

## **Antelación o Last Minute: Depende de usted**

**La antelación con la que sus clientes reservan es uno de los factores claves que condicionan su estrategia de precios y ventas. ¿Depende usted demasiado de las reservas de última hora para llenar sus habitaciones? ¿Se ve obligado alguna vez a bajar precios? Si es así siga leyendo: le proponemos cambiar esa situación...**

El mercado está cambiando con la aparición de internet. Ahora usted como hotelero tiene más poder que nunca para marcar precios que se adapten a sus necesidades de una manera rápida y flexible. Su trabajo se ha complicado: Debe conocer y combinar los muchos factores que influyen en la determinación del precio adecuado. No es fácil pero no se duerma. Está en juego la competitividad de su establecimiento. La antelación con la que sus clientes le reservan es uno de los fenómenos que más influyen en su estrategia de precios y ventas. La tendencia reciente a reservar cada vez más tarde está condicionándolo todo. Muchos hoteleros observan el fenómeno last minute como algo negativo. Impide hacer previsiones, mantiene intriga constante y pone nervioso a más de un responsable de ventas que ve como la previsión de ocupación apenas se mueve hasta poco antes de cada fecha. Pocos tienen una estrategia clara para actuar. Algunos, como mal menor, se entregan a la caza del cliente last minute con ofertas de última hora. Bajar precios todavía echa más leña al fuego, animando a la demanda a esperar con la certeza de encontrar buenas ofertas.

No hay nada que usted pueda hacer para cambiar el estilo de vida de sus clientes y que tiene mucho que ver con el auge del fenómeno del last minute. Las vacaciones están dejando de ser el período planificado, regular y casi sagrado de cada verano. Ahora se reparten durante todo el año y se improvisan. Si usted trabaja con clientes de empresa, habrá observado que sus clientes corporativos también le reservan con menos anticipación que hace unos años.

¿Qué se puede hacer? ¿Cómo resistirse a bajar precios ante la perspectiva probable de una mala ocupación inminente? Una pista nos la da un sector cercano al hotelero y que está marcando el camino, las compañías aéreas, que parecen tener muy clara la estrategia: Cuanto antes reserve un billete de avión, mejor precio obtiene. Y los

usuarios han entendido el mensaje unánime de las líneas aéreas. En cambio los hoteles van unos pasos por detrás... y no está claro que vayan a seguir el camino.

Puede que el last minute sea una tendencia del mercado y una exigencia de la demanda, pero está en manos de los hoteleros potenciarlo con ofertas de última hora o revertir la situación como han hecho las compañías aéreas. Fomentar la antelación no sólo es conveniente para el sector hotelero en su conjunto, también es una oportunidad de negocio real para su establecimiento. En los últimos meses algunas empresas hoteleras han tomado iniciativas. Son pocas y se están beneficiando de ser pioneras. Plantéesele: Muchos hoteles centran su atención en el cliente de última hora pero muy pocos lo hacen por el de largo plazo.

Si decide actuar deberá tener en cuenta lo siguiente:

- \* Es una estrategia a medio y largo plazo. No espere beneficios inmediatos. Vaya paso a paso. Tardará unos meses en notar los resultados.

- \* Deberá conocer bien sus objetivos y cómo actúan sus clientes respecto al precio: Saber cuánto están dispuestos a pagar en cada momento, cuándo puede esperar más demanda, cuál es la probable incidencia de cada precio... La experiencia le ayudará, pero es esencial rodearse de las estadísticas adecuadas. Su PMS debería proporcionárselas.

- \* Empiece por actuar en el largo plazo. El largo plazo es un libro en blanco en el que el hotelero cuenta con pocos datos para decidir el precio adecuado. Su establecimiento tendrá pocas reservas confirmadas todavía. No caiga en el error habitual de marcar desde el principio el precio al que le gustaría acabar vendiendo. La experiencia nos dice que ese precio deseado no suele ser realista, y más en coyunturas difíciles como la actual. Cambie por completo ese planteamiento y cargue el precio mínimo desde el que empezar a vender para una fecha determinada. Parece un pequeño matiz pero es una de las claves del éxito.

- \* No tenga miedo de empezar con el precio más bajo posible, aquel que casi le dé vergüenza. Es sólo un punto de partida. La idea es que vaya subiendo el precio poco a poco, de una manera controlada, conforme entren reservas. Haga un seguimiento continuo de cómo se va llenando su hotel en cada día. Deberá estar

preparado para subir el precio varias veces antes de que llegue cada fecha. Cada vez que varíe un precio estudie la respuesta en las reservas durante los días siguientes y calcule si la evolución es la correcta para llegar a vender todas sus habitaciones en el plazo de tiempo que le queda. Utilice el precio como un freno, no como un acelerador. Si actúa así, contará con un colchón de seguridad de habitaciones que evitará que dependa de las reservas de última hora. Si la falta de demanda no le permite subir el precio conforme se acerque esa fecha, por lo menos contará con ese colchón.

\* Una política de precios crecientes tiene varias ventajas.

o Evitará que clientes con reserva confirmada descubran que ha bajado el precio después.

o Reducirá conflictos con empresas, que suelen reservar con poca antelación y por tanto verán un precio público más caro que su tarifa de empresa.

o Estará creando una nueva forma de segmentar clientes para justificar políticas de Yield Management. Hablaremos de ello en otra ocasión.

o Y, sobretodo, animará a reservar cuanto antes a aquellos que estén tentados de elegir su establecimiento. No perderá clientes que se lo piensan y acaban reservando en la competencia.

\* Prevea recursos y tiempo para dedicarse. Observar la evolución de la ocupación para cada día de los próximos meses y actualizar el precio correspondiente requiere tiempo. Las cadenas cuentan cada vez más con departamentos específicos de Yield Management. Los hoteles independientes tienen la ventaja de conocer bien su mercado.

\* Aplique esta política en todos los canales que pueda. Incluso los más rígidos, como los touroperadores tradicionales, ofrecen fórmulas para premiar la antelación. Consúlteles.

\* No se limite a una estrategia de precios, no será suficiente: Va a tener ante sí un poderoso argumento de marketing. Utilice el fomento de la antelación como eslógan, véndalo como oferta: No se conforme con satisfacer la demanda: ¡Créela! Vaya a la caza de los compradores anticipados. Ahora mismo son una nube de clientes potenciales desatendidos que sobrevuelan su ciudad en busca de alguna oferta ("sobrevuelan": muchos de ellos ya habrán comprado sus billetes de avión con antelación y necesitan complementarlo con el alojamiento).

Como ve, no se trata de que renuncie a las reservas de última hora de hoy para mañana, sino de que las substituya poco a poco por otro tipo de clientes. Libérese de esa dependencia que le condiciona haciendo que ni para usted ni para sus clientes tenga sentido esperar para encontrar un buen precio. Será entonces cuando podrá plantear la única oferta de last minute que de verdad le interesa a usted: Aquella, muy restringida, que se limita a las horas previas a la llegada y que el cliente potencial percibe como demasiado arriesgada de no estar disponible si se espera a reservarla.

César López

cesar@miraiespana.com