Escuela de Administración y Negocios - MBA

Trabajo de Graduación

Cross-selling (XS) en la era del turismo digital

Diseño e implementación de un modelo de XS

Alumno: Gastón Gorin

Mentor: Fernando Zerboni

Fecha: 12/2016

Introducción

Me presento, mi nombre es Gastón Gorin y actualmente me desempeño como Gerente de Producto en una agencia de turismo en el área de tecnología. Mi equipo es responsable de todo el flujo de shopping del sitio, esto quiere decir del proceso de venta para cada unidad de negocio: Vuelos, Hoteles, Paquetes, Autos, Servicios en Destino, Asistencia al viajero y Cruceros.

Como área tenemos dos objetivos, por un lado maximizar el ARPU (average revenue per user), y por el otro mantener un nivel de satisfacción de nuestros clientes elevado (NPS – Net promoted score). Mientras que el primer objetivo busca maximizar los ingresos que un usuario nos deja; el segundo busca que el camino para alcanzarlo garantice las buenas prácticas y logre fidelización de nuestros usuarios que en el largo plazo derivará en un menor costo de adquisición de los mismos.

La estrategia que como compañía se eligió llevar adelante estos objetivos fue el cross selling, es decir lograr que cada pasajero compre todos los productos o servicios que precisa para su viaje en la misma plataforma. Esta visión de compañía que ubica al usuario en el centro de la escena, si bien pareciera bastante evidente, es reciente en la mayoría de las OTAs (online travel agencies).

No hay modelos de XS en la industria del turismo, por lo cual voy a realizar un trabajo de investigación que nos permita desarrollar un modelo adhoc para cualquier OTA que desee implementarlo.

Si el objetivo es maximizar el ARPU ofreciéndole a un pasajero todos los productos para su viaje, este modelo deberá responder a varias interrogantes. Por un lado precisaremos un marco teórico que nos permita darle un marco temporal al XS; y en segunda instancia deberemos tener un marco práctico para cada unidad de negocio que permita ejecutar de la manera más eficiente el cross selling entendiendo los diferentes niveles de segmentación que deberán ser considerados para lograr atender a las necesidades de cada pasajero en el momento indicado

Marco teórico

a. ¿Qué es un viaje? ¿Cuál es la ventana temporal que tendremos para ofrecer al pasajero los productos que requiera para complementar su viaje?
b. ¿Cuáles productos son aquellos que dan inicio a un viaje, y que llamaremos productos traccionadores?
c. ¿Cuáles productos son aquellos que pueden ser sumados a un viaje, y que llamaremos productos traccionados?

Marco Práctico - Criterios de Segmentación

a. ¿Existe alguna curva que permita entender la relación óptima entre un producto traccionado y el timing para ser vendido en el contexto de un viaje?
b. ¿Si existiera esta curva, será la misma para todos los productos?
c. ¿Cuáles son las variables que explican estas curvas de attach?
d. Definido el Modelo, ¿es posible definir acciones tácticas concretas de cross selling que permitan demostrar su valía?

Universidad de SanAndrés

Marco Conceptual de Cross Selling (XS)

Para poder desarrollar el trabajo me pareció importante enfocarme en dos aspectos que nos brinden un marco conceptual que nos permita entender este desafío: a) analizar desde una perspectiva macro a nivel compañía cómo se llega a pensar en el cross selling como estrategia central; y b) tratar de profundizar respecto esta estrategia elegida, sus beneficios y sus costos ocultos que muchas veces no son considerados.

El cliente toma el centro de la escena

El primer paso para poder entender como una OTA llega a tener como estrategia central el cross selling, es poder transitar brevemente el proceso que vivieron la mayoría desde sus inicios y cómo fue mutando a lo largo de los años hasta llegar al escenario actual donde el cliente toma el centro de la escena.

Para poder explicar este proceso de transformación voy a apoyarme en un modelo que trata de encuadrar el tipo de segmentación organizacional que una compañía tiene en función de dos variables y su interrelación: a) Nivel de integración organizacional; y b) Nivel de orientación al cliente (McDonald y Dunbar 2004, 3).

En general durante los primeros años de vida de una OTA la misma se estructura en torno a unidades de negocio (BU), de manera totalmente vertical, con duplicidad de procesos en todos los departamentos (Atención al cliente, Operaciones, Marketing y Comercial). El foco no está puesto en el cliente ni en su ciclo de vida. Entendiendo como cliente al pasajero, y donde el ciclo de vida podemos enmarcarlo dentro del concepto viaje. La compañía sólo se enfoca en maximizar la venta de su BU de manera individual. No es relevante brindar una experiencia de compra consistente, ni se mide la satisfacción de los usuarios de manera integrada. Podemos encuadrar esta etapa en la denominada Structural Segmentation, donde los segmentos de clientes están asociados directamente a los productos que la compañía vende.

En una segunda etapa este enfoque comienza a variar, y el cliente comienza a tomar un rol de mayor importancia. En general se crea un área de Personalización que tiene como objetivo comenzar a estudiar patrones comunes entre nuestros usuarios, y así comenzar a armar segmentos de clientes más allá de la clasificación estructural antes mencionada. Así nacen los primeros algoritmos que tratan de relacionar las necesidades de cada grupo de cliente (productos o servicios complementarios) buscando entender en que momento de sus respectivos ciclos de vida conviene ofrecerlos. El departamento de Marketing online comienza a trabajar en estrategias de remarketing. El objetivo es claro,

bajar los costos de adquisición de usuarios mediante mensajes más personalizados y dirigidos a audiencias específicas. Como se ve todos los esfuerzos de segmentación están sólo orientados a optimizar la inversión en marketing o en optimizar la conversión de los flujos de venta de cada producto, pero no hay ningún enfoque estratégico en este período. No hay una integración real de la compañía, su estructura y procesos asociada a esta mayor aproximación al cliente como actor principal de la compañía. Esta etapa yo la relaciono con lo que los autores denominan Bolt-on Segmentation.

Por último tenemos un nuevo proceso que se inicia a finales del año 2010/12 en casi todas las OTAs y que marca un nuevo norte estratégico. El cliente, es decir el pasajero, toma realmente el centro de la escena. Entender el ciclo de vida de cada viaje de un usuario es el nuevo leitmotiv, y para ello las OTAs decidieron tomar un camino que implicó cambios estructurales profundos. Se comienza a centralizar nuevamente muchos procesos que se encontraban duplicados entre las diferentes unidades de negocio como por ejemplo todo el proceso de cobro, riesgo, facturación y postventa. Lo mismo sucedió con las áreas de operaciones, de atención al cliente y de finanzas que estaban estructuradas en torno a cada BU. Marketing si bien mantiene divisiones especializadas en cada negocio, centraliza su presupuesto y define como estrategia la optimización de sus campañas entorno al viaje de cada pasajero. Finalmente las áreas de tecnología mutan por completo hacia una estructura totalmente horizontal y 100% orientada a mejorar la experiencia de compra en cada viaje. Si en la etapa previa existía una Gerencia de tecnología (Producto, IT y Diseño/UX) para cada vertical dimensionada en función de su peso en la facturación total de la compañía; se pasa a una estructura que trata de atacar las principales etapas que tiene un viaje: 1) Gerencia de Personalización; 2) Gerencia de Shopping y Cross Selling; 3) Gerencia de Fullfilment (cobro y riesgo); y 4) Gerencia de Postventa. Este cambio no solo busca ser más eficiente en el uso de los recursos al no pre asignar tiempos de desarrollos a cada unidad de negocio por igual, sino a cada proyecto en función de su ROI; sino que además busca unificar la experiencia de compra que se le brinda

al usuario en todo el sitio sin importar qué producto esté comprando en ese momento.

Relaciono este proceso de cambio que la empresa está viviendo con lo que se denomina Effective Segmentation que combina alta integración organizacional con alto foco en los diferentes segmentos de clientes. No se trata sólo de una aproximación centrada en mejorar las ventas o en la reducción de costos de adquisición, sino que se trata de un enfoque que busca ordenarse de manera integral en función de las diferentes necesidades de sus clientes.

Se produjo un cambio profundo en las organizaciones y su forma de pensarse frente a las nuevas exigencias de los clientes. Ahora deben diseñar sus procesos internos también desde el lado de la demanda, y no sólo desde el lado de la oferta como hicieron en el pasado. En otras palabras impulsar estos procesos desde una comprensión de las necesidades de los clientes en términos de productos o servicios que requieren, su precio, la forma en que se promociona y desde dónde lo pueden adquirir (canal de venta). Al mismo tiempo, las empresas tienen que asegurarse de que puedan suministrar a estos clientes los productos o servicios que precisen, a un precio que el cliente está dispuesto a pagar, y hacer todo esto de forma rentable. En turismo, y en cualquier OTA, esto es fácil de ver con un ejemplo clásico: el mismo pasajero que viaja un día en clase ejecutiva por negocios, también viaja otro con su familia de vacaciones pero lo hace en la clase económica. Este es el reto que enfrentan las agencias de turismo online, brindar una oferta acorde a cada pasajero en función de cada viaje que realice.

Universidad de SanAndrés

Cross Selling como estrategia

La venta cruzada o cross-selling consiste, en la venta de varios productos o servicios complementarios a un mismo cliente, y es una herramienta eficaz para el desarrollo de este. Las estrategias de cross-selling se pueden aplicar a empresas de cualquier tamaño, desde multinacionales hasta pymes, resultando una estrategia perfecta en sectores concentrados o mercados maduros (Espinosa, 2013).

Puntualmente la agencia a la que hago referencia se desempeña en un mercado que tiene ambas cualidades. Por un lado tiene una alta concentración en mano de pocos jugadores relevantes, a nivel mundial hay pocas OTAs que puedan prestar servicios de manera global de manera eficiente. La industria está divida entre 2 grandes grupos, por un lado se encuentra Expedia y que cuenta con jugadores como Hotwire, Orbitz o Travelocity entre sus filas; y por el otro está Priceline que es dueña de Booking entre otras grandes compañías.

El segundo atributo donde esta estrategia pareciera hacer sentido está vinculado a la madurez del mercado o industria donde opere la compañía. Si bien el ecommerce es una industria relativamente nueva, y que se encuentra en plena etapa de expansión, en la categoría turismo se encuentra muy desarrollada, y en una etapa de madurez. Esto se ve reflejado en el share que tienen los viajes adquiridos mediante canales web, es decir de manera online, el cual supera el 60% del total de las transacciones realizadas y que proyecta para 2019 alcanzar casi el 80% del total de las operaciones.

Los beneficios de aplicar una estrategia de cross-selling en la empresa son varios (Espinosa, 2013):

1. <u>Incrementar las ventas:</u> oscilará entre un 10% y un 30%, lo que se traduce en un aumento de los ingresos.

2. Optimizar costos: existen dos clases de optimización de costes, por una parte los costes de gestión donde siempre serán menores para los clientes con múltiples productos, que para varios clientes con un producto cada uno. Por otro lado nos encontramos con la optimización en costes de venta asociados con los costos de adquisición de clientes. Siempre serán inferiores los costes de venta a un cliente en cartera que los de un cliente de nueva captación. Puede costar hasta 4 veces más venderle a un nuevo cliente que hacerlo a un cliente ya existente.
3. Crear valor para el cliente: una empresa que integre en su cliente un mayor número de servicios o productos que permitan satisfacer un mayor número de sus necesidades, generará un mayor valor para el mismo.
4. Fidelizar clientes: cuantos más productos o servicios podamos venderle a un mismo cliente, es decir mayor cantidad de necesidades logremos satisfacer, mayor será el costo de cambiar de proveedor para el mismo. Su nivel de dependencia hacia nosotros se aumentará. El cross selling ayuda a los clientes a ser más eficientes, ya que utilizan un único proveedor para un mayor número de productos o servicios.
5. Mejorar el conocimiento de nuestros clientes: cuantos más productos y/o servicios vendamos a un cliente más podremos conocer sobre él, y esto terminará retroalimentando a nuestros sistemas de personalización que nos permitirán brindar una mejor oferta adhoc para cada usuario.

No obstante los beneficios mencionados anteriormente, hay una serie de trampas en las cuales podemos caer que son muy importante considerar y que a continuación trataré de explicar.

La mayoría de las empresas tratan de vender productos o servicios adicionales más allá de las compras iniciales a todos los clientes en la creencia de que más transacciones conducen a mayores ganancias. Si bien en la mayoría de los casos esta afirmación es válida, lamentablemente no aplica al 100% de nuestros usuarios. Entre un 10 y 35% de los clientes a los cuales las empresas consideran

como potenciales cross buyers en realidad no son rentables, por el contrario, generan pérdidas (Curnow, 2012).

Entonces, ¿cómo pueden las empresas minimizar el dolor generado por el 20% o menos de los cross buyers, en promedio, que le genera pérdidas a la compañía, y maximizar los beneficios del 80% restante que si es rentable?

Los incentivos que reciben los equipos de venta deben estar asociados a las ganancias que generan los productos complementarios vendidos; y no solamente relacionados al volumen de ventas. En el turismo online hay dos ejemplos que son esclarecedores al respecto. Por un lado tenemos la venta de asistencia al viajero, cuyo margen es superior al 90%; y por el otro lado tenemos los traslados cuyo margen es inferior al 15%. Ambos productos pueden ser complementarios de casi todos los productos que vende la compañía (vuelos, hoteles o paquetes). Ambos productos tienen un tiquet promedio similar y bajo (U$S 60-80 en promedio) respecto el costo de un pasaje aéreo, la estadía en un hotel o el costo de un paquete. ¿A una OTA debiera darle lo mismo vender uno u otro? Claramente la respuesta es no, y los incentivos de las áreas de producto o comerciales debieran ser distintos para ambos productos, a pesar de que en volúmenes de venta ambos pudieran tener objetivos similares.

Es fundamental elegir con cuidado qué clientes son potenciales cross buyers, y cuáles no. Como explicamos anteriormente no tiene sentido ofrecerle productos complementarios a todos los compradores, hay que segmentarlos y así poder distinguir aquellos que son rentables. Hay que realizar un cross selling inteligente, una forma es utilizando los datos de transacciones históricas para determinar si un cliente existente es un buen candidato o no. Este trabajo justamente trata sobre este punto, y tratará de brindar un modelo que nos permita entender cuáles son las variables a tener en cuenta para poder tener un cross selling efectivo y rentable.

Hay que limitar los recursos destinados a cada cross buyer. Que un cliente compre varios productos no implica que no haya que tener un claro control del costo que nos permita entender el costo de atenderlo. Si bien es clave cuidar la experiencia

de compra durante todo el proceso, hay que limitar el sobre uso por parte del cliente de los canales ofrecidos para la atención al cliente.

¿Es posible identificar a estos cross buyers que generan pérdidas o no son rentables para una compañía? La respuesta es afirmativa, incluso podríamos clasificarlos en 4 grupos (Shah y Kumar, 2012).

1. Services Demanders: estos clientes hacen un uso excesivo de todos los canales de atención al cliente brindados por la compañía. Cuanto más productos le vendemos a estos clientes son mayores los costos que nos genera atenderlos. Las OTAs desde hace al menos 3 o 4 años tratan de que los usuarios compren paquetes en lugar de vuelos y hoteles de manera individual. Si bien la rentabilidad de un paquete es mayor, hay un factor que no se toma en consideración. Mientras que la postventa en Vuelos u Hoteles de manera individual está totalmente automatizada en casi toda la industria y es self service por parte del pasajero; en paquetes es una deuda pendiente. Por este motivo cada paquete que se vende si bien genera más ganancias, también genera mayores costos de atención al cliente dado que la postventa de estos productos se hace de manera telefónica, y requiere de un call center para atender a estos pasajeros.
2. Revenue reversers: son aquellos clientes que generan ingresos marginales con cada venta, pero que luego al realizar devoluciones o cancelaciones anulan esas ganancias incrementales. Sucede mucho con los hoteles que son pago en destino, es decir aquellos donde el cliente reserva vía a plataforma pero la venta se perfecciona en el mismo hotel donde abona la estadía. Es bajo esta modalidad donde a veces un hotel vendido de manera complementaria a un vuelo termina generando pérdidas, y no ganancias. Si bien el costo de vender ese hotel de manera online es marginal, si hay un costo de procesamiento de esa reserva posteriormente cancelada sea porque el pasajero no se presentó en el destino (no show) o que realizó la cancelación de su reserva previamente. En ambas situaciones no solo perdimos esa

ganancia marginal generada por el hotel, sino que además generamos un costo adicional (pérdida) de procesamiento de dicha operación.

3. Promotion maximizers: son aquellos clientes que solamente compran con productos con descuentos, y evitan los precios regulares de los mismos. Este punto tampoco es trivial, hay muchas promociones de manera continua y es muy difícil identificar si las mismas generan ventas adicionales o simplemente canibalizan ganancias de los productos que vendemos a precios regulares. ¿Ofrecer hoteles con descuentos especiales para aquellos clientes que previamente compraron un vuelo genera ventas de hoteles marginales, o vendemos simplemente más barato los mismos hoteles que igualmente nos hubieran comprado? Esa es la pregunta a contestar, y que durante este trabajo veremos con mayor profundidad.
4. Spending Limiters: son aquellos clientes que tienen decidido gastar un monto fijo en una compañía, y que lo único que el cross selling genera es cambiar su porfolio de compras pero no el importe total gastado. A priori no creo que sea un caso en el que pueda encontrar un paralelismo claro y demostrable con las OTAs.

El KPI más común de evaluación de las campañas de XS es el promedio de diferentes productos (o categorías de productos) que se venden a cada cliente. Pero, como hemos mencionado, la venta cruzada como un fin en sí mismo es una mala idea. Antes de realizar acciones de XS a cualquier cliente o segmento, debemos determinar si ese esfuerzo es probable que sea rentable, y esto está estrechamente vinculado con los segmentos en los cuales nos enfocaremos. De lo contrario, nos podemos encontrar con pérdidas crecientes aun cuando el volumen de ventas sea cada vez mayor.

Finalizado esta introducción a la problemática a la que nos vamos a enfrentar, en los próximos capítulos presentaremos un modelo de cross selling que nos permitirá brindar un marco teórico para ordenarnos; y un marco práctico para implementar estrategias de XS que sean efectivas.

Capítulo I: Definición del concepto Viaje

Para poder diseñar un modelo de cross selling primero deberemos definir dos elementos que nos permitirán darle sentido al mismo, quién es nuestro cliente a quien trataremos de comprender y ofrecerle productos complementarios; y qué período de tiempo utilizaremos para realizar este esfuerzo y así brindarle un marco temporal al modelo. Si bien pareciera que con solo definir al cliente estaríamos en condiciones de realizar una venta cruzada efectiva, veremos a continuación que esto no es posible sin brindarle ese horizonte temporal mencionado.

Universidad de
SanAndrés

Definición de cliente

En turismo el cliente es el pasajero y eso es bastante evidente, pero esa simple definición no es suficiente.

En el mundo digital hablamos de usuarios, donde habrá algunos que solo ingresarán a nuestra plataforma y buscarán información; donde otros irán un paso más allá y terminarán comprando uno o varios productos; y por último tenemos los pasajeros que pueden o no coincidir con aquellos usuarios que realizaron las compras. Es más, habrán muchos más pasajeros que compradores por el simple hecho que la transacción online la realizará siempre una única persona,

comprador, para sí mismo siendo el único pasajero, o en nombre de un grupo de personas que serán los pasajeros.

Por lo antes mencionado hay que ser precisos a la hora de definir quién será nuestro cliente. Para el presente trabajo consideraremos como tal a todos los usuarios únicos compradores. Donde los productos, o servicios turísticos, que le ofreceremos son: pasajes de avión (en adelante Vuelos); la reserva de cierta cantidad de noches en un hotel (en adelante Hoteles); la compra de un paquete turístico de Vuelo y Hotel (en adelante Paquetes); el alquiler de un automóvil (en adelante Autos); la compra de excursiones o tiquets para parques temáticos (en adelante Servicios en Destino); o la adquisición de asistencia al viajero (en adelante Seguros).

Si bien esta simple definición es válida, aún está incompleta. Es cierto que el modelo de XS buscará entender cuál es la lógica más eficiente para atacar a todo comprador único de la compañía, pero nos encontramos con un problema…un mismo comprador único puede realizar más de una compra. Y no sólo que un mismo cliente puede adquirir más de un producto, sino que además ese comprador puede tener preferencias distintas de acuerdo el contexto de su compra. Veamos esto en un ejemplo concreto, pensemos en mi caso. Yo soy un comprador frecuente de una OTA, pero a veces el pasajero soy yo mismo en el contexto de una compra de un vuelo para un viaje de negocios; y a veces los pasajeros incluyen también a mi familia en el marco de la compra de un paquete de vacaciones.

Dado que un comprador único puede tener perfiles distintos de viajero de acuerdo al contexto en el cual realice sus compras, es necesario resolver esta ambigüedad para que el modelo que proponemos pueda funcionar. Es aquí donde el horizonte temporal que mencionamos en el primer párrafo entrará en juego, y será el encargado de brindarnos una solución.

Definición del marco temporal - Concepto Viaje

Si bien un comprador único puede adquirir más de un servicio turístico lo que como vimos anteriormente puede generar diferentes perfiles de viajero, es el concepto viaje el que como marco temporal nos permitirá eliminar esta ambigüedad.

Donde viaje es el período de tiempo comprendido entre el inicio y fin del uso de un servicio turístico principal adquirido, y dentro del cual el cliente podrá o no requerir otros productos complementarios. Bajo esta definición un mismo comprador podrá realizar diferentes viajes a lo largo de un período de tiempo, un año por ejemplo, donde cada uno sólo podrá tener un único perfil de viajero asociado. En el ejemplo mencionado anteriormente, yo como comprador único podría realizar un viaje como pasajero de negocios donde sólo adquirí un tiquet de avión; y también puedo realizar un segundo viaje donde mi perfil es de vacaciones al comprar un paquete turístico para utilizar con mi familia. Es evidente que un mismo comprador único no puede realizar más de un viaje en simultáneo, por lo cual el concepto "viaje" nos brindará el marco temporal necesario sobre el cual construiremos nuestro modelo de cross selling. Graficaremos el concepto viaje para poder entenderlo mejor.

Universidad de SanAndrés

Gráfico n° 1 - Concepto Viaje

Como se ve en el gráfico n° 1 hay un producto principal que inicia el "viaje" cuando comienza a ser consumido y que le da un cierre al mismo cuando este servicio finaliza. Esto nos brinda el marco temporal para entender al concepto "viaje" como agrupador de una serie de servicios turísticos que podrían ser consumidos por nuestro cliente.

Si existe un producto principal, necesariamente habrán otros que serán complementarios, y que justamente serán aquellos que trataremos de estudiar para entender en qué momento es conveniente ofrecerlos y así elaborar acciones o estímulos eficientes de XS.

En función de lo anteriormente explicado, *el objetivo de nuestro modelo será optimizar la venta de productos complementarios asociados a cada viaje que un comprador único realice*.

Entendido el concepto viaje, vamos a profundizar más en el armado del mismo, y cómo se vincula con una estrategia de XS definiéndonos la venta temporal para la misma.

Cross selling asociado a un Viaje

Partiendo de que el concepto viaje es la piedra fundamental de nuestro modelo, vamos a definir una serie de reglas que nos permitirán establecer un marco conceptual para nuestro modelo:

1. Un cliente, o comprador único, podrá realizar “n” viajes en un período de tiempo dado, pero cada viaje es excluyente entre sí para este mismo cliente. Es decir, un mismo cliente no puede realizar 2 viajes de manera simultánea.

2. Todo viaje es iniciado por un producto principal o producto traccionador que el cliente adquiere.

3. La duración del viaje será definida por la duración del producto principal que lo origina.

4. El inicio del viaje lo marcará el comienzo del uso del servicio turístico que oficie como producto principal, y marcando su fin la finalización del uso del mismo.

5. Analizaremos los viajes por fecha de finalización. Esto nos permitirá analizar estrategias de XS previas al inicio del viaje, y también en destino donde la tecnología mobile juega un papel preponderante.

6. Consideraremos a un producto como complementario (o traccionado) de un viaje sólo cuando su uso se dé dentro de la ventana temporal del mismo. La venta de estos productos podrá ser realizada previa al inicio del viaje o durante el mismo, pero es condición necesaria que dichos productos sean consumidos dentro de la ventana del viaje.

7. Los productos complementarios (o traccionados) son aquellos sobre los cuales nos centraremos para entender qué momento temporal es el más eficiente para ofrecerlos en función de diferentes variables de segmentación que analizaremos más adelante.

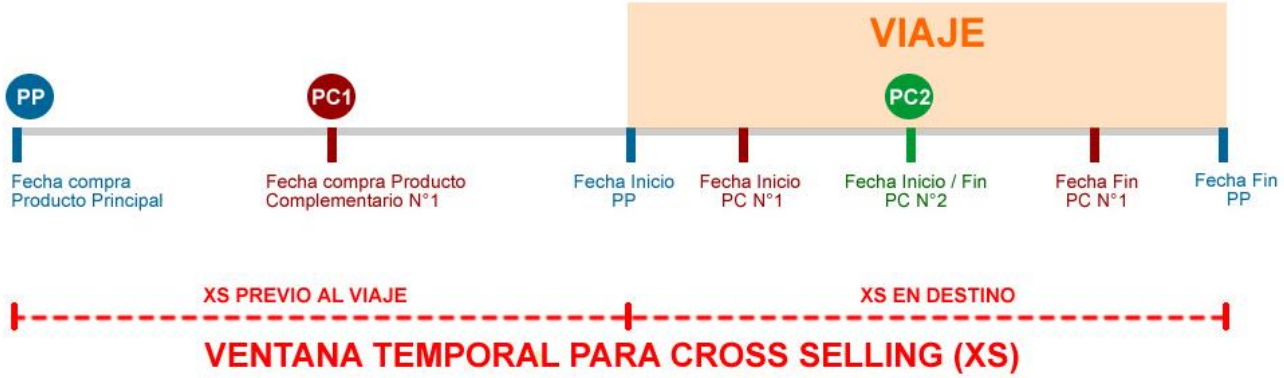
8. Los viajes podrán ser monoproducto (cuando sólo tengan un producto principal y ningún complementario asociado al mismo); o multiproducto (cuando además del producto principal que lo origina al menos cuente con un producto complementario incorporado).

9. No se tomará en cuenta el destino de los productos principales o complementarios para validar su asociación a un mismo viaje. Si un mismo cliente realiza diferentes compras de servicios turísticos para un mismo viaje, es decir para el mismo horizonte temporal, los destinos de los mismos deben estar necesariamente relacionados. En caso contrario lo consideraremos como un error involuntario del cliente, y para este modelo lo excluiremos del análisis por considerarlos un comportamiento anómalo y marginal.

10. Un viaje puede estar compuesto por n productos que una OTA comercializa: Vuelos, Hoteles, Autos, Servicios en Destino (excursiones, tickets o entradas a parques, y traslados) y Seguros.

Universidad de San Andrés

Gráfico N° 2 - Esquema conceptual Cross Selling en un Viaje



El gráfico n° 2 nos permite ver con claridad el esquema conceptual de cross selling (XS) asociado al concepto viaje. Desde la fecha de compra de un producto principal (PP), al que consideraremos como traccionador del viaje, y hasta la fecha de finalización de uso del mismo queda definida la ventana temporal para realizar acciones de XS (y donde el modelo centrará sus esfuerzos para optimizarlas). La misma a su vez se encuentra dividida en dos momentos, el primero que se sitúa previo al inicio del viaje; y el segundo que se realiza durante el "viaje", es decir en el o los destinos del mismo y donde tendremos una nueva oportunidad para ofrecerle productos o servicios. En este ejemplo vemos que existen dos productos complementarios o traccionados (PC1 y PC2), donde el primero se vende previo al viaje, y el segundo ya en destino, es decir durante el viaje. En ambos casos se cumple la condición necesaria y fundamental del modelo que es que su consumo se efectúe durante la ventana del viaje.

Del modelo conceptual a la realidad de Brasil

Entendido el esquema conceptual que proponemos para el modelo de XS llega la hora de verlo en la práctica. Para ello tomaremos métricas reales de la industria que serán la base sobre la cual sustentaremos toda nuestra propuesta.

Elegimos el mercado de Brasil dado que representa el 49% de las transacciones que se realizan, el 42% de la facturación, y el 51% de los usuarios únicos que poseen las compañías que operan en la región.

Volviendo a nuestro esquema conceptual la base de datos que utilizaremos corresponden a todos los viajes finalizados durante el período Octubre 2010 y Septiembre 2011 en Latam, pero en particular de las operaciones realizada en Brasil. Esta información contempla todos los productos vendidos cuyo uso finalizó en ese período, pudiendo ser su fecha de compra previa al mismo. Como vimos los productos principales son comprados previamente al inicio del viaje, y es por eso que podemos tener operaciones de hasta 1 año previo a Octubre 2010, es decir Septiembre 2009 (la anticipación máxima de compra es justamente 1 año).

La cantidad de viajes que se finalizaron a nivel global, todos los países, en este período fue de 5.500.000 donde Brasil tiene una participación del 42,9% (2.360.000 viajes).

La cantidad de productos que componen esos viajes realizados en Brasil, sean principales o complementarios, fue de 3.150.000 considerando entre ellos: Hoteles, Vuelos, Autos, Servicios en Destino, Seguros, Buses y Cruceros.

De estos datos podemos sacar nuestra primera conclusión importante:

"Cada viaje está compuesto en promedio por 1,33 productos. Si desglosamos ese ratio podemos ver que 1,00 se le puede atribuir al producto principal que origina el viaje, y el 0,33 adicional corresponde a los productos complementarios que fueron asociados ("croseleados") al mismo sea en un momento previo al inicio del mismo, o ya en destino".

En los próximos dos capítulos nos abocaremos a entender y analizar en profundidad quiénes son estos productos que actúan como traccionadores o principales, y aquellos que ofician de traccionados o complementarios.

Capítulo II: Productos Principales o Traccionadores

En este capítulo vamos a poner el foco en aquellos productos que son los que inician los viajes como vimos con anterioridad.

En teoría cualquier servicio comercializado por una OTA es candidato a convertirse en un producto traccionador (nombre que le asignamos en virtud de que son ellos los que logran traccionar las ventas de productos complementarios). Pero… ¿Tiene sentido analizar a todos para armar un modelo de XS?; ¿Habrán particularidades de estos productos que nos lleven a tener que ajustar el concepto viaje?; ¿Qué instancia o evento de cada producto es lo que nos marca el inicio y fin de un viaje?

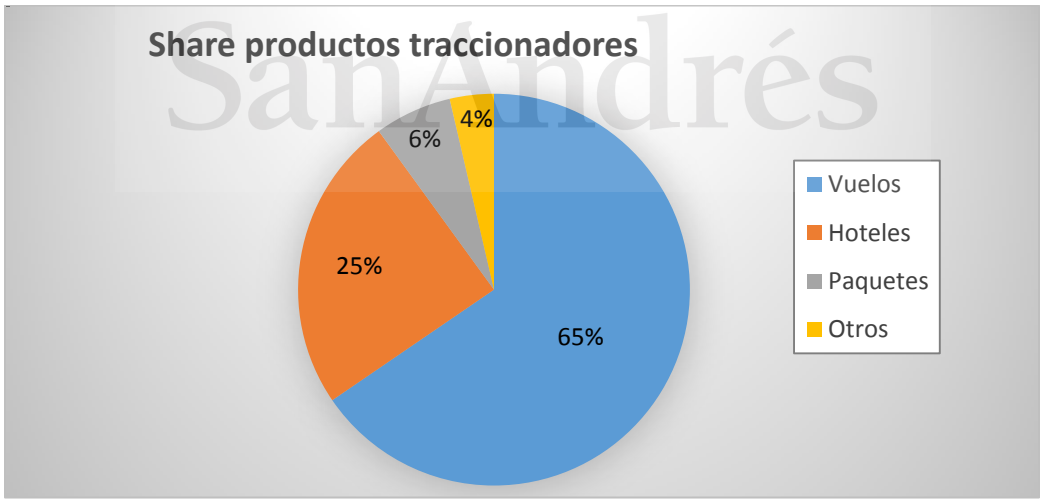
Estas son las preguntas que trataremos de responder.

Vuelos, Hoteles y Paquetes: Traccionadores de los viajes

Dentro del universo de productos que pueden comenzar un viaje descubrimos que hay tres que logran explicar alrededor del 95% de los mismos: Vuelos, Hoteles y Paquetes.

Como ya dijimos anteriormente a nivel total se realizaron en el período Octubre 2010 - Septiembre 2011 un total de 5.500.000 viajes, donde Vuelos representa el 65,4% (3.600.000 viajes); Hoteles el 24,5% (1.350.000 viajes) y Paquetes el 6,3% restante (350.000 viajes). Si sumamos los 3 productos llegamos a una cobertura del 96,2% del total de viajes por lo cual no tiene sentido analizar el comportamiento de los restantes productos.

Gráfico n° 3 - Share productos traccionadores



Si realizamos este mismo análisis pero ya sobre Brasil donde vimos que el total de viajes era de 2.360.000 vemos que los valores son similares: Vuelos 67,8% (1.600.000 viajes); Hoteles 19,9% (470.000 viajes) y Paquetes 4,9% (115.000 viajes) dando una cobertura del 92,6% sobre el total.

Ajustando el concepto viaje

1. Efecto vuelos oneway

Una de las preguntas que nos habíamos formulado refería a si existía alguna característica específica de alguno de los productos traccionadores que pudiera hacernos realizar algún ajuste en nuestra definición del concepto viaje. Analizando vuelos domésticos de Brasil y México la encontramos. En ambos mercados, a diferencia de lo que sucede en el resto de los países de Latinoamérica, existe y cobra mucho peso lo que se llaman vuelos oneway (tickets ida o vuelta compradas de manera independiente). Lo normal en toda la región es que los compradores adquieran vuelos roundtrip, es decir tickets de ida y vuelta adquiridos de forma conjunta. Pero en el mercado doméstico de los 2 países antes mencionados esto no es la norma, todo por el contrario. Alrededor del 60% de los vuelos internos en Brasil y el 55% en México se dan bajo el formato oneway. Cuando esto sucede, si recordamos nuestro modelo de viaje, sucede un inconveniente…deja de existir una fecha de regreso o fin del viaje en los casos donde los vuelos actúan como productos traccionadores. La respuesta obvia sería decir que todo usuario que compra un ticket de ida, seguramente también comprará uno de regreso. Eso es 100% válido, pero falta un pequeño detalle, no lo hace en la misma agencia de viaje o plataforma necesariamente. Sólo el 29% de los compradores que adquirieron un ticket de ida por una agencia también compraron con ella su regreso. Es por este motivo que para los vuelos domésticos de Brasil y México deberemos hacer un ajuste que nos permita crear una fecha de cierre de viaje ficticia en caso de que no la tuviéramos. Sacando un promedio general de los vuelos roundtrip en las principales rutas domésticas encontramos que la duración (cantidad de días entre el ticket de partida y el de regreso) es de entre 15 y 20 días.

En función de lo anterior en nuestro modelo definiremos que la ventana de cross selling para los vuelos domésticos de Brasil oneway será de 20 días posteriores a la fecha de partida del mismo en caso de que el comprador no tenga un ticket de regreso adquirido.

Gráfico n° 4 - Vuelos oneway

2. **Efecto hotel + hotel**

Un segundo efecto a considerar es el qué sucede cuando tenemos más de un vuelo o un hotel concatenado, y la definición de la fecha de finalización del viaje. Para entender estos casos vamos a utilizar un ejemplo ficticio tomando 2 OTAs que operan en la región: un usuario adquiere un hotel en Expedia en Roma por 5 días, luego se muda Florencia donde alquiló una casa en AirBNB por 1 día, y por último volvió a reservar noches por nuestra plataforma en Milán por 5 días. Son esos intervalos ciegos para Expedia donde se complejiza encontrar una regla óptima que contemple todos los casos posibles.

Para nuestro estudio consideraremos una ventana de +/- 1 día entre ambos productos para considerar que pertenecen al mismo viaje. Esta solución es la que mejor nos resuelve una situación extremadamente compleja que varía ruta a ruta.

Gráfico n° 5 - Caso Hotel + Hotel

Algunos conceptos adicionales

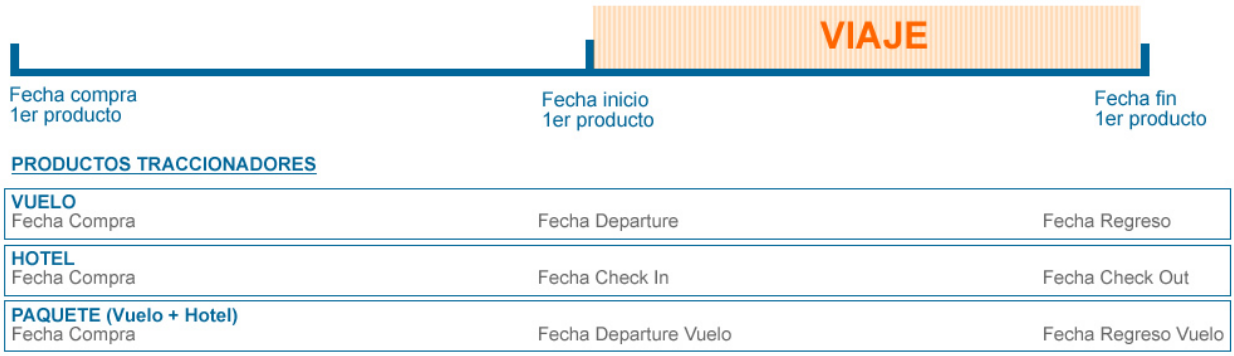
Para finalizar este capítulo vale la pena dejar en claro para cada producto traccionador cierta terminología o conceptos que utilizaremos de aquí en adelante.

En el caso de vuelos como producto traccionador hablaremos de fecha de departure como fecha de inicio, y fecha de regreso como fin del viaje.

Para los hoteles tomaremos la fecha de check in y check out para delimitar el viaje.

Paquetes merece un párrafo, primero explicaremos que significa ese término para una OTA. Es la sumatoria de “n” productos adquiridos en la misma sesión de compra de un usuario, es decir de manera simultánea, pero que necesariamente debe contar con un vuelo o con un hotel. Las combinación más frecuente, y que representa el 87% de los mismos, es vuelo+hotel; pero vuelo+auto u hotel+auto también serían una opciones válidas (10% y 3% respectivamente de share). En el caso de incluir un vuelo el paquete tendrá como fecha de inicio los mismos conceptos que definimos anteriormente para ellos; para la combinación restante se utilizará las definidas para los hoteles. En el gráfico n° 6 se puede apreciar lo aquí explicado.

Gráfico n° 6 - Fechas por productos traccionador



A modo resumen de este capítulo vale la pena recordar tres conclusiones:

a) *"Tres productos, Vuelos, Hoteles y Paquetes, explican más del 90% de los viajes que se realizan en Brasil y serán para nuestro modelo los productos traccionadores.*

b) *"En el caso de los vuelos domésticos oneway abiertos se tomará como fecha de fin de viaje 20 días consecutivos y posteriores al inicio del mismo".*

c) *"En el caso de compra concatenadas de hoteles consideraremos a las mismas como parte del mismo viaje en la medida que no estén distanciadas entre sí por más de 1 día".*

Capítulo III: Productos Complementarios o Traccionados

Habiendo ya definido los productos que traccionan o dan inicio a un viaje, nos resta definir cuáles serán aquellos que podrán ser complementarios y en consecuencia ser ofrecidos como estrategia de XS. ¿Qué características tienen? ¿Cuál es la situación actual en la industria? Por último veremos una foto actual que nos muestre en qué medida ya forman parte de un viaje.

Definición de los productos traccionados o complementarios

Si bien cualquier producto de los que una OTA comercializa es factible de ser incorporado a un viaje veremos que si analizamos las métricas no tiene sentido enfocarse en todos.

Los productos a considerar son Vuelos, Hoteles, Servicios en Destino, Buses, Cruceros, Autos y Seguros. En la tabla n°1 que expondremos a continuación podemos ver la participación de cada producto en los viajes que finalizaron durante el período Octubre 2010 a Septiembre 2011.

Tabla n° 1: Distribución productos asociados (attachados) a un viaje

Producto	**# Reservas** (Oct10 – Sept11)	**% Share**
Vuelos	725.000	41,9%
Hoteles	530.000	30,6%
Seguros	220.000	12,7%
Servicios en Destino	150.000	8,7%
Autos	100.000	5,8%
Cruceros	3.500	0,2%
Buses	1.700	0,1%

En función de estos números nuestro modelo se centrará sólo en el análisis de Vuelos, Hoteles, Autos, Seguros y Servicios en Destino como productos complementarios o traccionados. No tiene sentido considerar dentro del análisis a los cruceros y a los buses por su baja significatividad. No obstante esto vale la

pena realizar una aclaración. Mientras que en el caso de cruceros se trata de un producto de nicho que es difícilmente escalable en una estrategia de XS; la situación de Buses es diferente. El motivo de su baja participación se debe a que fue recientemente lanzando a la venta por 2 OTAs y sólo en el mercado de Argentina y Brasil, estando aún en etapas de experimentación. Seguramente a futuro se convierta en un producto a ser seriamente tomado en consideración.

Radiografía de los productos traccionados en Brasil

Vuelos

La venta de tickets aéreos en rutas domésticas representa el 84% del total de las ventas para Brasil siendo internacional el 16% restante. A diferencia de la mayoría de los países de Latam, con excepción de México y Colombia, el mercado interno es altamente competitivo debido a las aerolíneas low cost que allí operan (Gol y Azul) y que compiten con las tradicionales (LATAM y Avianca). La frecuencia y cantidad de vuelos para cubrir las rutas domésticas es muy alta. Otra particularidad está dada por la venta de tickets oneway que representa el 60% de dicho segmento. A nivel rutas internacionales no hay diferencias o características específicas de este mercado respecto el funcionamiento de otros países. Para ciertas rutas, domésticas e internacionales, y dependiendo de cada aerolínea se cuenta con tarifas opacas (precios con descuento de hasta un 20% respecto la tarifa pública) que sólo pueden ser utilizadas para realizar estrategias de XS con hoteles. No se pueden utilizar las mismas para ser combinadas con otros productos (excepto que ya hayan adquirido un hotel).

Hoteles: Las reservas en el ámbito doméstico representan el 72% mientras que a nivel internacional son el 28%. Existen tres formas de pago: a) Prepago (se abona la totalidad de la estadía a la agencia de viaje); b) Pago en destino (se abona la totalidad al hotel en destino); y c) Precobro (se abona un % de la estadía a la agencia, y el % restante al hotel en destino). El 70% de la oferta hotelera con que

cuenta las OTAs proviene de negociaciones directas con los hoteles, y que se gestionan en CRMs propios. El restante 30% se consume de consolidadores globales como Travelnow, Hotusa, Hotelbeds o Tourico por nombrar algunos. También se cuenta con tarifas opacas cuyos descuentos llegan hasta un 30% y que pueden ser utilizadas para estrategias de XS con Vuelos, Hoteles o Autos. No se pueden usar para combinaciones con seguros o servicios en destino (excepto que ya el usuario haya adquirido previamente alguno de los tres productos autorizados).

Autos: El 67% de las reservas se realizan en destinos internacionales donde los destinos de USA, especialmente Orlando y Miami, concentran casi el 50% de las mismas. El formato de pago es similar al de hoteles con las tres modalidades: prepago, precobro y pago en destino. El 70% de la oferta proviene de integraciones directas con las principales rentadoras a nivel global (Avis/Budget, Alamo, Europcar, Dollar/Thrifty) y dos muy fuertes jugadores locales como Unidas y Localiza; el 30% restante se comercializa a través de agencias de menor tamaño que utilizan un CRM propio (similar al de Hoteles) para integrarse con la plataforma. También existen tarifas opacas con descuentos de hasta 25% para ser combinadas con Hoteles y Vuelos.

Servicios en Destino: Es una definición muy amplia para una variada gama de productos que tienen características muy distintas entre sí. Por un lado tenemos las entradas a los parques de Disney y Universal en Orlando que sumadas representan el 65% de la facturación de esta categoría que los engloba; y por otro lado tenemos excursiones y traslados que se venden en destinos nacionales o internacionales cuyo peso es de 28% y 7% respectivamente. La modalidad de pago es únicamente prepago, y en general estos productos tienen la ventaja de no estar sujetos a disponibilidad lo que facilita su venta. En el caso de Disney y Universal en general se cuenta con integraciones directas hacia ambas compañías; mientras que en traslados como en excursiones se cuenta con un sistema mixto de integraciones con consolidadores globales como también se

cuenta con un CRM propio para gestionar oferta directa. También existen tarifas opacas para estos productos pero con descuentos menores al 20%.

Seguros: se trabaja a nivel regional con dos proveedores Assist Card y Travel Assistance. La tarifa de la asistencia al viajero es neta por lo cual permite que las OTAs puedan definir estrategias de pricing de manera muy flexible. Es el producto croseleable por excelencia siendo que se vende de manera impulsiva asociado a un producto principal en los flujos de Vuelos, Hoteles y Paquetes.

Tabla n°2: Radiografía de los productos traccionados para el mercado de Brasil

		BRASIL	
		Destinos Domésticos	Destinos Internacionales
VUELOS	Share Ventas	85%	15%
	Ticket Promedio	U$S 225	U$S 1050
HOTELES	Share Ventas	70%	30%
	Ticket Promedio	U$S 190	U$S 515
SERVICIOS EN DESTINO			
Tickets Disney (USA)	Share Ventas		100%
	Ticket Promedio		U$S 800
Tickets Universal (USA)	Share Ventas		100%
	Ticket Promedio		U$S 550
Excursiones	Share Ventas	40%	60%
	Ticket Promedio	U$S 75	U$S 250
Traslados	Share Ventas	35%	65%
	Ticket Promedio	U$S 35	U$S 65
AUTOS	Share Ventas	30%	70%
	Ticket Promedio	U$S 135	U$S 350
SEGUROS	Share Ventas	40%	60%
	Ticket Promedio	U$S 20	U$S 85

Situación actual de cada producto y análisis de potencial de XS

Ya teniendo una breve descripción de los productos que consideraremos traccionados y sus principales características, un último punto a abordar en este capítulo será entender en qué grado ya participan de los viajes de nuestros compradores.

El objetivo de este análisis es poder identificar qué productos tienen mayor potencial de crecimiento en función de su situación actual en Brasil.

Una aclaración importante, tanto Vuelos como Hoteles, Autos, Servicios en Destino y Seguros cuentan con un flujo propio de venta. Es decir que cualquier comprador puede ingresar a una OTA y adquirirlos de manera independiente sin necesidad de tener que haber comprado otro producto previamente. Esto no quiere decir que todos los usuarios sepan que la compañía los comercializa.

Tabla n° 3: Participación como traccionado o traccionador de cada producto

Total vuelos vendidos	1.900.000
Total vuelos asociados a un viaje	285.000
% Vuelos asociados a un viaje	**15,0%**
Total hoteles vendidos	675.000
Total hoteles asociados a un viaje	131.000
% Hoteles asociados a un viaje	**19,4%**
Total autos vendidos	101.000
Total autos asociados a un viaje	32.000
% Autos asociados a un viaje	**31,7%**
Total serv. destino vendidos	133.000
Total serv. Destino asociados a un viaje	60.000
% Serv. Destino asociados a un viaje	**45,1%**
Total seguros vendidos	80.000
Total seguros asociados a un viaje	70.000
% Seguros asociados a un viaje	**87,5%**

Período Oct. 2010 a Sept. 2011

La tabla n°3 nos explica para cada producto vendido en qué medida fue traccionado por un viaje multiproducto y cuántos no, tratándose de ventas

individuales o viajes mono producto (Ej: de cada 100 hoteles vendidos, ¿qué % de los mismos actuaron como producto traccionador, y qué % como traccionado?).

Lo que esta tabla no nos indica es en qué % los viajes tienen un determinado producto asociado. No nos permite identificar el potencial de XS que cada producto tiene. (Ej: ¿qué % de los viajes tienen al menos 1 hotel asociado?). Este último punto lo veremos en la tabla n°4 que expondremos a continuación.

La diferencia entre ambas apreciaciones es fundamental, pero ambas son necesarias para tener una visión completa del comportamiento de estos productos.

Tabla n° 4: Participación de cada producto en los viajes de Brasil

% Viajes con al menos 1 Vuelo	11.86%
% Viajes con al menos 1 Hotel	6.34%
% Viajes con al menos 1 Auto	1.92%
% Viajes con al menos un Serv. Destino	3.80%
% Viajes con al menos 1 Seguro	5.36%

Período Oct 2010 - Sept. 2011

Universidad de SanAndrés

Podemos sacar varias conclusiones de las tablas antes mencionadas:

1. El 15% de los vuelos que se venden en Brasil están asociados a un viaje, es decir que ese % de viajes fue iniciado por un Hotel, un paquete o un primer vuelo distinto al aquí medido como traccionado. En otras palabras las combinaciones posibles son: Hotel + Vuelo; Paquete (Vuelo + Hotel) + 2do Vuelo; o Vuelo + 2do Vuelo. Como contracara vemos que Vuelos es el producto traccionador por excelencia como nos demuestra el 85% restante.

   Por otro lado vemos que casi el 12% de los viajes de Brasil tienen a un vuelo como producto traccionado. Este valor se encuentra por encima de los valores que registramos en Argentina donde es 8,5% y Chile 7,3%; y similar al de México donde es 13,75%. Creemos que el efecto vuelos doméstico es el disparador del crecimiento de esta métrica (Ej: XS de vuelos de regreso para las compras oneway domésticas de ida).

Vuelos es netamente un producto traccionador, aunque bajo ciertos contextos puede funcionar como traccionado. Identificar bajo qué contextos se optimiza el attach rate es la razón de este estudio.

2. Si analizamos el potencial de este Hoteles vemos que sólo el 6,4% de los hoteles vendidos en Brasil fueron asociados a un viaje. Este indicador es muy bajo, y sin dudas marca un enorme potencial para las OTAs. Si analizamos esta misma métrica para el mercado argentino vemos que el attach rate trepa al 19%, muy por encima de los valores de Brasil. Si bien son mercados distintos creemos que es buen punto de comparación.

   Hoteles es un producto que funciona tanto como traccionador como traccionado debiendo analizarlo bajo ambos contextos. Se deberá trabajar para aumentar el % de attach que tiene respecto Vuelos principalmente; pero sin dudas también se deberá avanzar en lograr realizar estrategias de XS partiendo desde este producto como disparador del viaje.

3. El attach rate para Autos y Servicios en Destino también muestra valores muy bajos (menos de 2% y 4% respectivamente) por lo cual el margen para crecer es muy elevado. Los elevados % de participación como productos traccionados, 32% Autos y 45% Servicios en Destino, reflejan el alto grado de dependencia que ambos tienen hacia Vuelos, Hoteles y Paquetes (traccionadores).

4. Seguros cuenta con la mayor dependencia de todos los productos como traccionador, y esto define a la perfección su ADN. Casi el 90% de las asistencias al viajero vendidas fueron asociadas a Vuelos, Hoteles o Paquetes. El desafío aquí pasa aumentar la cantidad de viajes que tienen un seguro asociado indicador que actualmente se ubica en torno al 5%.

Universidad de San Andrés

Principal Ratio de XS: Prod. traccionados / Prod. traccionadores

Para cerrar este análisis nos queda un último indicador muy relavante para analizar el running rate de XS en las OTAs de la región. Este KPI es el ratio de productos traccionados promedio por producto traccionador.

Análisis consolidado de XS en Brasil

Lo primero que estudiaremos es la status de Brasil consolidado (todos los traccionadores y todos los traccionados). Esto nos permitirá entender cómo se encuentra este país situado frente a otros mercados.

Tabla n° 5 - Attach rate por país (Oct10 – Sep11)

Productos promedios por viaje BRASIL	1.34
Productos promedios por viaje ARGENTINA	1.52
Productos promedio por viaje MÉXICO	1.33

Como se desprende de la tabla n°5 podemos ver que Brasil tiene un ratio inferior al que las OTAs muestran en otros mercados. Mientras que en Brasil se traccionan 0,34 productos por cada viaje; en México ese ratio es leventemente inferior siendo 0,33; y donde Argentina cuenta con el indicador más elevado situándolo en 0,52.

Creemos que estas diferencias entre países lo único que hacen es reflejar que el tipo de mercado es una dimensión a considerar a la hora de optimizar el XS. Y cuando hablamos de mercados, hablamos de rutas (origen - destino) más vendidas diferentes, con características particulares que requieren un análisis específico. Veamos un ejemplo concreto que servirá para entender esto. En Argentina los compradores que van a Disney lo hacen comprando aéreos a Miami, y desde allí se trasladan a Orlando, donde se hospedan, generalmente alquilando

un vehículo; en cambio en Brasil la ruta aérea elegida es directa a Orlando sin pasar por Miami, esto hace que el alquiler de auto si bien sigue siendo relevante lo es en menor medida dado que casi todos los hoteles de Orlando donde uno se hospeda ya brindan traslados a los parques. Este simple ejemplo refleja cómo cada uno de los mercados y sus rutas comercializadas requieren un trato diferente. No vamos a profundizar en este capítulo en este punto, pero lo dejamos planteado porque nos servirá para comenzar a entender la complejidad a la que nos enfrentaremos para optimizar las diferentes estrategias o iniciativas de XS.

Indagando en otras OTAS comparables de Estados Unidos y Europa obtuvimos que los ratios de Expedia que ofrece los mismos productos que las OTAs en Latam, aunque opera en mercados diferentes, se sitúa entre 2,10 y 2,15. Vale remarcar que esta empresa comenzó con su estrategia de XS hace 5 años cuando el mercado americano de vuelos literalmente pulverizó las comisiones que pagaban a las agencias, convirtiendo a los pasajes aéreos en un commodity que sólo sirve para apalancar la venta cruzada de otros servicios.

Análisis consolidado de XS por producto traccionador

Si bajamos un nivel más de análisis podemos ver el attach rate a nivel producto traccionador, es decir Vuelos, Hoteles y Paquetes. Como vemos en la tabla n°6 las realidades difieren por cada uno de ellos. En un contexto donde las OTAs no han realizado ningún esfuerzo hasta este momento por fomentar el XS, entendemos que esta foto representa la distribución intrínseca que cada tipo de producto tiene para cada mercado.

Si vemos los attach rate de Brasil y México vemos que son muy similares. Creemos que eso se debe al impacto que tiene vuelos como traccionador, y esencialmente al peso de los vuelos domésticos y oneway que describimos en capítulos anteriores como características específicas de estos mercados.

En el caso de paquetes explicamos su mayor tasa de attach debido a dos razones:

1) Casi el 100% de los viajes originados por este producto corresponden a vacaciones donde naturalmente la propensión a adicionar servicios es mayor a la que hay en viajes por trabajo (Vuelos 16% y Hoteles 13%).

2) En un escenario de completa verticalización de las compañías en los últimos años, es esta unidad de negocio la única realmente interesada en generar ventas cruzadas dado que cualquier combinación de más de un contabilizaba a nivel presupuesto esas ventas a este vertical.

Tabla n° 6: producto por país

	Attach rate por traccionador
Productos traccionados por Vuelos BRASIL	0.26
Productos traccionados por Hoteles BRASIL	0.21
Productos traccionados por Paquetes (V+H) BRASIL	0.40
Productos traccionados por Vuelos ARGENTINA	0.53
Productos traccionados por Hoteles ARGENTINA	0.33
Productos traccionados por Paquetes ARGENTINA	0.50
Productos traccionados por Vuelos MÉXICO	0.29
Productos traccionados por Hoteles MÉXICO	0.20
Productos traccionados por Paquetes MÉXICO	0.40

Con esto finalizamos la presentación de las bases del modelo de XS, la definición del concepto viaje, de productos traccionadores y traccionados, y los principales indicadores de gestión que nos permitieron tener una foto actual de la situación.

Analizar los diferentes contextos o variables que afectan el attach rate de cada producto; y entender el timing ideal para optimizarlo será el foco de estudio del próximo capítulo.

Capítulo IV: Attach rate, dimensiones que lo afectan

En este capítulo trataremos de analizar qué dimensiones son relevantes a la hora de optimizar el attach rate. Para el presente trabajo solo profundizaremos en el contexto donde un vuelo actúe como producto traccionador, o iniciador del viaje. La decisión de esto se debe a que nos permitirá trabajar sobre la totalidad de los productos que una OTA ofrece y que son potencialmente croseleables, y nos brindará un escenario donde creemos que se pueden sacar mejores conclusiones. En un trabajo más extenso sin lugar a duda que habría que indagar cómo se comporta el attach rate en función de los otros 2 grandes productos traccionadores, Paquetes y Hoteles, pero excede el objetivo del presente estudio.

Las preguntas que buscamos responder entonces son tres:

1. ¿Existe una curva óptima de attach que logre explicar el comportamiento de cada producto traccionado en función del vuelo que inicia el viaje?
2. ¿Qué dimensiones afectan dicha curva?
3. ¿Existen patrones de comportamiento que nos permitan tomar acciones concretas para optimizar el XS?

Curvas de attach

El primer paso para poder analizar cómo varía el attach de un producto traccionado en función de un vuelo es definir qué queremos medir, y cómo vamos a hacerlo.

El objetivo que perseguimos es entender a nivel temporal cuáles son los mejores momentos para ofrecer un producto en una estrategia de XS. Es decir lograr

encontrar ventanas de tiempo donde se optimiza el attach rate. Para esto vamos a analizar todas las ventas de los productos traccionados que fueron asociadas por el modelo a los viajes iniciados por vuelos; y en función de sus fechas de compra agruparlas en rangos de días que nos permitan descubrir patrones temporales que optimicen el XS.

El período que utilizaremos, como el de todo este trabajo, es el correspondiente los viajes iniciados por vuelos en las diferentes OTAs de la región entre Octubre 2010 y Septiembre 2011. Lo lógica de cómo se considera si un producto fue traccionado por un vuelo fue explicada en los capítulos precedentes y no volveremos a ella, pero toda la información que presentaremos a continuación está fundamentada en esas definiciones que le dimos a nuestro modelo.

Para cerrar esta breve intro y pasar a los números nos resta explicar algo relevante. Hay dos momentos interesantes y que se complementan para analizar el attach de un producto a un vuelo:

a. Cuando se inicia la ventana temporal de XS (fecha de reserva del vuelo)
b. Cuando el pasajero inicia el viaje (fecha de partida del vuelo)

Ambas vistas o cortes son necesarios porque nos permitirán tener mayor precisión a la hora de entender las ventanas temporales óptimas de attach. Mientras que la primera nos brindará información valiosa previa al viaje; la segunda nos permitirá analizar el comportamiento en destino del pasajero.

Seguido a ello comenzaremos a analizar los primeros patrones de comportamiento que detectamos. En todos los casos primero plantearemos las curvas genéricas de cada producto en función de las vistas presentadas de acuerdo a la instancia en que se encuentre el vuelo (fecha de reserva o fecha de partida); y posteriormente comenzaremos a analizar algunas dimensiones para ver como varía ese comportamiento. Vale la pena aclarar que todas las métricas corresponden al mercado de Brasil que es donde centramos nuestro trabajo de investigación.

Variables a analizar:

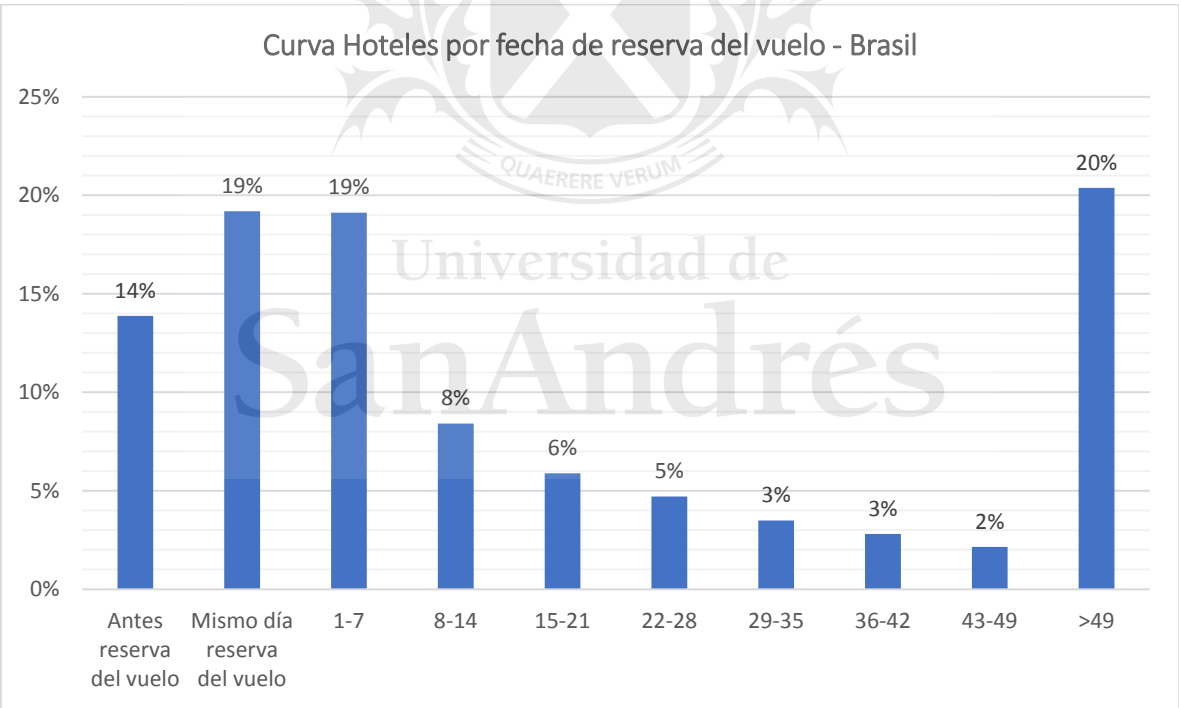
a) Tipo de producto

b) Tipo de ruta: doméstica o internacional

Este análisis servirá de base para explicar el modelo y sacar conclusiones pudiendo extrapolar esta misma metodología para analizar cualquier otro producto en cualquier otro mercado donde solamente variarán sus métricas, comportamientos y acciones de XS requeridas.

Análisis curvas de attach por tipo de producto

Hoteles



<u>Conclusiones</u>:

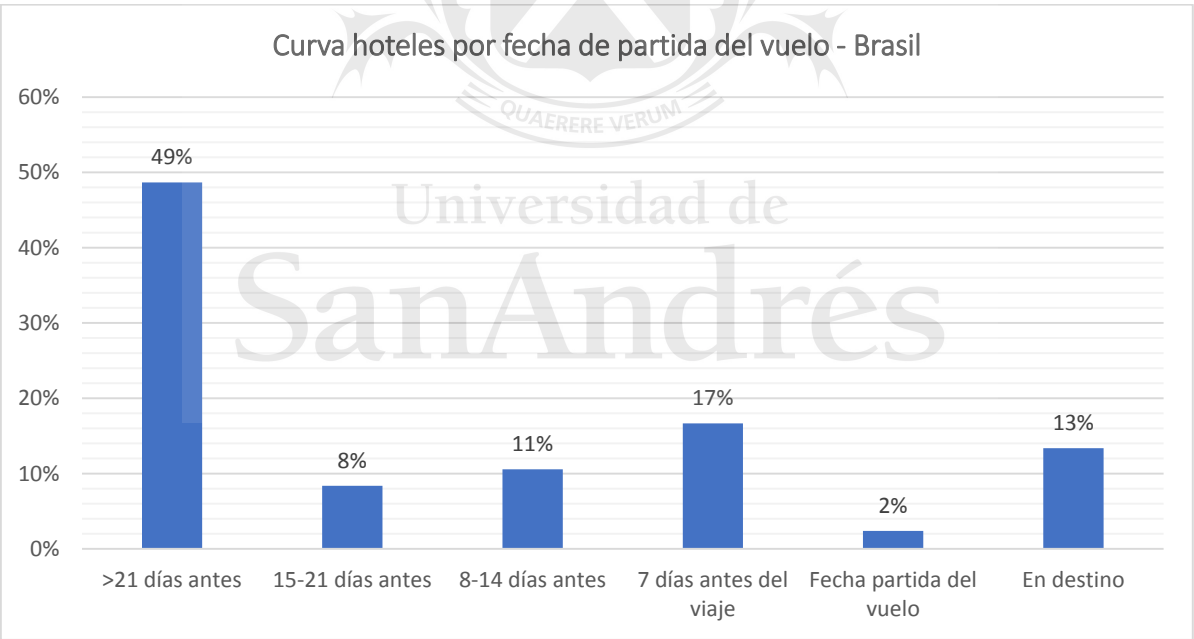
Hay tres momentos muy marcados que concentran la venta de hoteles attachados a un vuelo.

1. <u>En fechas cercanas a la reserva del vuelo (primeros 15 días) = 46%</u>

- El mismo día de la reserva: 19%
- De 1 a 7 días posteriores a la reserva: 19%
- De 8 a 14 días: 8%

2. Sobre el final, es decir cerca de la partida del vuelo o en destino = 20%. Esta vista no nos brinda precisión al respecto y es por eso que profundizaremos este punto analizando la curva por fecha de partida del vuelo.
3. Antes de la reserva del vuelo = 14%. Bajo algún contexto que tendremos que analizar sucede que hay pasajeros que primero adquieren el hotel, y posteriormente el vuelo que los lleva a destino.

Estas tres ventanas temporales requerirán acciones diferentes de XS si queremos lograr que los pasajeros adquieran hoteles. Profundizaremos sobre este punto más adelante.



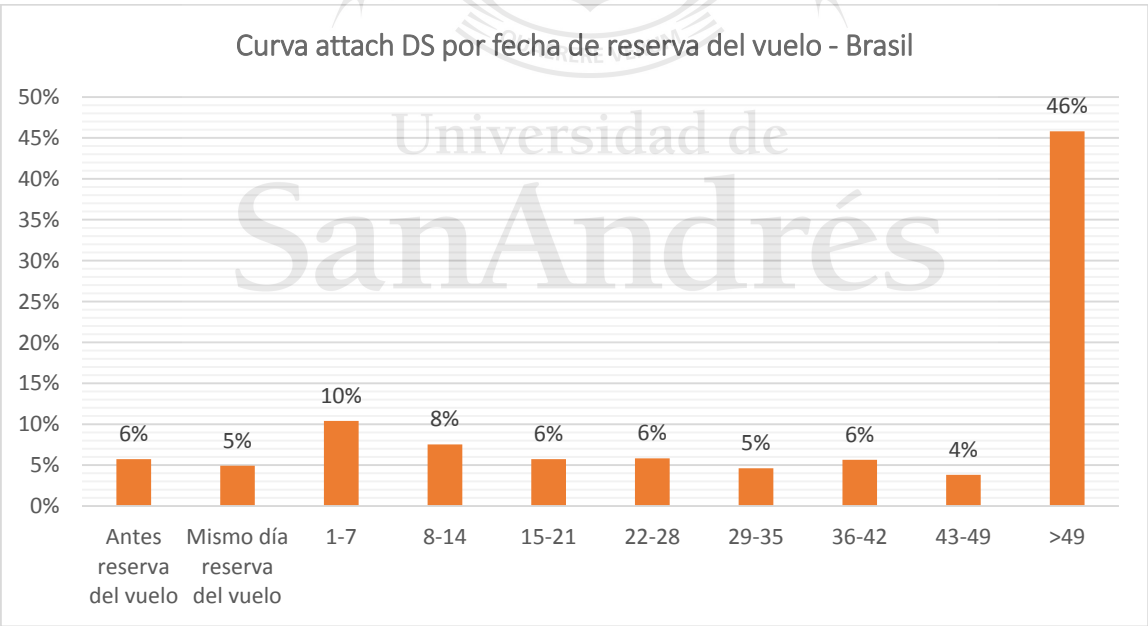
Conclusiones:

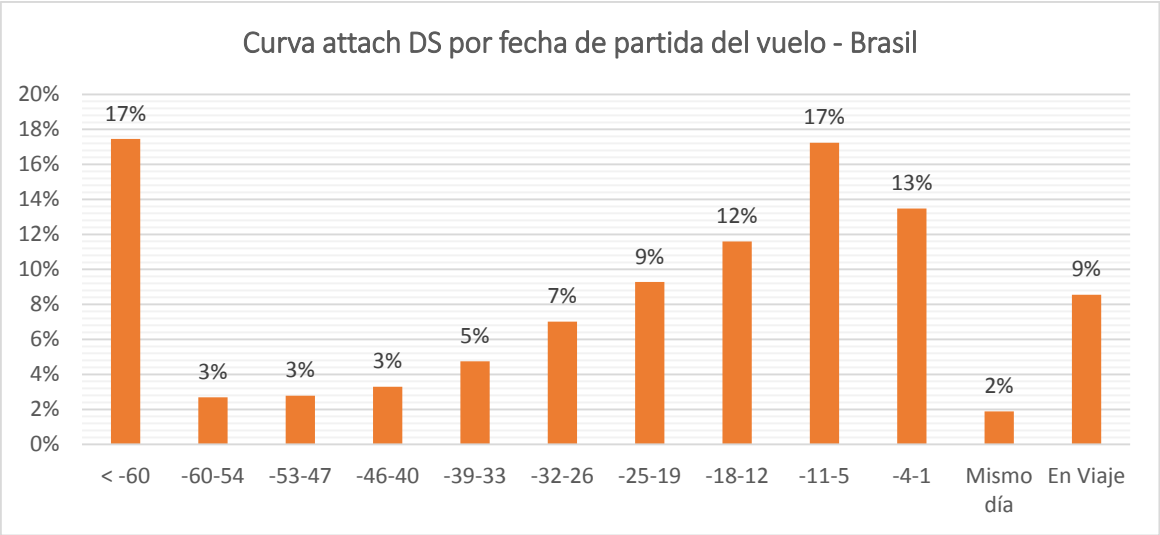
Esta vista nos permite ampliar y hacer zoom sobre las fechas cercanas al inicio del viaje, y aquí nuevamente vemos tres momentos muy marcados.

1. Alejado del inicio del viaje (fecha de partida del vuelo) = 49%. Muy similar al 46% que veíamos en la vista por fecha de reserva donde cercana a la misma se concentraba gran parte del XS de hoteles.
2. Una semana previa al viaje = 17%. Este es un hallazgo interesante, con la vista por fecha de reserva no podíamos identificar un patrón tan claro de comportamiento.

3. En destino = 13%. Nuevamente esta vista nos permite ver que una gran cantidad de pasajeros adquiere su hotel una vez que llega a destino, por lo cual esto nos obligara por un lado a trabajar con acciones fuertes a través de dispositivos móviles (celulares); y por otro entender si hay algún contexto donde sea más fuerte este comportamiento.

Servicios en Destino (excursiones, tours y traslados)





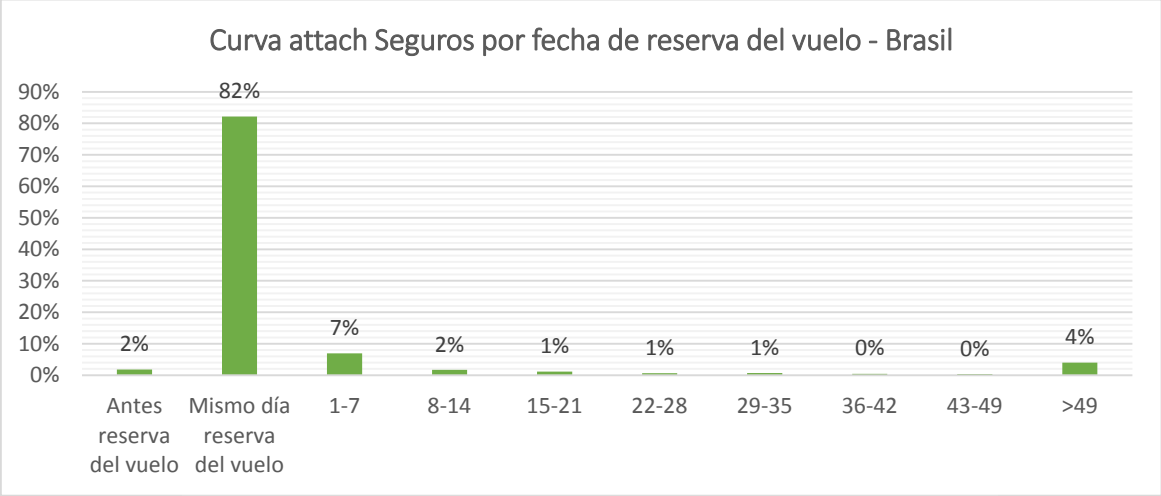
Conclusiones:

En Servicios en Destino hay una ventana temporal muy marcada sobre el final, alejada de la fecha de reserva y próxima al inicio del viaje de 45%, y otra si agrupamos los primeros 15 días en torno al 23% cercana a la fecha de la reserva. Por el comportamiento de este producto será la 2da curva asociada a la fecha de partida la que nos brindará información con mayor precisión.

Por fecha de partida del vuelo se pueden apreciar tres ventanas relevantes:

1. Cercana a la fecha de reserva = 17% (coincidiendo con la curva por fecha de reserva que en los primeros 7 días agrupa un 16%)
2. Hasta 18 días previos al viaje = 41%
    - De 1 a 4 días antes = 13%
    - Entre 5 y 11 días antes = 17%
    - Entre 12 y 18 días antes = 11%
3. En destino = 9%. Este producto es ideal para vender en destino, más con las nuevas tecnologías de realidad aumentada o realidad. El % de attach en esta instancia debiera ser mayor, pero el número que refleja esta curva se ve condicionado por la poca historia que tiene este producto, sobre todo en lo que refiere a su desarrollo en dispositivos mobile en la región.

Seguros (asistencia al viajero)



Conclusiones:

En Seguros tenemos un único rango relevante ubicado en el mismo día que se realiza la reserva del pasaje que concentra el 82% de los seguros croseleados a un vuelo. En este caso no tiene sentido hacer una 2da vista por fecha de partida del vuelo debido a que son valores no significativos.

Conclusión General

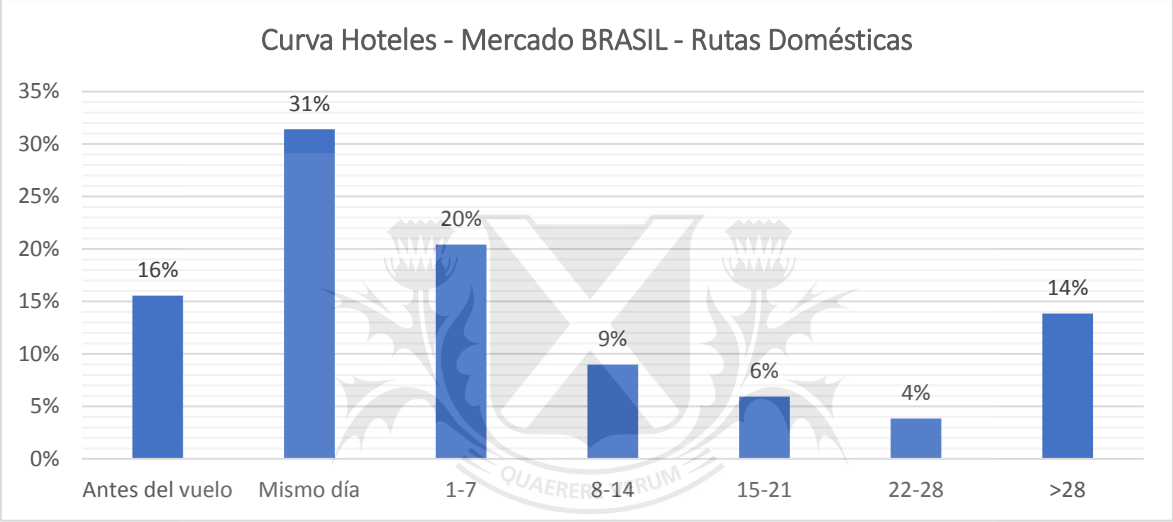
Viendo las curvas de Hoteles, Seguros y Servicios en Destino vemos con total claridad que la dimensión producto afecta al attach, por lo cual es una variable imprescindible a la hora de segmentar.

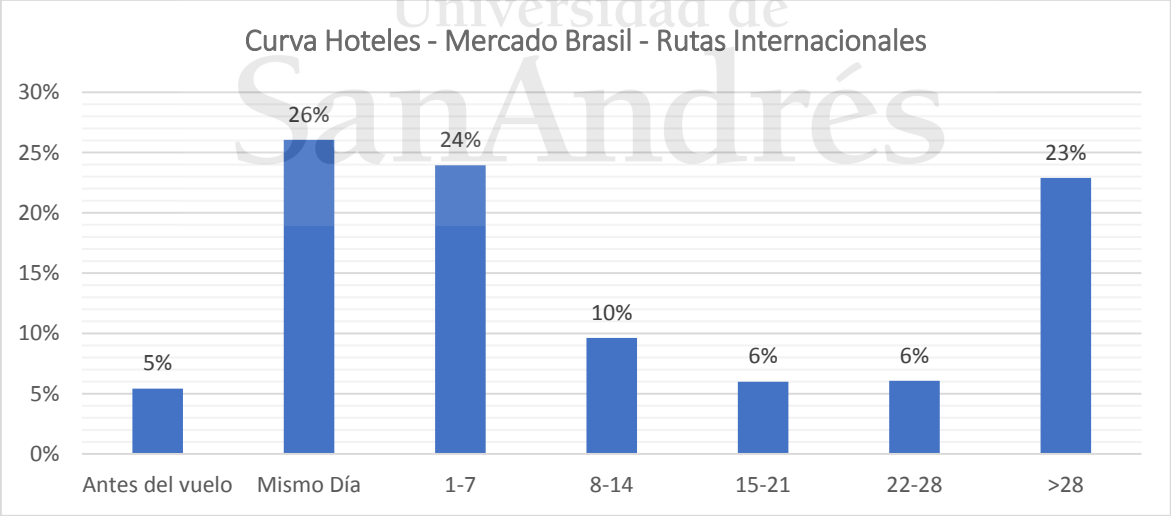
Análisis curvas de attach por tipo de ruta

A continuación analizaremos si el tipo de ruta, definida como doméstica o internacional, para un mismo producto es una variable significativa para segmentar. Para ver esto analizaremos las curvas de attach de Hoteles, Autos y

Servicios en Destino, y veremos si encontramos variaciones significativas para todas las reservas realizadas en los viajes realizados a destinos nacionales (dentro de Brasil) e internacionales (en el exterior) para cada uno de los tres productos.

Curvas Hoteles por tipo ruta





Universidad de San Andrés

<u>Conclusiones</u>:

Analizando las curvas de attach de hoteles para el mercado de Brasil abierto en destinos domésticos o internacionales vemos un par de patrones interesantes a resaltar:

1. Antes del vuelo: mientras que en viajes internacionales el attach de hoteles sólo representa el 5%, en viajes domésticos trepa al 16%. Esto es una variación significativa que nos dice que los viajeros brasileros cuando realizan turismo interno un 16% de las veces primero adquieren el hotel y recién luego el vuelo. Este dato es consistente con lo que dijimos anteriormente respecto las características de la industria aeronáutica para los vuelos de cabotaje de Brasil, donde al operar muchas low cost, hay gran oferta de pasajes aéreos.

   Esto nos abre una ventana de oportunidad relevante para realizar acciones de XS de vuelos domésticos para los compradores de hoteles en destinos nacionales (donde el hotel sería el producto traccionador del viaje; y vuelos el traccionado).

   Si a nivel doméstico en su conjunto este valor es 16%, seguramente en algunas rutas específicas será mayor y en otras menor. Si profundizamos aún podemos analizar la curva de attach para una ruta doméstica particular. Esto nos agregaría una nueva variable de segmentación que sería la RUTA (origen - destino), o mejor dicho un grado de capilaridad mayor dado que la definición de viaje doméstico ya engloba en si mismo el concepto de rutas al referirse a aquellas que tienen origen y destino nacional.

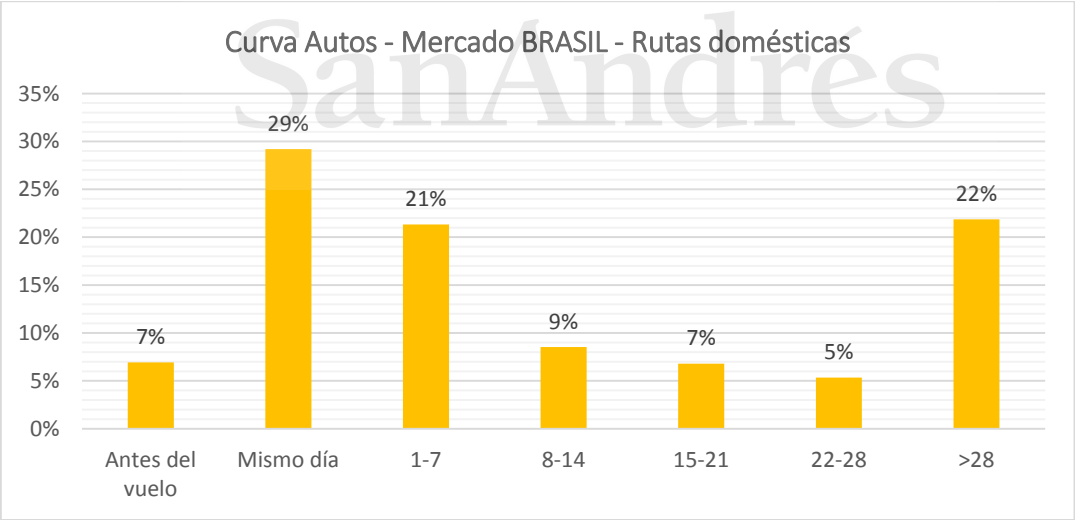
   Ejemplo: en la ruta Sao Paulo - Río de Janeiro si bien el patrón de la curva genérica de vuelos domésticos se mantiene, crece de manera significativa el peso que tiene la ventana previa a la compra del aéreo llegando al 25%. Esto demuestra que para ser aún más eficiente en nuestra estrategia de XS podríamos hacer zoom a nivel ruta para entender en donde enfocarnos con mayor precisión.

2. Cerca fecha de reserva: tanto en las rutas domésticas como en las internacionales el attach en los primeros 14 días es del 60%, de manera idéntica se distribuyen los pesos en esta ventana de tiempo.
    - Mismo día: 31% doméstico y 26% internacional
    - 1 a 7 días: 20% doméstico y 24% internacional
    - 8 a 14 días: 9% doméstico y 10% internacional.

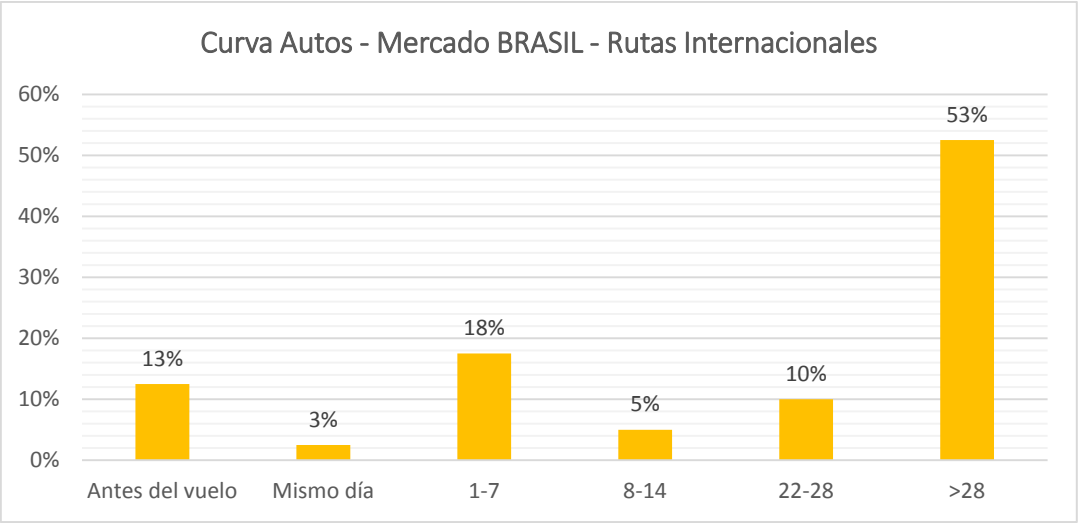
    En función de estos datos vemos que esta ventana de los primeros 14 días es sumamente relevante para la realizar acciones de XS de hoteles, y requiere el mismo foco tanto los vuelos nacionales como los internacionales.

3. Cerca de la fecha de partida del vuelo: aquí nuevamente vemos una diferencia que podría considerarse importante, mientras que en doméstico el attach es del 14% en internacional sube al 23%. Ambos valores tienen el peso suficiente como para ser considerados un punto más de contacto a ser considerado en nuestra estrategia de XS de hoteles.

Curvas Autos por tipo de ruta



i



Conclusiones:

Si en las curvas de hoteles habíamos encontrado algunas diferencias, ya en autos estamos hablando de escenarios completamente distintos. El comportamiento es diametralmente opuesto cuando hablamos de viajes domésticos o internacionales.

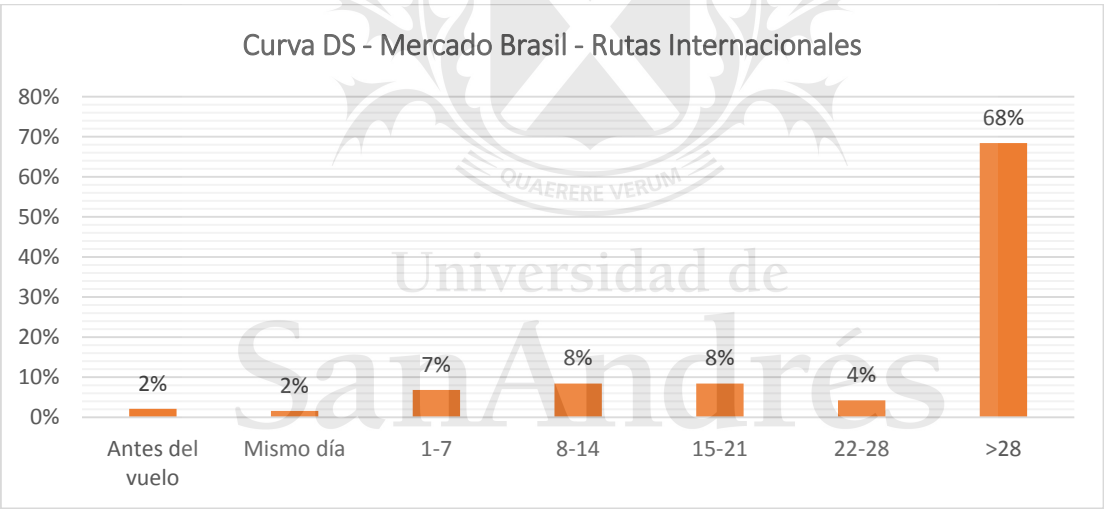
1. Mismo día de la reserva: mientras que en vuelos de cabotaje el attach rate trepa al 29% en internacionales es apenas del 3%. Esto se explica debido a dos razones: a) en viajes nacionales el 52% de los usuarios que compran vuelos no compran hotel porque se hospedan en casa de amigos o familiares. Esto le abre la puerta a un producto que naturalmente se encuentra segundo en el orden de prioridades a la hora de hablar de servicios a adquirir para un viaje; y b) el 19% de los vuelos domésticos de Brasil corresponden a viajes por trabajo con estadías de 1 a 3 días, en ellos el attach rate es mucho mayor, 41%, debido a que los viajeros de negocios suelen rentar un auto para moverse en la ciudad.

2. Cerca de la partida del vuelo: en este corte encontramos la segunda gran variación del attach rate. Mientras que en domésticos es del 22%, en internacional crece muy fuerte subiendo al 53%. Este comportamiento tiene sentido si recordamos que en los primeros 14 días post reserva del vuelo el foco del pasajero estaba situado en la adquisición de su hotel (60% attach), y

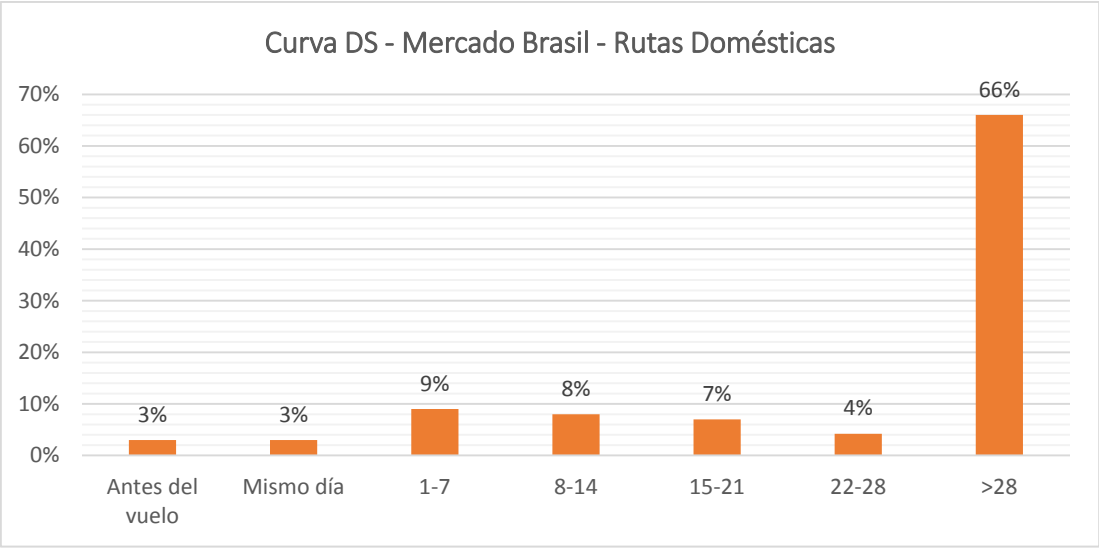
nos muestra que autos es un producto de segundo orden de importancia para el viajero, bajo este contexto, a la hora pensar en acciones de XS.

3. Cerca de la reserva del vuelo: por último vale la pena remarcar una tercer ventana relevante que se abre tanto para doméstico como para internacional que se da en los primeros 7 días y donde el attach es del 21% y 18% respectivamente.

Curvas servicios en destino por tipo de ruta



Universidad de San Andrés



Conclusiones:

Como se ve en ambos gráficos las curvas de attach de servicios en destino es idéntica para ambos tipo de rutas. Toda la estrategia de XS deberá centrarse en fechas cercanas a la partida del vuelo o ya en destino.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Conclusiones Generales

De lo expuesto previamente donde analizamos el comportamiento del attach rate para Hoteles, Servicios en Destino, Seguros y Autos podemos llegar a las siguientes conclusiones finales:

- *Cada PRODUCTO, por sus propias características intrínsecas, tendrá una curva de attach única. Esto hace necesario que se estudie a cada uno por separado a la hora de entender su comportamiento.*

- *Cada curva de attach tiene como máximo hasta 3 ventanas temporales relevantes que deben ser consideradas a la hora de planificar una estrategia de XS.*

- *La variable RUTA, definida como Doméstica o Internacional, jugará un papel preponderante pero no afecta a todos los productos por igual. Mientras que en algunos casos es vital, en otros se vuelve irrelevante. No obstante nos obliga a tomarla en consideración.*

- *Para maximizar el XS se recomienda profundizar en el concepto RUTA para pasando de una variable genérica (doméstica o internacional) a una variable específica (origen - destino).*

- *Dentro de las ventanas temporales encontradas, hay tres que se repiten y que valen la pena destacar: a) Mismo día de la reserva; b) Primeras 2 semanas posteriores a la reserva; y c) Cerca de la fecha de partida (previa al vuelo o en destino).*

Con esto damos por finalizada la parte de análisis y presentación del modelo de cross selling que proponemos. En el siguiente y último capítulo dejaremos la teoría y los números para pasar a acciones concretas de XS que están siendo implementadas en algunas OTAs, y que surgen a partir del presente estudio (la presente información es de carácter confidencial y no será publicada).

Conclusiones Finales

A modo resumen del presente trabajo presentaremos las principales conclusiones a las que hemos llegado, y son los pilares del modelo de cross selling que hemos propuesto.

- Todo modelo de XS precisa de un marco temporal sobre el cual se trabajará, en nuestro caso está dado por el concepto VIAJE.

- Todo proceso de XS precisa de un primer producto que dé inicio al mismo, y de otros productos complementarios al primero. En nuestro modelo

llamamos al primer producto traccionador; y a los segundos productos traccionados.

- En lo que refiere al turismo, que es donde centramos nuestro trabajo de investigación, encontramos dos ventanas temporales muy relevantes para analizar y llevar adelante estrategias de XS: a) Ventana previa al inicio del Viaje; y b) Ventana en destino (ya comenzado el viaje y hasta la finalización del mismo).

- Cada producto, por sus propias características intrínsecas, tendrá una curva de attach única. Esto hace necesario que se estudie a cada uno por separado a la hora de entender su comportamiento.

- Hay 3 variables que son imprescindibles para entender y optimizar una estrategia de XS: 1) el producto; 2) el mercado y 3) las rutas. Si bien hay otras que ayudan a profundizar el análisis como la anticipación de compra o la distribución de pasajeros; son las tres mencionadas anteriormente los pilares de un modelo eficiente.

Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

- Curnow, Charlie. 2012. Avoiding the Pitfalls of Cross-Selling http://www.yesware.com/blog/avoiding-the-pitfalls-of-cross-selling/

- Davenport, Thomas H.; Dalle Mule, Leandro y Lucker, Jhon. 2011. Know What Your Customers Want Before They Do. Harvard Bussines Review. https://hbr.org/2011/12/know-what-your-customers-want-before-they-do

- Espinosa, Roberto. 2013. ¿Por qué utilizar estrategias de venta cruzada? robertoespinosa.es/2013/04/08/por-que-utilizar-estrategias-de-venta-cruzada/

- Fletcher, Eric. 2013. The Question That Will Unlock The Cross Selling Challenge. http://www.marketingbrainfodder.com/2013/07/18/the-question-that-will-unlock-the-cross-selling-challenge/

- McDonald, Malcom y Dunbar, Ian. 2004. Market Segmentation: how to do it, how to profit from it. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann,

- Shah, Denish y Kumar, V. 2012. The dark side of cross selling. Harvard Bussines Review. https://hbr.org/2012/12/the-dark-side-of-cross-selling

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés