada la variabilidad en precio por canal y los cupos, nuestra maximización propuesta muestra que los ingresos totales aumentan con variaciones en el cupo asignado a cada canal.

Referencias bibliográficas

- Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96-111.
- Bigné, E. (2016). *Fronteras de la investigación en marketing*. Universitat de València, Valencia.
- Buhalis, D., & Laws, E. (2001). *Tourism distribution channels: Practices, issues and transformations*. Cengage Learning EMEA.
- Coughlan, A. T. (1985). Competition and cooperation in marketing channel choice: Theory and application. *Marketing Science*, 4(2), 110-129.
- Davenport, T. (2014). *Big data at work: dispelling the myths, uncovering the opportunities*. Harvard Business Review Press, Boston.
- Konuş, U., Neslin, S. A., & Verhoef, P. C. (2014). The effect of search channel elimination on purchase incidence, order size and channel choice. *International Journal of Research in Marketing*, 31(1), 49-64.
- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81.
- Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182-197.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.