



EL ADN DEL MARKETING HOTELERO

Gestión y estructura estratégica

De la investigación de mercados al plan de mercadeo y comercialización

Juan Rodríguez Medina

Daissy Moya Sánchez

RECINATUR 2026© derechos reservados

El ADN del Marketing Hotelero: gestión y estructura estratégica.
De la Investigación de Mercados al Plan de Mercadeo y Comercialización., Valdivia - Chile.

Editor

Editorial Red Iberoamericana de Ciencia, Naturaleza y Turismo “**RECINATUR**” (956-9037). Calle Blanco esquina O’Higgins s/n Corral,
Región de los Ríos, Valdivia. República de Chile

Autores

Juan Rodríguez Medina
Daissy Moya Sánchez.

Diseño y Diagramación

Juan Rodríguez Medina
Daissy Moya Sánchez
Armin Marcelo De La Rosa Patiño

Tiraje: 300 ejemplares

Número de Páginas: 111

Primera Edición

Marzo 2026

ISBN: 978-956-9037-34-4

ISBN: 978-956-9037-34-4



Para citar este libro:

Rodríguez, J., Moya, D, (2026).

El ADN del Marketing Hotelero: gestión y estructura estratégica. De la Investigación de Mercados al Plan de Mercadeo y Comercialización.

PRÓLOGO

El marketing hotelero ya no es lo que era. Y, en el fondo, esa es una buena noticia.

Durante años, la gestión comercial de los hoteles se apoyó en la intuición, en relaciones personales y en dinámicas de mercado relativamente estables. Hoy el escenario es distinto: más digital, más inmediato, más exigente... pero también lleno de oportunidades para quienes saben leerlo. En este contexto nace *El ADN del Marketing Hotelero: gestión y estructura estratégica*, un libro que no pretende deslumbrar con fórmulas mágicas, sino acompañar al lector a entender cómo funciona realmente el sistema comercial de un hotel en la actualidad.

El propósito de esta obra es claro: ofrecer una visión estructurada, práctica y coherente del marketing hotelero, conectando la investigación de mercados con la toma de decisiones estratégicas y, finalmente, con la construcción de un plan de mercadeo y comercialización aplicable a la realidad diaria de los hoteles. Aquí no se habla de acciones aisladas, sino de engranajes que deben funcionar de forma integrada: ventas, marketing digital, Revenue Management, distribución y experiencia de cliente. Todo forma parte del mismo ADN.

Este enfoque no surge de la teoría en abstracto, sino de la trayectoria de sus autores. He tenido la suerte de conocer de cerca el trabajo riguroso y constante de Daissy Moya Sánchez desde que llegó a Girona para iniciar su tesis doctoral, etapa en la que tuve el privilegio de acompañarla como director. Desde entonces he sido testigo de su evolución como investigadora y docente, siempre con una combinación poco común de rigor académico y sensibilidad hacia la realidad del sector hotelero. Su formación en turismo y hotelería, su labor investigadora y su especialización en reputación online, sostenibilidad y marketing turístico se reflejan con claridad en estas páginas. Muchos de los temas que aquí se desarrollan —como el análisis de comentarios en redes sociales o el impacto de las plataformas digitales en la distribu-

ción hotelera— han sido objeto de sus investigaciones académicas, siempre con una mirada aplicada y útil para el sector.

Recuerdo especialmente las horas que compartimos en recepciones de hoteles de GHL Hoteles durante mis viajes a Colombia, donde aprovechábamos cada encuentro para revisar datos, discutir resultados y dar forma a los artículos vinculados a su tesis doctoral. Gran parte de aquel trabajo fue posible gracias al acceso a información del grupo hotelero, facilitado por la relación profesional de Daissy con la cadena y por la colaboración constante de Juan Rodríguez Medina. De esos trabajos surgieron evidencias muy valiosas, como la demostración empírica de que una mayor presencia en OTA puede estar asociada a un aumento de reservas directas —el conocido ‘billboard effect’—, un hallazgo que ayudó a matizar muchos debates sobre distribución en el contexto latinoamericano.

Más allá de su trayectoria investigadora, hay una faceta de Daissy que siempre me ha impresionado especialmente: su vocación docente. Es una formadora nata. Lo he podido comprobar tanto en la Universitat de Girona, donde hoy desarrolla su labor académica, como en mis visitas a Colombia, donde resulta evidente el cariño y el respeto que le profesan sus estudiantes y exestudiantes. Esa capacidad de conectar con las personas y traducir el conocimiento en aprendizaje útil también se percibe con claridad en este libro.

Junto a ella, Juan Rodríguez Medina aporta la visión de quien ha vivido el negocio hotelero desde dentro durante décadas. Durante más de veinticinco años lideró el área comercial de GHL Hoteles, contribuyendo de manera decisiva a consolidar su presencia en distintos mercados de Latinoamérica. Esa trayectoria, marcada por la capacidad de traducir la estrategia en resultados, se percibe claramente en el enfoque práctico y realista del libro.

En una etapa más reciente, Juan ha asumido responsabilidades vinculadas al desarrollo del ecosistema turístico y al relacionamiento con actores clave del sector, ampliando su mirada desde la gestión hotelera hacia una visión más global de los destinos.

Esta evolución profesional hace que, en muchos sentidos, este libro pueda leerse también como parte del legado de su experiencia acumulada durante años al frente de la gestión comercial. Su colaboración en los trabajos académicos que dieron origen a parte de las investigaciones de Daissy refuerza, además, ese puente entre universidad y empresa que esta obra representa tan bien.

Por todo ello, el valor de este libro está también en su estructura. El lector comienza con un marco conceptual y un glosario que ordenan el lenguaje y los objetivos de la gestión comercial. A partir de ahí, la investigación de mercados enseña a leer el entorno, la competencia y los principales indicadores, convirtiendo los datos en diagnóstico. Las ventas corporativas muestran cómo ese conocimiento se transforma en relaciones y acuerdos concretos. El Revenue Management integra la lógica de ingresos, precios y distribución, mientras que el marketing digital y las redes sociales aportan visibilidad, reputación y conexión continua con el cliente. Finalmente, todo converge en el plan de mercadeo, donde análisis, estrategia, acciones y presupuesto se organizan en una hoja de ruta clara.

Por eso, este no es solo un libro para leer: es un libro para usar. Resultará valioso para estudiantes que buscan entender el conjunto, para profesionales que necesitan ordenar y actualizar su práctica, para directivos que desean tomar decisiones con mayor fundamento y para emprendedores que quieren construir proyectos hoteleros con bases sólidas.

Ojalá estas páginas sirvan para mirar el marketing hotelero con más confianza y menos incertidumbre. Los desafíos del sector son reales, pero también lo son las herramientas para afrontarlos. Si este libro logra que más personas se animen a analizar mejor su mercado, a planificar con mayor claridad y a conectar la estrategia con la acción, entonces habrá cumplido su propósito.

Que este ADN no se quede en el papel, sino que se traduzca en decisiones, en mejoras concretas y en nuevas oportunidades para los hoteles y destinos donde se aplique.

Joaquim Majó
Director de Instituto de Investigación en Turismo – INSETUR
Facultat de Turisme
Universitat de Girona

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE ILUSTRACIONES.....	12
1. INTRODUCCIÓN	13
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	16
2.1. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	16
2.1.1. FASE 1. DETERMINAR EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.1.2. FASE 2. SELECCIONAR EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN APROPIADO	19
2.1.3. FASE 3. EJECUTAR EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1.4. FASE 4. COMUNICAR LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.2. INDICADORES DE MERCADEO	24
2.2.1. ÍNDICE DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO	25
2.2.2. ÍNDICE DE TARIFA PROMEDIO (ADR)	25
2.2.3. ÍNDICE DE GENERACIÓN DE INGRESOS (RGI)	26
2.3. ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	26
2.3.1. ANÁLISIS DE COMPETENCIA: ALOJAMIENTO.....	27
2.3.2. ANÁLISIS DE COMPETENCIA: ALIMENTOS Y BEBIDAS (A&B)	27
2.3.3. ANÁLISIS DE COMPETENCIA: EVENTOS	27
2.3.4. INDICADORES DE VENTAS.....	28
3. GESTION COMERCIAL	29
3.1. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL.....	29
3.2. VENTAJAS DE LA GESTIÓN COMERCIAL	30
3.3. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR	

LA GESTIÓN COMERCIAL.....	31
3.4. PROCEDIMIENTO NEGOCIACIONES TOUR & TRAVEL	31
3.5. TIPOS DE NEGOCIACIONES.....	32
3.5.1. TARIFA NETA:	32
3.5.2. TARIFA COMISIONABLE:	32
3.5.3. TARIFA CORPORATIVA COMISIONABLE:	32
3.5.4. TARIFA PROMOCIONAL:.....	33
3.5.5. TARIFA DE PAQUETE:	33
3.6. GESTIÓN COMERCIAL CON AGENCIAS DE VIAJES.....	33
3.6.1. TRAVEL & HOTEL PACKAGES	34
3.6.2. DESARROLLO DEL PRODUCTO	34
3.7. PROCEDIMIENTO NEGOCIACIONES AEROLÍNEAS	37
3.8. PROCEDIMIENTO DE NEGOCIACIONES CORPORATIVAS.....	8
3.8.1. COMERCIALIZACIÓN.....	39
3.8.1.1. Captación de bases de datos.....	40
3.8.1.2. Selección de clientes potenciales	41
3.8.1.3. Establecer contacto con el posible cliente	41
3.8.1.4. Presentación de la oferta de servicios.....	41
3.8.1.5. Elaboración de cotización	41
3.8.2. TIPOS DE CLIENTES	41
3.8.2.1. Clientes Clave.....	41
3.8.2.2. Clientes Prospecto.....	42
3.8.2.3. Cliente sospechoso	42
3.8.3. PREPARACIÓN DE LA VISITA PERSONALIZADA	42
3.8.3.1. Visita a empresa nueva.....	43
3.8.3.2. Visita de mantenimiento.....	43
3.8.3.3. Visita a empresa perdida	43
3.8.3.4. El producto.	44
3.8.3.5. La competencia	44
3.8.3.6. El cliente.....	45
3.8.3.7. Material requerido en la visita	46
3.8.3.8. Presentación persona	46
3.8.3.9. Otros factores que influyen en la imagen que se proyecta son:	47

3.8.4. PROCESO DE LA VENTA	48
3.8.4.1. Sondeo	48
3.8.4.2. Organización:.....	50
3.8.4.2.1. Buen Léxico:	50
3.8.4.2.2. Ayudas visuales:	51
3.8.4.2.3. Apoyo	51
3.8.4.3. Cierre	53
3.8.5. EL NUEVO PERFIL DEL PROFESIONAL DE VENTAS EN LA ACTUAL REVOLUCIÓN DIGITAL.....	54
4. VENTAS CORPORATIVAS	57
4.1. CICLO DE LA VENTA:	58
4.1.1. PROSPECTO	58
4.1.2. CONTACTO INICIAL:	58
4.1.3. IDENTIFICAR NECESIDADES	58
4.1.4. PRESENTACIÓN DE LA OFERTA:	59
4.1.5. MANEJO DE OBJECIONES:	59
4.1.6. CIERRE DE LA VENTA:	59
4.1.7. POST VENTA Y REFERIDOS:.....	60
5. REVENUE MANAGEMENT	60
5.1. EL CUSTOMER JOURNEY EN EL CONTEXTO DEL REVENUE MANAGEMENT HOTELERO	61
5.2. EVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE	63
5.3. COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA DE LOS VIAJES	64
5.4. MODELO DE PRECIOS	64
5.4.1. PRECIOS SENSIBLES: UNA VARIABLE CLAVE EN LA PERCEPCIÓN DEL VALOR.....	64
5.4.2. MÉTODO DEL PRECIO ACEPTABLE = CONVERSIÓN	65
5.4.3. RELACIÓN PRECIO – PRODUCTO Y NOTORIEDAD ONLINE.....	66
5.4.4. PRECIOS VS OCUPACIÓN (FORECAST).....	67
5.4.5. MODELO DE PRECIOS INSENSIBLES	67
5.5. DRON: DATA REVENUE OPTIMIZATION	68
5.5.1. VENTA WEB: TECNOLOGIA AL SERVICIO	

DE LA CONVERSIÓN DIRECTA	69
5.6. GDS: DISTRIBUCIÓN PROFESIONAL EN LA ERA DEL DATA REVENUE OPTIMIZATION	71
5.7. RATEGAIN: INTELIGENCIA DE PRECIOS Y CONECTIVIDAD PARA LA OPTIMIZACIÓN DE INGRESOS	72
5.8. ENTREVISTA A JUAN CARLOS OTOYA.....	74
6. REDES SOCIALES.....	96
6.1. LA IMPORTANCIA DEL MARKETING DIGITAL EN EL ENTORNO ACTUAL	96
6.2. REDES SOCIALES: ¿POR QUÉ ESTAR EN ELLAS?.....	97
6.3. ¿QUÉ ES UN COMMUNITY MANAGER?	98
6.4. RECURSOS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR.....	99
6.5. EL EMBUDO DE MARKETING DIGITAL O EMBUDO DE CONVERSIÓN	100
6.5.1. TOFU: TOP OF THE FUNNEL	101
6.5.2. MOFU: MIDDLE OF THE FUNNEL	102
6.5.3. BOFU: BOTTOM OF THE FUNNEL.....	103
6.6. ESTRATEGIAS EN REDES SOCIALES	104
6.6.1. LA IMPORTANCIA DE ESTABLECER OBJETIVOS	105
6.6.2. CÓMO DEFINIR UN PÚBLICO OBJETIVO	105
6.6.3. TIPO DE ALCANCE: ORGÁNICO	106
6.6.4. TIPO DE ALCANCE: MARKETING DE INFLUENCERS.....	107
6.6.5. TIPO DE ALCANCE: CONTENIDO GENERADO POR EL USUARIO (UGC)	107
6.6.6. TIPO DE ALCANCE: ALIANZA Y SORTEOS	108
6.6.7. TIPO DE ALCANCE: ADS.....	108
6.6.8. ¿POR QUÉ HACER PUBLICIDAD EN FACEBOOK ADS?	109
6.6.9. ¿QUÉ ES UNA CAMPAÑA?	110

6.6.9.1. Elementos de una campaña de Facebook Ads	110
6.6.9.2. Paso a paso para diseñar una campaña con Facebook Ads	111
6.6.9.3. Importancia y estrategias para definir las palabras clave	111
6.6.9.4. Objetivos de campaña según el embudo de conversión.....	112
6.6.9.5. ¿Qué es un conjunto de anuncios?.....	112
6.6.9.6. ¿Cómo se define el cliente ideal?.....	112
6.6.9.7. ¿Qué es la propuesta de valor?	113
6.6.9.8. ¿Cómo se determina el presupuesto de una campaña?.....	113
6.6.9.9. ¿Qué es un anuncio?	114
6.6.9.10. Errores clásicos en el diseño de campañas	114
6.6.9.11. Políticas de anuncios: qué se puede y qué no	114
6.6.9.12. Recomendaciones para campañas exitosas	115
6.7. GESTIÓN DE CRISIS EN REDES SOCIALES: CÓMO PROTEGER LA REPUTACIÓN DE TU HOTEL CUANDO LA TORMENTA DIGITAL SE DESATA	115
6.8. EL PERFIL EN REDES SOCIALES: LA RECEPCIÓN DIGITAL DE UNA MARCA HOTELERA.....	117
6.8.1. NOMBRE DE USUARIO CLARO Y COHERENTE	117
6.8.2. FOTO DE PERFIL REPRESENTATIVA.....	118
6.8.3. PALABRAS CLAVE EN EL NOMBRE O CATEGORÍA.....	118
6.8.4. BIOGRAFÍA BREVE, CLARA Y CON LLAMADO A LA ACCIÓN	118
6.8.5. ENLACE ACTIVO Y ACTUALIZADO.....	118
6.8.6. HISTORIAS DESTACADAS ORGANIZADAS Y VISUALES.....	119
6.8.7. ESTÉTICA DEL FEED COHERENTE CON LA IDENTIDAD.....	119
6.9. CASOS PRÁCTICOS: APLICACIÓN DEL MARKETING DIGITAL EN REDES SOCIALES EN GHL HOTELES.....	120
6.9.1. CASO 1: PROMOCIÓN SENSORIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	120
6.9.2. CASO 3: GHL PLUS DAY	122

6.9.3. CASO 4: POSICIONAMIENTO DE MARCA EMPLEADORA	123
7. PLAN DE MERCADEO	124
7.1. INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MERCADEO	124
7.2. ANÁLISIS SITUACIONAL	125
7.3. SEGMENTOS DE MERCADOS	126
7.4. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO	128
7.5. OBJETIVO DE MERCADEO	130
7.6. ESTRATEGIAS DE MARKETING	131
7.7. PLAN DE ACCIÓN	133
7.8. PRESUPUESTO Y CONTROL	134
7.9. GLOSARIO	135
8. REFERENCIAS	160

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Producto Turístico	15
Ilustración 2. Zonificación de empresas. Caso: Bogotá.	16
Ilustración 3. Principio del Iceberg.....	18
Ilustración 4. Clasificación de las Agencias de Viajes.....	33
Ilustración 5. Habilidades requeridas por los ejecutivos de ventas B2B	39
Ilustración 6. Características de las ventas corporativas	45
Ilustración 7. Gráfico de Robert Dilts en su libro “El poder de la palabra”	49
Ilustración 8. Convergencia de negociaciones	56
Ilustración 9. La comunicación efectiva.....	57
Ilustración 10. El Journey del viajero y la toma de decisión	61
Ilustración 11. Embudo de Marketing Digital	101

1 INTRODUCCIÓN

La industria hotelera atraviesa una de las transformaciones más profundas de su historia. La digitalización, el acceso masivo a la información, el cambio en el comportamiento del consumidor y la creciente competitividad de los destinos han obligado a los hoteles a replantear sus modelos de gestión comercial, de marketing y de Revenue Management. En este contexto dinámico y altamente exigente, ya no es suficiente “vender habitaciones”; es imprescindible comprender el mercado, interpretar los datos, diseñar estrategias coherentes y ejecutar planes de mercadeo alineados con los objetivos del negocio.

El ADN del Marketing Hotelero: Gestión y estructura estratégica nace como una respuesta práctica y estructurada a esta necesidad. Este libro propone un recorrido integral que va desde la investigación de mercados hasta la construcción del plan de mercadeo y comercialización, integrando conceptos clave de ventas, marketing digital, Revenue Management y gestión estratégica, todos adaptados a la realidad del sector hotelero contemporáneo.

A lo largo de sus capítulos, la obra aborda los fundamentos conceptuales del marketing hotelero, proporcionando un glosario amplio y actualizado que facilita la comprensión de los términos más utilizados en la industria. Posteriormente, se profundiza en la gestión comercial, las negociaciones con intermediarios, las ventas corporativas y el nuevo perfil del profesional de ventas en la era digital, donde la analítica, la tecnología y la experiencia del cliente juegan un papel central.

El libro dedica un espacio relevante a la investigación de mercados como base para la toma de decisiones estratégicas, destacando indicadores clave como el ADR, BAR y RevPAR, así como el análisis del macroentorno y la competencia. Estos elementos permiten al lector comprender el posicionamiento del hotel dentro de su mercado y diseñar estrategias fundamentadas en datos reales y no en suposiciones.

Asimismo, se desarrolla el Revenue Management como un eje transversal de la gestión hotelera moderna, abordando el Customer Journey, la evolución del comercio electrónico, los modelos de precios y el uso de herramientas tecnológicas orientadas a la optimización de ingresos. Este enfoque refuerza la idea de que el marketing hotelero y el Revenue Management no pueden gestionarse de forma aislada, sino como sistemas interconectados.

El marketing digital y la gestión de redes sociales ocupan también un lugar estratégico en esta obra. Se analizan las plataformas sociales como espacios de relación, venta y construcción de reputación, incorporando el embudo de conversión, la publicidad digital, la gestión de crisis y casos prácticos aplicados al sector hotelero. De esta manera, el lector no solo comprende el “qué” y el “por qué”, sino también el “cómo” implementar estrategias digitales efectivas.

Finalmente, el libro culmina con la elaboración del plan de mercadeo, integrando el análisis situacional, la segmentación, la definición del público objetivo, las estrategias, el plan de acción y el control presupuestario. Este cierre refuerza el carácter aplicado de la obra y la convierte en una herramienta útil tanto para estudiantes como para profesionales del sector.

El ADN del Marketing Hotelero está dirigido a estudiantes de turismo y hotelería, profesionales del sector, directivos, emprendedores y docentes que buscan comprender y aplicar una visión estratégica, actualizada y orientada a resultados. Más que un manual teórico, este libro es una guía práctica para interpretar el mercado, tomar decisiones informadas y fortalecer la competitividad de los establecimientos hoteleros en un entorno cada vez más digital, complejo y exigente.

Ilustración 1. Producto Turístico

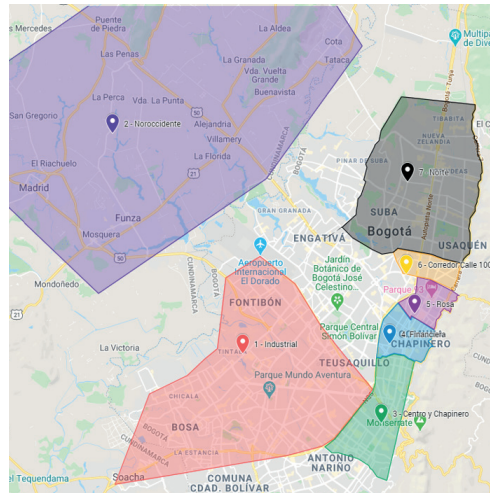


Fuente: Elaboración propia.

2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Ilustración 2. Zonificación de empresas. Caso: Bogotá.



No.	ZONA	DESCRIPCIÓN
1	Zona Rosa	De la Calle 80 a la Calle 99 y desde la Av. Circunvalar a la Autopista
2	Zona Industrial	Montevideo - Américas Calle 13 - Fontibón San Cayetano - Calle 68 y Aeropuerto
3	Zona Financiera	De la Calle 60 a la Calle 79 y desde la Cra. 1 a la NQS
4	Zona Norte	De la Calle 117 a la Calle 200 y desde la Cra. 7 a la Av Suba
5	Zona Corredor Calle 100 - 116	De la Calle 100 a la Calle 116 y desde la Cra. 7 a la Av Suba
6	Zona - Centro y Chapinero	De la Calle 1 a la Calle 59 y desde la Cra. 1 a la NQS
7	Zona Noroccidente	Calle 80 - Tenjo - Siberia – Funza - Mosquera y Madrid
8	Otras zonas	No resaltadas
TOTAL		8 ZONAS

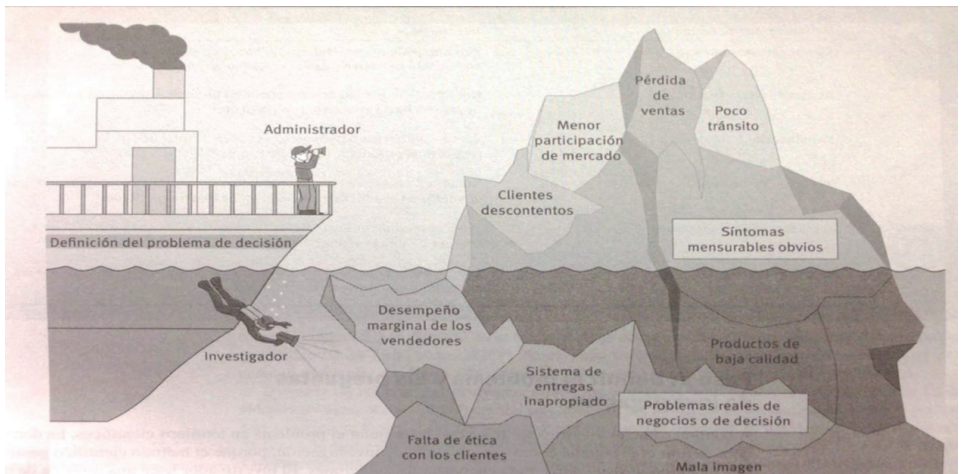
Fuente: Elaboración propia

2.1.1 FASE 1. DETERMINAR EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación de mercados aplicada al sector hotelero, es fundamental diferenciar entre los **síntomas medibles obvios** y los **problemas reales de los negocios**. Los síntomas son aquellos indicadores que pueden medirse con facilidad, como clientes descontentos, menor participación de mercado, pérdida de ventas, baja en la ocupación, la disminución del ingreso promedio por habitación (ADR) o un descenso en las reseñas positivas en plataformas digitales. Si bien estas métricas son relevantes, constituyen apenas la parte visible del iceberg, es decir, señales superficiales que alertan sobre un posible desajuste en la gestión.

Los verdaderos problemas de negocio, en cambio, se encuentran bajo la superficie y requieren un análisis más profundo: pueden incluir falta de ética con los clientes, desempeño marginal de los empleados, productos y servicios de calidad deficiente, falta de una estrategia clara de segmentación de clientes, una débil propuesta de valor frente a la competencia, deficiencias en la capacitación del personal o una comunicación digital poco efectiva. Como sostiene Jan (2023), centrarse únicamente en los síntomas puede conducir a decisiones reactivas y poco sostenibles, mientras que abordar las causas estructurales permite diseñar estrategias que generen valor a largo plazo. De este modo, la investigación de mercados se convierte en una herramienta que no solo mide lo evidente, sino que también ilumina aquello que permanece oculto y que determina la verdadera salud competitiva de una organización.

Ilustración 3. Principio del Iceberg



Fuente: (Baena, 2016).

2.1.2 FASE 2. SELECCIONAR EL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN APROPIADO

El diseño de investigación de mercados constituye la estructura metodológica que orienta la forma en que se recolecta, analiza e interpreta la información necesaria para comprender mejor el comportamiento de los consumidores y tomar decisiones estratégicas. Dependiendo de los objetivos planteados, este diseño puede ser **exploratorio, descriptivo o causal**, cada uno con un propósito y enfoque particular que aporta valor al proceso investigativo (Buhalis & Volchek, 2021).

La investigación exploratoria se utiliza en las etapas iniciales, cuando el problema no está claramente definido y se requiere ampliar el conocimiento sobre motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Su finalidad es generar ideas, hipótesis o perspectivas preliminares que faciliten un planteamiento más preciso de la investigación. Para este tipo de estudio son especialmente útiles herramientas cualitativas como los **grupos de enfoque**, que reúnen a un número reducido de participantes con características homogéneas para discutir percepciones sobre un producto o servicio (Jan et al., 2023). También se emplean **entrevistas exhaustivas con cuestionarios estructurados tipo entrevista**, que permiten profundizar en la experiencia individual del consumidor, así como la **revisión bibliográfica**, orientada a sistematizar conocimientos previos y detectar tendencias en el mercado.

Por su parte, la **investigación descriptiva** se centra en responder preguntas como quién, qué, cuándo, dónde y cómo, siendo la más utilizada en la hotelería para conocer perfiles de clientes, patrones de consumo o niveles de satisfacción. Su principal herramienta son las **encuestas**, que pueden incluir **preguntas cerradas**, como las dicotómicas, de opción múltiple, escalas de Likert, escalas de importancia, diferencial semántico o escalas de valores, que permiten obtener datos cuantitativos comparables. Asimismo, las **preguntas abiertas** enriquecen los resultados, ya sea mediante técnicas como la asociación de palabras, la com-

pletación de frases o preguntas no estructuradas sobre hábitos de consumo. En la actualidad, las **encuestas en redes sociales** han adquirido relevancia al permitir a los hoteles incrementar el engagement con sus seguidores, mejorar su visibilidad digital, conocer la opinión de los clientes y diseñar estrategias “a la medida” de sus expectativas (Majó & Moya, 2017).

Finalmente, la **investigación causal** busca determinar relaciones de causa y efecto entre dos o más variables, lo que resulta de gran utilidad para la industria hotelera. Este tipo de estudio permite identificar, por ejemplo, cómo una variación en la tarifa promedio puede impactar en el nivel de reservas, o cómo una campaña en redes sociales influye en el reconocimiento de marca. Se trata de un enfoque más complejo, pero clave para validar hipótesis estratégicas que orienten el revenue management y el diseño de campañas comerciales (Kotler et al., 2025)

En conclusión, el diseño de investigación de mercados no solo ofrece un marco metodológico riguroso, sino que también asegura que las decisiones empresariales estén fundamentadas en evidencia sólida. La adecuada combinación de estudios exploratorios, descriptivos y causales, junto con herramientas de recolección como grupos de enfoque, entrevistas, encuestas y revisión documental, permite a los hoteles comprender con mayor profundidad las necesidades de sus clientes y anticiparse a los cambios en un entorno altamente competitivo (Kotler et al., 2021).

2.1.3 FASE 3. EJECUTAR EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La fase de ejecución de la investigación de mercados constituye el momento en el que se pasa de la planificación al trabajo operativo, asegurando que la información recolectada permita tomar decisiones estratégicas con fundamento científico. Esta etapa incluye tres pasos clave: la recolección de datos, el análisis y la interpretación de los resultados, los cuales garantizan la validez y confiabilidad de las conclusiones (Buhalis, 2019).

En primer lugar, los métodos de recolección de datos pueden ser cualitativos o cuantitativos, según el objetivo del estudio. Entre los más frecuentes en el sector hotelero se encuentran los grupos focales, que permiten explorar percepciones de los clientes respecto a la experiencia de hospedaje; las entrevistas en profundidad, útiles para comprender motivaciones de segmentos específicos como turistas de lujo o viajeros corporativos; y las encuestas estructuradas, que recogen información representativa sobre satisfacción, preferencias o intención de compra. Asimismo, el análisis de datos secundarios, como reportes de tendencias turísticas, estudios sectoriales o métricas de plataformas digitales, complementa la información primaria y ayuda a contextualizar los hallazgos (Kotler et al., 2025).

En segundo lugar, el análisis de datos busca organizar y procesar la información obtenida para convertirla en conocimiento accionable. En los estudios cuantitativos, esto implica la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas (frecuencias, medias, porcentajes) e inferenciales (correlaciones, regresiones, análisis de varianza) que permiten detectar patrones de comportamiento o relaciones significativas entre variables. En los estudios cualitativos, se emplean técnicas como la codificación temática, el análisis de discurso o la triangulación de datos, con el fin de identificar percepciones recurrentes y contrastarlas con la evidencia cuantitativa (Jan et al., 2023).

Finalmente, la interpretación de los datos constituye el paso más estratégico, ya que permite traducir la información analizada en recomendaciones prácticas para la gestión hotelera. Por ejemplo, un resultado que evidencie baja satisfacción en el servicio de alimentos y bebidas no debe quedarse en un dato aislado, sino guiar acciones concretas como capacitación del personal, rediseño de menús o ajustes en los procesos de atención. De igual manera, identificar una correlación entre promociones digitales y el incremento en reservas directas debe conducir al fortalecimiento de campañas en redes sociales y al uso de motores de reserva optimizados. Como advierten (Kotler et al., 2021), la investigación solo adquiere valor cuando se convierte en deci-

siones aplicables que mejoran el desempeño y la competitividad de la organización.

En síntesis, la ejecución de la investigación de mercados es un proceso integral que garantiza que los datos recolectados no se conviertan en simples estadísticas, sino en conocimiento estratégico capaz de orientar políticas comerciales, optimizar recursos y elevar la satisfacción de los clientes. Para el sector hotelero, dominar este proceso significa anticiparse a las dinámicas del mercado y responder de manera efectiva a un entorno turístico en constante transformación.

2.1.4 FASE 4. COMUNICAR LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La fase final de un proceso de investigación de mercados consiste en comunicar los resultados de manera clara, estructurada y orientada a la toma de decisiones. Un hallazgo de gran valor pierde impacto si no se transmite adecuadamente a quienes deben implementarlo. Por ello, esta etapa no se limita a la presentación de datos, sino que busca transformar la información en insights estratégicos que guíen la acción empresarial (Moya & Cuevas, 2023) *small hotels must leverage digital marketing to increase their visibility and attract a diverse audience. However, many entrepreneurs in the tourism and hotel sector face challenges such as lack of competitiveness, low revenues, high turnover and limited knowledge of their consumers' behaviour and digital marketing strategies that can improve their online positioning in Search Engines, Online Travel Agencies (OTAs).*

Un primer aspecto clave es la organización de los resultados en informes ejecutivos, que deben ser comprensibles incluso para directivos sin formación técnica en investigación. Esto implica el uso de cuadros, tablas, gráficas y dashboards interactivos que faciliten la visualización de tendencias, comparaciones y patrones de comportamiento. En el ámbito hotelero, por ejemplo, mostrar la relación entre inversión en marketing digital y el

incremento de reservas directas ayuda a justificar presupuestos futuros y a priorizar canales de distribución (Buhalis & Volchek, 2021).

En segundo lugar, la adaptación del lenguaje es esencial para asegurar la efectividad del mensaje. Mientras que a los gerentes generales les interesa comprender las implicaciones estratégicas, al personal operativo le resultará más útil conocer recomendaciones concretas sobre procesos de atención al cliente, promociones o ajustes de tarifas. De acuerdo con (Kotler et al., 2025), el éxito de la comunicación está en traducir los hallazgos en acciones concretas y diferenciadas para cada nivel organizativo.

Además, la narrativa de los resultados debe resaltar no solo lo que ocurre en el mercado, sino también las causas y las oportunidades de mejora. De este modo, se evita que los datos se perciban como un diagnóstico estático y se convierten en un punto de partida para la innovación. En los hoteles, esto puede significar mostrar cómo las reseñas negativas sobre el desayuno no son solo una crítica aislada, sino un patrón que requiere rediseñar la oferta gastronómica o implementar un plan de mejora del servicio de A&B (Majó & Moya, 2017).

Finalmente, la comunicación debe concluir con un conjunto de recomendaciones accionables que conecten directamente con los objetivos estratégicos de la organización. Estas recomendaciones deben estar priorizadas según su impacto y viabilidad, de manera que permitan a los directivos tomar decisiones informadas, minimizar riesgos y fortalecer la competitividad del negocio. Como señala (Ramírez et al., 2021), la investigación cumple su propósito solo cuando genera cambios tangibles en las prácticas organizacionales.

En síntesis, comunicar los resultados de la investigación no es el cierre del proceso, sino la fase en la que la información se transforma en conocimiento útil y en estrategias concretas. Para el sector hotelero, dominar esta etapa significa contar con una

brújula que oriente las decisiones hacia una gestión más rentable, sostenible y alineada con las expectativas de los clientes.

La investigación y el análisis de mercados constituyen la base para la toma de decisiones estratégicas en el sector hotelero. Este proceso implica recolectar, organizar e interpretar información sobre clientes, competidores y tendencias del entorno con el fin de anticiparse a la demanda y diseñar estrategias comerciales efectivas. (Kotler et al., 2024) destacan que la investigación de mercados permite reducir la incertidumbre en la gestión, al transformar datos en conocimiento aplicable para la planificación y la innovación. En el ámbito hotelero, este análisis incluye tanto la observación de los patrones de consumo como la evaluación de los factores macroeconómicos y sociales que influyen en la elección de un destino o establecimiento. A continuación, analizaremos algunos indicadores de mercadeo y ventas utilizados en el sector hotelero.

2.2 INDICADORES DE MERCADEO

Entrando en materia de análisis cuantitativo específicamente en la administración hotelera, se han desarrollado métricas que tienen aplicación de carácter prácticamente universal. En 1985, en Lancaster, Pensilvania, Randell y Carolyn Smith fundaron Smith Travel Research (STR). Esta empresa surgió como un “benchmarking” para guiar la toma de decisiones de mercado. El punto de partida se debió a una necesidad muy concreta del sector: no se contaba con una buena fuente de datos competitivos para hoteles, así que STR construyó una base de datos censal con información de contacto de hoteles en todo Estados Unidos, que con el tiempo evolucionó hacia un reporte de cuota de mercado conocido como el STAR. Ese producto estrella: el STAR Report (*Smith Travel Accommodations Report*) se convirtió en la herramienta de referencia del sector durante más de 3 décadas. STR provee a cadenas hoteleras, propietarios y empresas de gestión información vital de porcentaje de ocupación, tarifa promedio (ADR) y RevPAR y desde allí pasaron a ser el lenguaje universal de la industria hotelera mundial.

A partir de esta información se han desprendido métricas e interpretaciones que relatamos a continuación:

2.2.1 ÍNDICE DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO

El índice de penetración en el mercado (MPI, por sus siglas en inglés) mide la capacidad de un hotel para captar cuota de mercado en comparación con sus competidores directos. Según Lima Santos (2024), este indicador se calcula relacionando la participación real de ocupación de un hotel frente al mercado de referencia, ofreciendo una visión clara de su competitividad. Una puntuación superior a 100 implica un desempeño por encima de la media del mercado, lo que refleja la efectividad de la estrategia de posicionamiento. Para los hoteleros, monitorear este índice es esencial, ya que permite identificar oportunidades de expansión, ajustar precios o diseñar campañas de marketing más precisas.

2.2.2 ÍNDICE DE TARIFA PROMEDIO (ADR)

El índice de tarifa promedio, conocido como Average Daily Rate (ADR), evalúa el ingreso promedio generado por habitación ocupada. En el contexto hotelero, este indicador es un pilar del revenue management, ya que refleja la capacidad del establecimiento para maximizar ingresos en relación con su oferta. Lima Santos (2024) sostiene que el ADR no solo mide rentabilidad a corto plazo, sino que también permite diseñar estrategias de pricing diferenciado según segmentos de clientes, temporadas y canales de distribución. Un ADR saludable es síntoma de una gestión eficiente en precios y segmentación.

2.2.3 ÍNDICE DE GENERACIÓN DE INGRESOS (RGI)

El Revenue Generation Index (RGI) mide la capacidad de un hotel para generar ingresos en comparación con sus competidores, combinando el análisis de ocupación y tarifa promedio. Según López (2022), este indicador ofrece una visión integral del rendimiento competitivo y ayuda a balancear estrategias entre volumen de ventas y rentabilidad. Un RGI superior a 100 señala que el hotel está capturando más ingresos que la media de su set competitivo, lo que lo convierte en una métrica clave para evaluar la eficacia de las políticas de revenue management.

Cuando fue adquirida en 2019 por CoStar, STR llegó a agregar datos de más de 65.000 hoteles en todo el mundo, representando casi nueve millones de habitaciones en más de 180 países. Por ello se considera STR un referente en el momento de estudiar y analizar los mercados actuales y potenciales de la industria hotelera.

2.3 ACTUALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis del macroentorno es indispensable para comprender los factores externos que afectan la industria hotelera, como la economía, la política, la tecnología y la sociocultura. (Kotler et al., 2021) destacan la utilidad del marco PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para identificar riesgos y oportunidades que pueden impactar la demanda turística. Una actualización constante de este análisis permite a los hoteleros anticiparse a cambios regulatorios, fluctuaciones económicas o nuevas tendencias de consumo, asegurando así la sostenibilidad de sus operaciones.

2.3.1 ANÁLISIS DE COMPETENCIA: ALOJAMIENTO

El análisis de la competencia en alojamiento permite identificar fortalezas, debilidades y estrategias de otros hoteles dentro del mercado de referencia. (Anderson, 2012) subraya que estudiar a los competidores no se limita a conocer precios, sino también a evaluar la propuesta de valor, la reputación online y la innovación en servicios. Para los hoteleros, esta práctica se traduce en la posibilidad de diferenciar su oferta, mejorar la experiencia del huésped y fortalecer su posicionamiento en segmentos específicos del mercado.

2.3.2 ANÁLISIS DE COMPETENCIA: ALIMENTOS Y BEBIDAS (A&B)

En el sector de alimentos y bebidas (A&B), el análisis competitivo resulta esencial para mejorar la rentabilidad de los servicios complementarios del hotel. Según Kotler (2025), los restaurantes y bares internos pueden representar un factor decisivo en la elección de los huéspedes, así como una fuente de ingresos independiente. Observar tendencias gastronómicas, precios, experiencias culinarias y estrategias de marketing en la competencia permite a los hoteles innovar en menús, conceptos y promociones que atraigan tanto a turistas como a residentes locales.

2.3.3 ANÁLISIS DE COMPETENCIA: EVENTOS

El segmento de eventos y reuniones (MICE: Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) es otro pilar fundamental en la gestión hotelera. Sirivadhanawaravachara (2025) sostiene que analizar la competencia en este campo requiere examinar la infraestructura disponible, la tecnología aplicada, los servicios de apoyo y la capacidad de atraer grandes grupos. Comprender las fortalezas y debilidades de otros hoteles en este segmento permite desarrollar propuestas de valor diferenciadas, optimizar espacios de reuniones y posicionarse como referentes en la organización de congresos y celebraciones corporativas.

2.3.4 INDICADORES DE VENTAS

El RevPAR (Revenue per Available Room) y el GRevPAR (Gross Revenue per Available Room) son dos de los indicadores más relevantes en la gestión del rendimiento hotelero, ya que permiten evaluar la eficiencia con la que se monetizan las habitaciones disponibles. El RevPAR, calculado al dividir los ingresos por habitaciones entre el total de habitaciones disponibles o multiplicando la tarifa promedio diaria (ADR) por el índice de ocupación, refleja la capacidad del hotel para optimizar simultáneamente precio y ocupación (Lima Santos et al., 2024). Sin embargo, este indicador se centra exclusivamente en el negocio de alojamiento, sin considerar otras fuentes de ingresos. Frente a esta limitación, surge el GRevPAR, que amplía la perspectiva al incluir todos los ingresos generados por habitación disponible, como los procedentes de alimentos y bebidas, spa, eventos o actividades complementarias (Ma & Schwartz, 2023). Este enfoque integral permite valorar no solo la rentabilidad del alojamiento, sino también el desempeño de las unidades de negocio adicionales, ofreciendo una visión más completa del potencial económico del hotel. En un entorno altamente competitivo y con clientes cada vez más diversificados, ambos indicadores resultan indispensables: el RevPAR facilita el análisis del núcleo del negocio, mientras que el GRevPAR aporta una comprensión holística de la capacidad de generación de ingresos, esencial para la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones estratégicas.

3 GESTION COMERCIAL

La gestión comercial representa una serie de técnicas y recursos que se lleva a cabo para dar a conocer la propuesta comercial. De este modo, actúa como el canal de comunicación con el mercado objetivo; por ello en el proceso comercial y de negociación, el elemento más significativo es la comunicación. No hay que olvidar que la venta, es el objetivo final de la compañía.

A través de una gestión comercial adecuada podemos dirigir al equipo comercial para que centre sus esfuerzos en el mercado y en la satisfacción del cliente, de esta forma es más factible alcanzar las metas presupuestales y lograr una mayor penetración en el mercado (Kotler et al., 2025). Además, el gerente de mercadeo y ventas es el responsable de coordinar el equipo de ventas, dotándolo de las últimas tecnologías y de las estrategias más eficientes para alcanzar buenos resultados.

Dentro de esta disciplina se desarrolla una estructura donde se define paso a paso de qué manera se llevarán a cabo las actividades comerciales hasta alcanzar una venta.

3.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL

Los **objetivos de la gestión comercial** en el sector hotelero se orientan a maximizar los ingresos y garantizar la sostenibilidad del negocio a través de una planificación estratégica de las ventas. En primer lugar, buscan **incrementar la rentabilidad** mediante una mayor penetración en el mercado y la captación de nuevos clientes, fortaleciendo al mismo tiempo la fidelización de los ya existentes. En segundo lugar, persiguen la **optimización de los procesos comerciales**, asegurando que las actividades de prospección, negociación y cierre se realicen de manera eficiente y alineada con la estrategia corporativa. Asimismo, un objetivo central es **mejorar la productividad del equipo de ventas**, no solo en términos cuantitativos, sino también cualitativos, fomentando competencias como la orientación al cliente, la adaptabilidad y la innovación.

A estos se suman objetivos específicos relacionados con la **organización de la fuerza de ventas**, entendida como la adecuada estructuración y coordinación del equipo comercial para cubrir los diferentes segmentos del mercado y garantizar un uso eficiente de los recursos humanos. Igualmente, la gestión comercial busca el **cumplimiento de metas presupuestales**, asegurando que las proyecciones de ventas establecidas en los planes anuales se materialicen en resultados tangibles que impacten directamente en los indicadores de rentabilidad del hotel. Finalmente, la **medición de resultados** constituye otro objetivo fundamental, pues permite evaluar la efectividad de las estrategias y acciones implementadas, facilitando la toma de decisiones correctivas y el diseño de planes de mejora continua que fortalezcan la competitividad de la organización.

3.2 VENTAJAS DE LA GESTIÓN COMERCIAL

Las **ventajas de una gestión comercial efectiva** en el sector hotelero son múltiples y se reflejan tanto en el desempeño financiero como en la satisfacción del cliente. En primer lugar, contribuye a **incrementar los ingresos de la organización** mediante procesos de ventas más estructurados y estratégicos, que optimizan la conversión de oportunidades en resultados tangibles. Asimismo, permite **mejorar la eficacia de los procesos comerciales**, reduciendo tiempos, costos y errores en la prospección, negociación y cierre de ventas. Otra ventaja significativa es la posibilidad de **atraer prospectos calificados**, ya que la gestión comercial orientada a datos y a la segmentación precisa facilita identificar clientes con mayor potencial de conversión. Al mismo tiempo, al **personalizar las estrategias en función de las necesidades del cliente**, se fomenta su satisfacción, lo que se traduce en un aumento de la fidelización y en la consolidación de relaciones a largo plazo. Estas prácticas fortalecen la **competitividad del hotel**, al permitirle conectarse con los clientes de manera más eficiente y diferenciada frente a la competencia. Finalmente, la gestión comercial impacta positivamente en la **productividad global**, dado que un mayor control sobre los procesos financieros y comerciales no solo mejora la rentabilidad,

sino que también asegura una asignación más inteligente de los recursos organizacionales.

3.3 RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMERCIAL

Para **mejorar la gestión comercial** en el ámbito hotelero resulta fundamental implementar una serie de prácticas orientadas a optimizar la captación y retención de clientes. En primer lugar, es necesario **clasificar los prospectos entre potenciales y no potenciales**, lo que permite priorizar los esfuerzos comerciales en aquellos clientes que realmente presentan mayores posibilidades de conversión y valor para el negocio. Posteriormente, estos prospectos deben ser **transformados en leads**, es decir, en contactos calificados que muestran un interés real y medible en los servicios del hotel, lo cual facilita diseñar estrategias de comunicación más personalizadas. Una tercera recomendación consiste en **ofrecer propuestas irresistibles**, basadas en un valor diferencial que destaque frente a la competencia, ya sea a través de tarifas especiales, paquetes exclusivos o experiencias únicas que respondan a las expectativas del cliente. Finalmente, resulta clave fortalecer el **seguimiento y la postventa**, pues mantener una comunicación activa después de la compra no solo asegura la satisfacción del huésped, sino que también fomenta la fidelización y el boca a boca positivo, generando nuevas oportunidades de negocio. Estas prácticas, integradas en la gestión comercial, contribuyen a incrementar la eficacia de los procesos de ventas y consolidar una relación de largo plazo con los clientes.

3.4 PROCEDIMIENTO NEGOCIACIONES TOUR & TRAVEL

Dentro de la estructura de ventas, se encuentra el segmento de Tour and Travel, el cual consolida los ingresos derivados de la comercialización de productos propios de los hoteles, diseñados para el mercado, que comprenden servicios de alojamiento, alimentos & bebidas y complementarios (Travel and Hotel Packa-

ges), los cuales son comercializados a través de canales como la página web, las redes sociales, mediante mercadeo directo o a través de las agencias de viajes tradicionales o digitales.

La comercialización de nuestros servicios con las agencias de viajes, se inicia realizando un inventario de las agencias mayoristas y minoristas activas en el mercado, con potencial de compra de nuestros productos.

En el caso de los hoteles de ciudad dependen entre un 60% y 70% del segmento corporativo, mientras que en los hoteles de Playa la participación del mercado turístico oscila entre el 80% y el 95%.

3.5 TIPOS DE NEGOCIACIONES

3.5.1 TARIFA NETA:

Es el valor monetario señalado para un producto o servicio turístico antes de aplicar comisiones, impuestos o cargos adicionales.

3.5.2 TARIFA COMISIONABLE:

La diferencia entre la tarifa neta y la comisionable es el ingreso de las agencias de viajes, por el servicio de intermediación.

3.5.3 TARIFA CORPORATIVA COMISIONABLE:

Tarifa establecida a las agencias de viajes con un margen a favor, con el fin de incrementar ventas corporativas. Ejemplo, CWT & Aviatur, Viajes Pacífico.

3.5.4 TARIFA PROMOCIONAL:

Los hoteles con frecuencia experimentan una baja ocupación en ciertas temporadas del año, por lo cual diseñan tarifas promocionales exclusivas para estos periodos.

3.5.5 TARIFA DE PAQUETE:

Valor competitivo para ser utilizado en conjunto con otros servicios como actividades turísticas, alimentación, transporte y alojamiento. Estas tarifas pueden ser comisionables o netas.

3.6 GESTIÓN COMERCIAL CON AGENCIAS DE VIAJES

Ilustración 4. Clasificación de las Agencias de Viajes.



Fuente: Elaboración propia.

La **gestión comercial con agencias de viajes** constituye un proceso estratégico orientado a fortalecer los vínculos entre los

proveedores de servicios turísticos, especialmente hoteles y los intermediarios encargados de su distribución. Este proceso se materializa en un conjunto de actividades que buscan no solo incrementar las ventas, sino también consolidar relaciones de confianza y fidelización en el largo plazo. Entre las acciones más relevantes destacan las **visitas comerciales**, cuyo objetivo es presentar la oferta y negociar condiciones específicas; las **visitas de mantenimiento**, que permiten dar seguimiento a los acuerdos vigentes y atender necesidades emergentes; las **tomas corporativas**, entendidas como intervenciones directas para garantizar la presencia y visibilidad del producto turístico en segmentos estratégicos; y la **capacitación sobre nuevos productos y servicios**, fundamental para asegurar que las agencias transmitan información actualizada y precisa a los clientes finales. En conjunto, estas prácticas configuran una dinámica de cooperación que contribuye a la competitividad del destino y al posicionamiento de la marca en el mercado turístico.

3.6.1 TRAVEL & HOTEL PACKAGES

Es muy importante diseñar planes y paquetes propios de los hoteles con propuestas innovadoras y atractivas que le permitan a la comunidad, disfrutar de los servicios a precios competitivos, con el fin de obtener mayores ingresos, fortalecer las diferentes unidades estratégicas de negocio, mayor penetración en el mercado y mejorar el posicionamiento de marca.

Dentro de los planes más relevantes se encuentran; el plan noche de bodas, aniversario, cumpleaños, escape, entre otros.

3.6.2 DESARROLLO DEL PRODUCTO

El modelo de Alejandro Schnarch (2001) para el desarrollo de nuevos productos inicia con la etapa de determinación de objetivos. En esta fase, la empresa define con claridad qué pretende lograr con el nuevo producto: sus metas comerciales, los mercados meta y el posicionamiento deseado, así como los recursos

que está dispuesta a invertir. Establecer objetivos precisos no solo brinda dirección al proceso, sino que sirve de filtro para las decisiones posteriores, orientando la búsqueda de ideas hacia aquellas que se ajusten tanto a la estrategia corporativa como al potencial de retorno esperado. En el caso turístico, en la primera etapa se realizará:

- Determinación de objetivos
- Identificación del destino, basados en la ocupación de los hoteles y atractivos turísticos cercanos.
- Demanda del destino
- Segmentos del mercado (procedencia, promedio de estadía, gustos, nivel de gasto, etc...

La segunda etapa comprende la generación, selección y validación de ideas o conceptos. Aquí se recopilan ideas desde diversas fuentes internas como I+D, mercadeo, empleados, y externas como clientes, tendencias del mercado o competidores, para luego filtrarlas según criterios de viabilidad técnica, adecuación al mercado, originalidad y alineación estratégica. En esta fase se realiza también lo que Schnarch (2001) denomina “prueba de concepto”, en la que algunas ideas son presentadas a segmentos del mercado para evaluar su aceptación, asociaciones, percepciones y potencial de compra. Esto permite descartar o adaptar aquellas ideas que, aunque creativas, no suscitaban una respuesta favorable en el mercado. En el caso turístico, en la segunda etapa se:

- Detectan los atractivos turísticos y distancias a los hoteles
- Diseñan rutas de acceso y seguridad del sector
- Verifica si los destinos están preparados y disponen de los elementos necesarios para alcanzar el nivel de calidad requerido.

Una vez que los conceptos han sido seleccionados y validados, la tercera etapa consiste en el análisis de factibilidad del negocio y desarrollo del producto. Schnarch (2001) enfatiza que no basta con una idea viable técnicamente o deseada por el cliente; debe verificarse que resulte rentable. Este análisis de negocio

considera variables técnicas, costes de producción, suministro, margen de ventas, posibilidades de escala, riesgos financieros y otras dimensiones operativas. Si los resultados son positivos, se pasa al desarrollo del producto concreto: diseño, ingeniería, prototipos, pruebas técnicas reguladoras y ajustes hasta lograr un producto final que cumpla con los estándares necesarios. En el caso turístico, en la tercera etapa se:

- Realiza el trazado de la ruta, determinan tiempos de traslado y productos incluidos
- Realizan cotizaciones de los productos y selección de la mejor propuesta
- Efectúa el costeo total del plan

Finalmente, la cuarta etapa está ligada al mercadeo, lanzamiento y evaluación post-introducción. En esta fase se desarrollan las estrategias de marketing que acompañarán al producto: fijación de precio, canales de distribución, mensaje promocional, branding, etc., todo ello sincronizado con la producción y distribución. El lanzamiento comprende la introducción al mercado, a menudo iniciando con pruebas piloto o mercados limitados para medir la reacción del público y corregir posibles disfunciones. Tras el lanzamiento, Schnarch (2001) resalta la importancia de evaluar los resultados frente a los objetivos planteados inicialmente, midiendo desempeño comercial, satisfacción del cliente, aceptación del mercado y retroalimentando las fases previas si fuese necesario (por ejemplo, ajustar producto, comunicación o precios). En el caso turístico, en la cuarta etapa:

- Se diseña la estructuración del plan de mercadeo y promoción
- La promoción se realiza a nivel de imagen del destino y la comercialización se realiza con los paquetes específicos
- Se realiza el diseño de la pieza publicitaria.

3.7 PROCEDIMIENTO NEGOCIACIONES AEROLÍNEAS

Normalmente este segmento hace parte de la estructura de ventas de los hoteles ubicados cerca a los aeropuertos de las diferentes ciudades y países.

Las aerolíneas pueden atraer reservas de alto valor que son difíciles de obtener a través de otro canal, incluida la propia web del hotel (sin importar el precio o la característica de la oferta), las negociaciones que comprometen el alojamiento de tripulaciones, funcionarios y pasajeros en conexión, son una gran oportunidad para optimizar la capacidad instalada y aumentar el RevPAR, los ingresos adicionales en lo que respecta a la venta de alojamiento, alimentos & bebidas y otros servicios, se constituyen en un suplemento importante para el cumplimiento presupuestal de los hoteles.

El equipo comercial debe investigar acerca del procedimiento y contactos que tienen la responsabilidad de codificar el hotel dentro de los proveedores de servicios de las aerolíneas, para proceder a presentar una oferta económica; en ocasiones las oficinas regionales tienen la potestad para proponer los hoteles, por lo que es de vital importancia abordar a cada uno de los funcionarios que tienen injerencia en la toma de decisiones.

Normalmente las aerolíneas realizan una selección previa de los hoteles conforme a su ubicación y servicios, seguidamente proceden a solicitar la propuesta económica y a realizar las visitas de inspección, con el fin de validar si las instalaciones cumplen con las especificaciones, servicios y exigencias de la tripulación.

En caso de cumplir con los protocolos de seguridad, servicios complementarios y presupuesto, una vez el hotel es aprobado, se procede a oficializar el contrato que normalmente está a cargo de un tercero, en el caso de las aerolíneas regionales, tales como Avianca, Aeroméxico y Latam entre otras; la agencia API Global Solutions, es quien determina las condiciones y realiza la firma del contrato para las tripulaciones.

Este subsegmento corresponde al servicio de alojamiento que las aerolíneas ofrecen a sus funcionarios e invitados especiales, con el fin de brindar facilidades de ubicación, desplazamiento y comodidad a sus colaboradores y visitantes, durante el desarrollo de sus actividades laborales como capacitaciones, reuniones, eventos, viajes de carácter comercial y personal.

Este mercado es bastante reñido en nuestra industria, debido a que se constituye en el “colchón financiero” de los hoteles, especialmente en las fechas de baja ocupación; en ocasiones con grandes volúmenes de reservas producto de cancelación, pérdidas de conexión o reprogramación de vuelos, logran llenar la capacidad instalada disponible de los hoteles y contribuir al cumplimiento de las metas presupuestales.

3.8 PROCEDIMIENTO DE NEGOCIACIONES CORPORATIVAS.

En esta etapa se busca identificar las necesidades específicas del cliente, a través de preguntas (abiertas o cerradas) que nos suministran la información que no es fácil reconocer a primera vista, normalmente las necesidades están basadas en aspectos intangibles, estos datos se convierten en oportunidades para llegar al cliente de manera más precisa, destacando los beneficios que nuestra organización le puede ofrecer.

Deben diseñarse estrategias comerciales dirigidas, una hoja de ruta que nos permita colocar nuestros productos y/o servicios en el mercado de forma rentable y sostenida en el tiempo; en el caso de los hoteles de ciudad dependen en más del 50% del segmento empresarial, mientras que los hoteles de Playa en su gran mayoría corresponden al mercado turístico, marcado especialmente por agencias de viajes, turoperadores y las llamadas Online Travel agencies (OTAS). El segmento corporativo es el Core Business de la organización, la gestión comercial está a cargo del equipo de mercadeo & ventas. Este proceso depende

de la operación integral del hotel en todas sus áreas de gestión, la buena articulación y performance genera mayores posibilidades de ingresos.

A continuación, encontraremos el proceso de comercialización y de ventas, así como la forma efectiva en que el Coordinador Comercial o Ejecutivo de Mercadeo puede acceder al cliente.

3.8.1 COMERCIALIZACIÓN

El proceso de comercialización normalmente lo realiza el coordinador comercial o ejecutivo de mercadeo & ventas y comprende las siguientes etapas:

Ilustración 5. Habilidades requeridas por los ejecutivos de ventas B2B.

HABILIDADES REQUERIDAS POR LOS EJECUTIVOS DE VENTAS B2B



HABILIDADES REQUERIDAS POR LOS EJECUTIVOS DE VENTAS B2B



Fuente: Elaboración propia.

3.8.1.1 Captación de bases de datos

Quando se trata de hoteles nuevos o existe interés en ampliar el portafolio de clientes, se deben utilizar diferentes recursos para la captación de este mercado, a continuación, citamos algunos de ellos:

- Cámaras de comercio
- Directorios especializados por sectores económicos
- Exposiciones en ferias y eventos
- Asociaciones y agremiaciones
- Grupos culturales y deportivos
- Universidades y Centros educativos
- Consulados y embajadas
- Clubes
- Clientes referidos
- Publicaciones gremiales
- Revistas y periódicos.

3.8.1.2 Selección de clientes potenciales

El proceso de comercialización comienza con la selección de los clientes potenciales. Para definir el potencial de un cliente se debe tener en cuenta: la solidez de la compañía, la necesidad de consumir nuestro producto o servicio y la capacidad de pago.

3.8.1.3 Establecer contacto con el posible cliente

Este primer contacto puede efectuarse ya sea a través de un correo electrónico o mediante la realización de una visita personalizada.

3.8.1.4 Presentación de la oferta de servicios

En caso de encontrar interés por parte del cliente, se realiza la presentación de la oferta comercial.

3.8.1.5 Elaboración de cotización

Si el cliente requiere un servicio puntual, se procede a elaborar una cotización con su solicitud para que sea estudiada y considerada como opción para su empresa.

3.8.2 TIPOS DE CLIENTES

Conocer los tipos de clientes permite identificar los niveles de compra en los que se puede dividir el mercado que se maneja actualmente. A continuación, señalamos los tipos de clientes y la descripción de cada uno de ellos:

3.8.2.1 Clientes Clave

Son los clientes que compran siempre en nuestro establecimiento. Por lo general están satisfechos con la empresa, los productos y servicios.

En este caso, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y ofrecerles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir importantes y valiosos para nosotros.

Normalmente representan el 20% del mercado y el 80% de las ventas.

3.8.2.2 Clientes Prospecto

Son los clientes que podrían comprar nuestro producto o servicio. Por eso es importante realizar un buen sondeo antes de desarrollar nuestra estrategia comercial, la cual se debe ajustar a sus necesidades.

Un cliente que ha indicado que está interesado en entablar un intercambio comercial, ya sea solicitando una propuesta, preguntando sobre el precio, o simplemente solicitando un catálogo o más información sobre nuestros productos o servicios, es un cliente prospecto.

3.8.2.3 Cliente sospechoso

Desde el punto de vista del proceso de compra y del embudo de ventas, un sospechoso es aquella persona o empresa que estaría situada en una etapa anterior al prospecto.

El cliente sospechoso, es un usuario que puede estar interesado en nuestro producto y también en iniciar una relación comercial con nuestra organización.

Lo primero que se debe tener en cuenta es que los clientes clave, prospectos y sospechosos, son siempre personas. Después de todo, son las personas que toman decisiones de compra de las compañías.

3.8.3 PREPARACIÓN DE LA VISITA PERSONALIZADA

Dependiendo del tipo de visita que vayamos a realizar, existen

formas de preparación y ejecución de las mismas. A continuación, veremos cuáles son las recomendaciones, teniendo en cuenta que hemos definido los tres tipos de visita más utilizados por nuestra compañía:

3.8.3.1 *Visita a empresa nueva*

Luego de realizar una correcta depuración de la base de datos y se haya definido que el cliente es potencial se puede concretar una visita personalizada, excepto en los casos en que no se pueda acceder al mismo por efectos de distancia, restricción en el ingreso a la compañía por pandemia o falta de disponibilidad de tiempo del Decision Maker, en ese caso se envía un correo electrónico. Esta gestión puede dar resultado si se hace un seguimiento efectivo a la persona(s) a quien se le envió la correspondencia.

3.8.3.2 *Visita de mantenimiento*

En el caso de la visita de mantenimiento, el primer paso que daremos será analizar la compra que el cliente efectuó el año anterior en la misma fecha y lo compararemos con el actual. Este punto analítico es más que importante, ya que nos indica si un cliente está creciendo en compras o decreciendo con respecto a su histórico de facturación.

La facturación del cliente nos puede dar una idea de la frecuencia de compra, tipo de servicio y/o producto que consume e incluso saber si ha decrecido o aumentado su productividad vs el año anterior, lo cual nos puede ayudar a diseñar una oferta que nos permita incrementar el volumen de compra.

3.8.3.3 *Visita a empresa perdida*

Previamente a la visita, es importante tener la trazabilidad de lo ocurrido con la prestación del servicio, así como las razones por las cuales el cliente no desea regresar, para ofrecer una solución o compensación que motive el retorno de la compañía a continuar utilizando nuestros servicios.

Un coordinador comercial debe conocer a fondo las características y beneficios de su hotel y cadena, así como los elementos funcionales, emocionales y de experiencia, basado en los siguientes aspectos:

3.8.3.4 *El producto*

Descripción general del Hotel (localización, años de operación, marca, propietarios), número de habitaciones, restaurantes, salones, servicios complementarios, tarifas y programas especiales, políticas y procedimientos (créditos, horarios de atención, organigrama), atracciones del sector, perfil de clientes, tarifa promedio y temporadas.

No todos los clientes se ven atraídos por el mismo beneficio del producto, por ejemplo: a un cliente no le interesa saber cuántas habitaciones tiene el hotel, pero sí le interesa saber si hay servicio de sauna y piscina.

3.8.3.5 *La competencia*

Es esencial para nuestro negocio conocer la competencia; ya que haciendo esto podremos identificar cuáles son sus debilidades y fortalezas (DOFA) y sabremos cómo usarlas a nuestro favor.

Para conocer la competencia, es necesario que se realice un análisis que nos permita identificar su estándar de servicio, características físicas del producto y ubicación, posicionamiento, penetración y reputación en el mercado entre otras, lo cual nos da herramientas para conocer las necesidades del cliente mejor que la competencia, además de planificar eficientes estrategias enfocadas en aprovechar los puntos débiles de los competidores.

Esta información se puede obtener a través de la realización de visitas de inspección, navegación por la página web, informes estadísticos del gremio o reportes anuales.

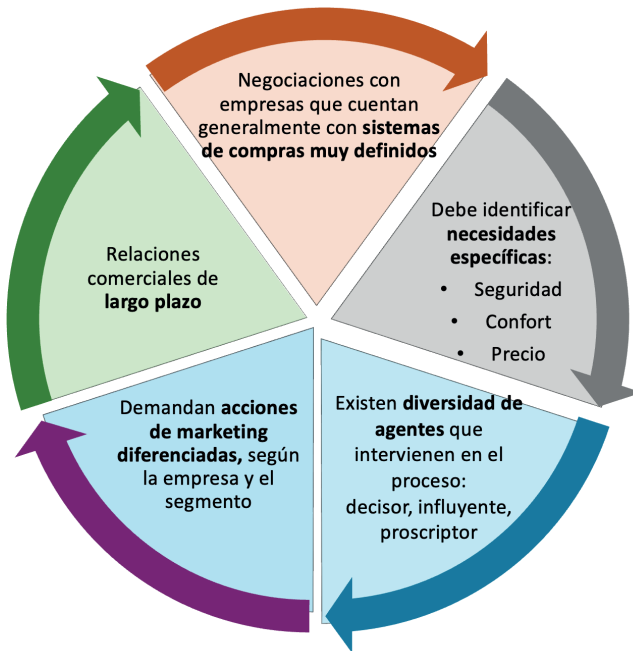
3.8.3.6 El cliente

Antes de visitar a un cliente se debe tener un amplio conocimiento de él y de la organización a la cual pertenece, identificarlo, diferenciarlo, interactuar con él y por último, personalizar la experiencia. Podemos apoyarnos en la información que se adquiere a través de medios como: web site, artículos, directorios de negocios, otros clientes o colegas.

Conocer, clasificar y empatizar con nuestros clientes, hará que nos adelantemos a las necesidades de éstos, construyendo relaciones comerciales en pro de negocios viables, rentables y sostenibles en el tiempo.

Ilustración 6. Características de las ventas corporativas

CARACTERÍSTICAS DE LAS VENTAS CORPORATIVAS



Fuente: Elaboración propia.

3.8.3.7 *Material requerido en la visita*

Antes de asistir a la visita, el coordinador comercial debe preparar el material que va a exponer en la misma, tarjeta de presentación, oferta de servicios o ayuda ventas (digital o física), ésta debe incluir información básica como: Fact Sheet (información general del Hotel y planos de salones), brochure (con descripción de ambientes, servicios, mapa de ubicación del hotel en la zona), Información del departamento de banquetes en cuanto a menús, licores, ayudas audiovisuales y alquiler de salones; la presentación debe contener ilustraciones con fotografías de las habitaciones, fachada, restaurantes, salones para reuniones con las respectivas capacidades.

Al cliente se le hace entrega del kit de ventas y la tarjeta personal del coordinador que atenderá la cuenta, esto con el fin de que tenga información básica a la mano cuando la requiera y sepa a quien dirigirse en caso de requerir mayor información.

3.8.3.8 *Presentación personal*

Nuestra imagen es clave en la opinión que generamos en las personas y ello implica que en el sector de las ventas de nuestros servicios, la imagen física sea una herramienta más para el coordinador comercial.

Hay que tener claro que todos y cada uno de los detalles de nuestra imagen física forman parte de nuestro marketing personal y como consecuencia la imagen que los clientes asocian a la marca que representamos.

No se debe fumar, masticar chicle o beber durante la visita, ni llevar material que distraiga la vista del cliente como sombrillas, bolsas o periódicos. La puntualidad es muy importante, ya que demuestra la importancia del cliente para nuestra organización.

3.8.3.9 Otros factores que influyen en la imagen que se proyecta son:

Lenguaje no verbal: Es un proceso de comunicación mediante el cual se transmite un mensaje por medio de gestos, signos o indicios; es decir, sin palabras. Gestos, lenguaje corporal, postura, expresión facial y contacto visual, son algunos de los recursos que utiliza. Se ha comprobado que el 80% de nuestra comunicación es no verbal, ésta se ha dividido en: apariencia, saludo, manejo del espacio y lenguaje corporal.

Apariencia: La apariencia es la primera impresión que tiene el cliente, en esta influyen aspectos como: el corte de cabello, tipo de ropa y el aseo personal.

Saludo: Cuando el saludo es correcto se crea un ambiente de cercanía y de mutuo respeto, que permite hacer una presentación acertada. Es una regla general extender la mano de manera firme y mirar a los ojos.

Manejo del espacio: Cada persona tiene un espacio definido para cada situación es así como hay un espacio público, uno social, uno personal y uno íntimo, es importante ubicarse en el adecuado para establecer una relación de negocios. Dicho espacio normalmente es definido por el cliente.

Lenguaje Corporal: El coordinador comercial debe transmitir una imagen segura para proyectar confianza, debe sonreír mostrando agrado e interés por el cliente, sus movimientos deben complementar el contenido de sus palabras, y su cuerpo debe dirigirse a donde se ubica el cliente.

Manejo de la voz: Toda presentación debe ser clara y entendible para ser efectiva, el coordinador comercial, debe conocer la importancia del tono, la inflexión y la enunciación durante la visita; el vendedor que habla muy rápido y no deja que el cliente hable crea una barrera en la comunicación.

Escuchar: El ejecutivo debe saber escuchar, en el momento en que el cliente habla debe mostrar interés en él y sus necesidades, con una apropiada expresión facial, es importante parafrasear la información relevante que el cliente manifieste con el fin de cerciorarse que la información recibida es la correcta.

3.8.4 PROCESO DE LA VENTA

El objetivo general de la gestión de ventas es captar negocios para la compañía, una vez organizada la visita, debemos prepararnos para la presentación del producto ante el cliente.

Las técnicas de venta son los distintos métodos que aplican los vendedores, con el propósito de que el cierre de ventas se realice más rápido y de manera eficiente. A continuación, se describen las etapas que ayudan a alcanzar el éxito de la venta directa (técnicas de ventas).

3.8.4.1 Sondeo

Al llegar a la visita se establece el primer contacto a través del saludo, este se puede hacer manteniendo el contacto visual, estrechando la mano, enseñando la tarjeta de presentación, expresándole al cliente la importancia de tener la entrevista con él. Enseguida se describe el propósito de la visita, si vamos a presentar el hotel o renovar el convenio.

Para romper el hielo existen aspectos que se pueden comentar como: fotos en la oficina, decoración, ubicación de la empresa, amabilidad de los empleados, resaltar aspectos del negocio, conocimiento de la compañía y campañas publicitarias, de manera corta y precisa.

En esta etapa se busca identificar las necesidades específicas del cliente, a través de preguntas (abiertas o cerradas) que nos suministran la información que no es fácil reconocer a primera vista, normalmente las necesidades están basadas en aspectos intangibles, estos datos se convierten en oportunidades para lle-

gar al cliente de manera más precisa, destacando los beneficios que nuestra organización le puede ofrecer.

Dependiendo de la información que se desea obtener del cliente, se pueden hacer las siguientes preguntas:

Preguntas Cerradas: Limita la respuesta a un si o un no, o a escoger entre alternativas.

Preguntas Abiertas: Dan la oportunidad al cliente de expresar sus sentimientos y conocimientos libremente.

Presentación de beneficios: Los beneficios se presentan cuando se ha descubierto la necesidad que tiene el cliente.

Un verdadero Asesor de Ventas se define como un “Experto Preguntador”

Ilustración 7. Gráfico de Robert Dilts en su libro “El poder de la palabra”



Gráfico de Robert Dilts en su libro “El poder de la Palabra”

Fuente: (Dilts, 2022)

Para hacer una presentación efectiva del producto el coordinador comercial debe tener en cuenta tres aspectos: organización, buen léxico y ayudas visuales.

3.8.4.2 Organización:

Planear qué aspectos son los que se quieren tratar en la visita, de tal forma que se puedan cubrir correctamente, para lo cual se sugiere hacer un Check list que contenga los elementos básicos previos a la reunión.

A continuación, encontraremos un ejemplo de check list:

- Nombre de la empresa
- Contacto
- Cargo
- Dirección
- E-mail
- Teléfono fijo
- Teléfono móvil
- Fecha de la cita
- Duración
- Qué necesidades manifiesta el cliente que puedan ser satisfechas por nuestro producto
- Servicios que demanda (alojamiento, restaurantes, banquetes, servicios complementarios, otros -cuáles-)
- Frecuencia con la que demanda los servicios (diario, semanal, quincenal, mensual, semestral, anual)
- ¿Con qué hoteles de la competencia trabaja?
- Conclusión
- Fecha del próximo seguimiento.

3.8.4.2.1 Buen Léxico:

Lo más importante es el entusiasmo, la seguridad y el vocabulario que utilicemos al realizar la presentación de nuestro producto, ésta debe ser dinámica e interactiva, al ir exponiendo se deben hacer preguntas periódicamente al cliente que permitan certificar que él está entendiendo lo que se le está expresando, se debe tener en cuenta la expresión corporal que acompaña el contenido de las palabras.

3.8.4.2.2 Ayudas visuales:

Mientras que las personas repiten solo el 25% de lo que escuchan, pueden retener el 50% de lo que ven y escuchan a la vez, las ayudas visuales se convierten entonces en una herramienta fundamental en la presentación; las fotos, videos, publicaciones, reconocimientos, cuadros y gráficas permiten dar credibilidad sobre el producto. Estas ayudas deben ser seleccionadas de acuerdo con el segmento al que se dirige el vendedor. Las cartas de reconocimiento que otros clientes hacen sobre nuestro producto, las referencias, la publicidad que certifica la calidad, videos y todas aquellas que den testimonio del producto.

Para estar seguros, al concluir la presentación, se debe preguntar al cliente si tiene dudas o inquietudes sobre lo expuesto, lo cual permite proceder al siguiente paso de la visita que es atender las objeciones.

3.8.4.2.3 Apoyo

Es una etapa del proceso de ventas en donde, luego de haber presentado un producto a un cliente potencial, se hace frente a las posibles objeciones que éste pueda realizar. Es la parte más difícil dentro de la negociación, encontraremos personas con objeciones sutiles y otras que incluso, no nos dicen nada, lo cual no es positivo, ya que un prospecto que no se comunica con nosotros desde el primer momento de contacto, se cerrará posteriormente, es por ello, que debemos inducir al cliente para conocer los puntos que considera en contra, con preguntas como: ¿qué le hace falta a nuestra propuesta para que sea de su agrado?, ¿qué necesita para tomar la decisión en este momento?, ¿el precio se adecúa a sus necesidades?, es importante identificar el motivo de la objeción, es posible que se deba a algunas de las siguientes razones:

- Busca mayor información
- Existen dudas acerca del producto
- Hay un malentendido
- Existe una desventaja percibida (precio, servicio o no hay interés)

La objeción se manifiesta de manera verbal o no verbal: verbalmente el cliente puede hacer preguntas puntuales sobre su indecisión de compra y de manera no verbal muestra con sus gestos o movimientos del cuerpo la poca aceptación que tiene del producto.

Muchas objeciones pueden ser manejadas inmediatamente esto depende básicamente de la preparación que el vendedor haya hecho de su visita y el conocimiento del cliente, algunas de estas son predecibles y el vendedor puede preparar las respuestas a las más comunes.

- En el caso de objeciones con respecto al precio se debe tener en cuenta la relación costo beneficio que se presenta al cliente y explicar los valores agregados que tiene el precio frente a quien se compara, pues este puede hacer perder toda la visión de la venta, ya que la palabra “caro” es un tema cualitativo no cuantitativo.
- Las objeciones por servicio pueden ser causadas por malas experiencias en el pasado, estas pueden ser refutadas a través de mejoras y de atenciones especiales que permitan que el cliente regrese a tomarlo nuevamente, comprobando que en realidad se han tomado los correctivos necesarios para evitar que la situación se repita.

Cuando el cliente no está conforme con alguna característica o atributo de nuestro producto o servicio, una buena técnica es vender de arriba hacia abajo, es decir, exponer primero nuestros productos estrella, esos que cumplen con todos los requisitos y que son atractivos; posterior a ello, le mostramos el producto que consideramos el cliente puede pagar.

Si el cliente no tiene interés es porque está acostumbrado a otro servicio y no quiere cambiar, en este caso se debe identificar cuáles son los elementos que la competencia no satisface tanto como lo podríamos hacer nosotros.

Cuando el cliente manifieste su objeción ponga toda la atención posible y trate de resolverla en el menor tiempo posible, presente

nuevamente la inquietud en sus propias palabras y manifieste que entiende la situación que se le plantea.

Cuando resuelva inquietudes, no desprestigie a la competencia ni degrade su producto o servicio, esta táctica insulta el criterio del cliente si este trabaja con dicha competencia, además destruye la credibilidad del vendedor y de la organización a la cual pertenece.

3.8.4.3 Cierre

Muchos coordinadores comerciales hacen una excelente presentación del producto pero titubean en el momento del cierre de la venta, este paso no es difícil siempre que se entienda cuando el cliente nos da una señal de compra; en este momento se pueden hacer dos cosas:

- Hacer un resumen de los beneficios que el cliente aceptó durante la visita.
- Formular un plan de acción que requiera el compromiso del cliente.
- Es importante no hablar demasiado después de que se ha concretado la venta, se debe agradecer al cliente por el tiempo destinado a la visita y despedirse de manera cordial.

Después de la visita el vendedor debe hacer un seguimiento a la misma, si no se pudo concretar la venta, el seguimiento puede ser con una carta de agradecimiento, con material complementario que no se haya entregado durante la visita.

Si se logra concretar la venta, el seguimiento es aún más importante, éste consiste en un servicio de post-venta que permite observar la satisfacción del cliente en cuyo caso se puede continuar con la compra repetitiva, en el caso de insatisfacción este seguimiento permite aplicar los correctivos necesarios a tiempo para rescatar la cuenta.

Mantener al cliente informado entre el tiempo de la venta y el tiempo del uso del servicio es otra función del vendedor en la post-venta, durante la prestación del servicio se debe revisar que todo este

saliendo bien, para asistir al cliente de inmediato si se presenta alguna anomalía.

No se debe asumir que si el cliente no se quejó del servicio es porque todo salió bien, el coordinador comercial se debe cerciorar de que el cliente estuvo satisfecho y puede realizar más reservas en el futuro o de igual forma puede referir a otros clientes para el futuro.

3.8.5 EL NUEVO PERFIL DEL PROFESIONAL DE VENTAS EN LA ACTUAL REVOLUCIÓN DIGITAL

La revolución digital afecta cada día a más sectores. El nuevo ecosistema exige a las empresas reinventarse y adecuarse a las nuevas necesidades del mercado y nuestra industria no es la excepción.

Una de las áreas que más se ha visto afectada ha sido precisamente el área de ventas. La digitalización ha introducido numerosos cambios que han marcado el nuevo carácter de las transacciones comerciales. Sin embargo, esto supone la adaptación del coordinador comercial a este nuevo entorno.

Javier Fuentes Merino, CEO de Grupo Venta Proactiva, asegura que, “aunque parezca paradójico, cuanto mayor sea el uso de la tecnología en el área de ventas, tanto más valiosa será la presencia de un comercial que dé sentido y valor humano a las operaciones comerciales”. La intervención humana sigue siendo imprescindible para poder atender a las necesidades del cliente, conocer sus dudas, poder aconsejarle y empatizar con él, proponiendo una serie de rasgos que deben caracterizar a un vendedor inmerso en la actual revolución digital.

Formación: Si siempre ha sido un factor importante, ahora es un factor imprescindible. El vendedor digital debe estar a la última de las tendencias del entorno para poder ser competente en el mismo. Debe combinar una formación actualizada sobre las técnicas de venta y el contexto digital, con un conocimiento exhaustivo sobre el producto y el sector en el que se mueve. Solo así podrá ofrecer valor añadido a la empresa.

Adaptación a los cambios: Si hay algo que caracteriza al entorno digital es la frecuencia de sus cambios. El nuevo vendedor debe ser flexible y tener recursos para poder adaptarse a las nuevas tendencias. Esto exige una actualización continua de conocimientos para no quedarse atrás. El perfil del vendedor depende del mercado en el que se desempeña, por lo que debe adaptarse a las particularidades de cada escenario, producto, cliente o sector.

Omnicanalidad: El nuevo profesional debe saber defenderse en los múltiples canales en los que se realiza la venta. Actualmente, la relación con el cliente puede desarrollarse en muy diferentes espacios. Por ejemplo, la contratación de un seguro puede realizarse en un banco, un centro comercial, una consultoría o en la propia oficina. Esta variedad exige al vendedor contar con una mayor cantidad de recursos para poder desenvolverse en tales ámbitos. Esto debe ir siempre acompañado del conocimiento de las técnicas y recursos digitales útiles para cada canal de ventas.

Capacidad de asesorar: El Big Data ofrece a las compañías la capacidad de realizar una segmentación de mercados más exhaustiva y precisa. El empleo de análisis y técnicas de investigación ofrecen la posibilidad de alcanzar un conocimiento profundo del target. Sin embargo, todo ello no tiene el suficiente valor si no se consigue explotar a través de una atención personalizada. El vendedor debe conocer las características que hacen único a su cliente. Conoce al detalle sus sentimientos, emociones, deseos y necesidades. Es por ello capaz de empatizar y ofrecerle una atención detallada que se transforme en una vía de diferenciación frente a la competencia.

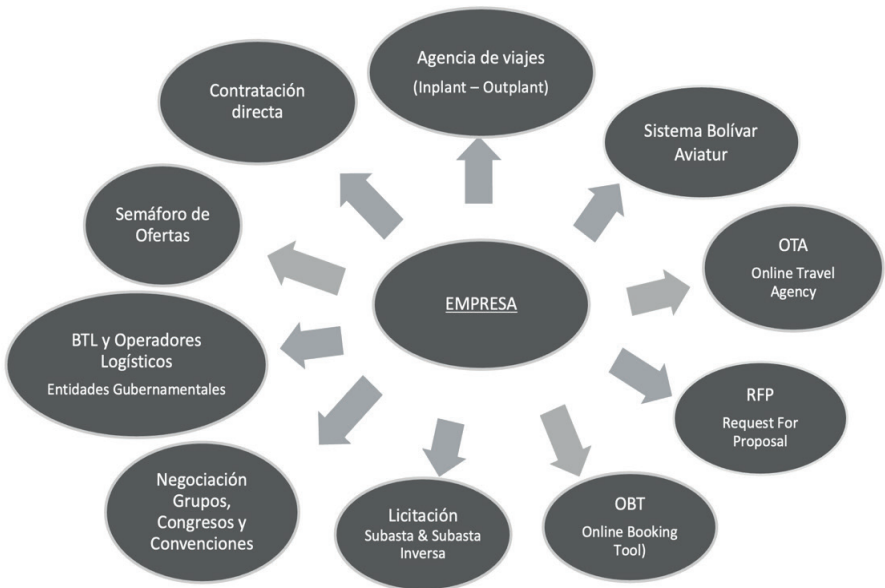
Relación con el equipo y la empresa: Es imprescindible que el profesional en ventas mantenga una fuerte relación con su equipo y con los otros departamentos. Es determinante que el cliente confíe en que la acción realizada por el vendedor queda respaldada por el resto de departamentos. De nada sirve una venta excelente si no se presta un excelente servicio, servicio técnico y postventa. Además, el comercial debe mantener una relación de compromiso con la empresa, para ser capaz de transmitir el espíritu y la filosofía de la compañía en cada venta.

Fuentes Merino afirma que “*todos los sectores y productos, sin excepción, deberán adaptar el avance tecnológico a su gestión y a su departamento de ventas, ya que la experiencia de compra por Internet se está convirtiendo en la opción distintiva de la nueva generación*”.

No obstante, Fuentes Merino reafirma que esto no supone el reemplazo de la figura del vendedor; sino que la empresa deberá combinar recursos tecnológicos y humanos en las transacciones comerciales. El equilibrio de ambas técnicas podrá convertirse en un factor diferencial y decisivo para el éxito de la compañía (RR-HHpress.com, 2016).

Ilustración 8. Convergencia de negociaciones

CONVERGENCIA DE NEGOCIACIONES



Fuente: Elaboración propia.

4 VENTAS CORPORATIVAS

La base de un exitoso comercial se sustenta en desarrollar comunicaciones efectivas entre cliente comprador (representa una empresa) y agente vendedor (representa a un hotel o cadena hotelera). Hemos acuñado la frase “técnicas de comunicación: una herramienta de ventas” para dar significado a la importancia de desarrollar un proceso con cada cliente. Hemos usado por muchos años al dictar clínicas de ventas la analógica del proceso de comunicación efectiva con la construcción de una casa. Se parte de unos muy buenos cimientos o bases, (respeto humano) y se edifica a partir de 4 columnas: Confianza, Credibilidad, Aceptación y Reconocimiento. Las relaciones humanas son complejas y por ello hay dos elementos que un agente vendedor debe tener en cuenta: la R nociva que es la rutinización de tareas y la R positiva que es la reflexión. Si se incurre en hacer de la práctica comercial una rutina monótona y desgastadora, la “casa de la comunicación” que se construyó se va a desplomar, es decir, el proceso de ventas no va a ser sostenible en el tiempo. Si por el contrario el enfoque es reflexivo, creativo, innovador, para cada visita, cada cliente o cada encuentro va a solidificar esa comunicación que se ha construido.

Ilustración 9. La comunicación efectiva.



Fuente: Elaboración propia

4.1 CICLO DE LA VENTA:

El ciclo de la venta en la industria de la hospitalidad es un proceso compuesto por una serie de etapas necesarias para vender un producto o servicio, que empieza en el primer contacto con el cliente y termina en la post venta. Es cuando volvemos a la acción inicial prospectando nuevos leads, por eso, la secuencia es definida como un ciclo.

Estas etapas son comunes para la mayoría de los segmentos:

4.1.1 PROSPECTO

La primera tarea es encontrar nuestro cliente potencial, para lo cual se utilizan diferentes recursos, entre ellos bases de datos especializadas por sector económico, aquellas que se obtienen luego de haber participado en un evento, feria o rueda de negocios, cámaras de comercio, asociaciones, así como derivadas de un hotel con características de producto similares, que comparten mercado o localización geográfica.

4.1.2 CONTACTO INICIAL:

El primer contacto puede ser a través de un e-mail, una llamada, un mensaje vía WhatsApp, el envío de una invitación a un evento, en una feria de negocios o a través de un. Medio digital, que permita investigar al cliente y validar si es un buen negocio.

4.1.3 IDENTIFICAR NECESIDADES

Es importante determinar cuáles son los distintos factores que pueden motivar la compra. Buscaremos sus necesidades, sus intereses y objetivos.

Es fundamental comprender los mecanismos que rigen a nuestro cliente, ahondar en su mente hasta lograr conocerlo con el

fin de presentar una propuesta que aporte valor y sea coherente con sus necesidades.

4.1.4 PRESENTACIÓN DE LA OFERTA:

Es el momento de contacto con el cliente para que con base en el sondeo realizado previamente acerca de sus necesidades y expectativas, presentemos nuestros servicios y la propuesta comercial.

En algunas ocasiones es necesario reunir información para preparar una presentación personalizada y diseñada a la medida del cliente.

4.1.5 MANEJO DE OBJECIONES:

La fase central de la reunión consiste en establecer un diálogo con el cliente, la conversación ha de ser siempre dinámica, más allá de un interrogatorio. En numerosas ocasiones cometemos el error de hablar mucho más que nuestros clientes, cuando lo primordial es escucharlo, conocerlo y generar un diálogo fluido.

4.1.6 CIERRE DE LA VENTA:

Es la etapa en que se hace efectiva la compra, en el cierre intentaremos obtener el sí de nuestro cliente. Antes habremos solucionado todas las objeciones que nos presenten. Es una fase igual de importante que las demás.

De hecho, si hemos seguido todos los pasos correctamente, el cierre es sencillo, natural, y no hace falta hacer uso de sobrealoradas estrategias de cierre para obtener un sí.

Es muy importante hacer un seguimiento a la reunión, para no correr el riesgo de que se enfríe este acercamiento y perdamos la oportunidad de generar un negocio. Por ejemplo, mandar un

correo resumen de la reunión servirá para reforzar lo hablado y transmitir confianza al cliente, recuerda: El 80% de las ventas se producen la quinta vez que contactas a alguien (Globalo, 2023).

4.1.7 POST VENTA Y REFERIDOS:

Esta última fase del ciclo consiste en confirmar la satisfacción de los clientes y facilita el que refieran nuestros servicios.

La postventa es una manera de fidelizar al cliente y reúne todas las estrategias pensadas para mejorar la experiencia después de la compra y mantener una relación duradera, siempre correspondiendo a sus expectativas y necesidades.

El proceso de postventa eficiente puede hacer un gran diferencial para nuestra organización, pues en la mayoría de los casos, son las acciones de postventa las que hacen que una empresa sea recordada por los clientes.

Cuanto más seamos recordados y los clientes fidelizados, más aumentará la frecuencia y la cantidad de ventas cerradas. Fidelizar clientes es una acción de costo inferior para vender más, si lo comparamos con el desafío de traer nuevos clientes.

5 REVENUE MANAGEMENT

El Revenue Management, o gestión de ingresos, es una estrategia empresarial que consiste en vender el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio adecuado y a través del canal adecuado, con el fin de maximizar los ingresos y la rentabilidad (Ma & Schwartz, 2023). En el contexto hotelero, esta disciplina se basa en la recopilación y análisis de datos sobre la demanda, el comportamiento del consumidor, la competencia y las tendencias del mercado, para optimizar la fijación dinámica de precios y la distribución de inventario.

A través de herramientas tecnológicas y modelos predictivos, el Revenue Management permite a los hoteles anticiparse a cam-

bios en la demanda, adaptar sus tarifas en tiempo real y tomar decisiones estratégicas sobre disponibilidad y segmentación. Esta práctica, que se originó en la industria aérea, ha sido ampliamente adoptada en el sector turístico como una herramienta clave para mejorar el rendimiento financiero, especialmente en entornos altamente competitivos y digitalizados (Lopez et al., 2022). Su éxito depende no solo del uso de algoritmos y sistemas de gestión, sino también de una comprensión profunda del cliente y su customer journey, lo que convierte al Revenue Management en una disciplina transversal, conectada con el marketing, la distribución y la experiencia del huésped.

5.1 EL CUSTOMER JOURNEY EN EL CONTEXTO DEL REVENUE MANAGEMENT HOTELERO

Ilustración 10. El Journey del viajero y la toma de decisión

	Inspiración	Búsqueda	Reserva	Pre-viaje	Durante el viaje	Próximo viaje
Actividades del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa fotos de vacaciones antiguas en redes sociales, o recuerda ese viaje concreto • Ve evidencia de otros viajeros con seguridad y decide itinerario • Planea en dispositivos seguros • O, se da cuenta de que ya es seguro visitar a la familia • Comparte ideas con familiares/amigos 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca vuelos, hotel y alquiler de coche • Comienza a buscar seguros • Busca restricciones de viaje • Compara ofertas por precio y seguridad • Lee reseñas 	<ul style="list-style-type: none"> • Elige el mejor precio + itinerario • Reserva vuelo • Crea cuenta de usuario • Reserva hotel • Contrata seguro 	<ul style="list-style-type: none"> • Se prepara para el viaje • Planifica actividades en destino • Reserva actividades en destino 	<ul style="list-style-type: none"> • Reserva tours y experiencias • Busca recomendaciones de restaurantes • Consulta el itinerario 	<ul style="list-style-type: none"> • Regresa a casa • Escrita reseña y deja valoración
Sentimientos del cliente	<p>¿Es hora de escapar?</p> <p>Quiero escaparme. Tengo ganas de ver a mi familia. ¿Adónde puedo viajar? ¿Es seguro para mí?</p>	<p>Demasiadas opciones...</p> <p>Muchas opciones y cosas a considerar. ¿Es el momento de reservar? ¿Debo reservar el coche? ¿Me devuelven el dinero? ¿La empresa puede quebrar?</p>	<p>¿Es este el mejor momento para reservar?</p> <p>¿Es este el mejor momento para reservar? ¿Mi reacción está protegida el cuerpo con esta empresa?</p>	<p>¿Ya está reservado?</p> <p>Está reservado. ¿Qué puedo hacer allí? ¿Qué medidas de seguridad existen? ¿Hay algo que deba llevar?</p>	<p>¿Qué puedo hacer aquí?</p> <p>¿Qué medidas de seguridad hay en este país? Es hora de volver. ¿Qué necesito? Contentos de estar en casa.</p>	<p>Contentos de estar en casa.</p> <p>Con ganas de escaparme de nuevo.</p>
Tácticas Digitales	<p>Transmitir confianza en el viaje, construir credibilidad de marca</p>	<p>Mayor información para elegir. Búsqueda por atributos y velocidad. Personalización. Foco en el canal.</p>	<p>Opciones de tarifa/itinerario más flexibles</p>	<p>Venta cruzada de hotel y coche</p>	<p>Habilitar la autogestión del cliente</p>	<p>Retargeting para el próximo viaje. Testimonios. Seguimiento en redes sociales</p>

Fuente: Elaboración propia

El *Customer Journey* o “viaje del cliente” se refiere al recorrido que una persona realiza desde que identifica una necesidad relacionada con un producto o servicio hasta que concreta la com-

pra y, en muchos casos, hasta después del consumo, cuando comparte su experiencia o repite la acción. En el sector hotelero, comprender este recorrido es esencial para aplicar estrategias de *Revenue Management* efectivas, ya que permite personalizar las acciones comerciales según el comportamiento del cliente en cada punto de contacto (Hamilton et al., 2021).

Este viaje no es lineal, sino que se desarrolla a través de múltiples canales físicos y digitales, en los cuales el huésped potencial investiga, compara precios, revisa opiniones, interactúa con contenidos en redes sociales y toma decisiones influenciadas por factores emocionales y racionales. Identificar estos momentos clave, también conocidos como *touchpoints*, es fundamental para optimizar la experiencia del cliente, aumentar las tasas de conversión y, por ende, maximizar los ingresos por habitación disponible (*RevPAR*) (Buhalis & Volchek, 2021).

En una investigación reciente sobre comportamiento del consumidor en turismo, se resaltó que “la gestión del *Customer Journey* no solo implica trazar el camino del cliente, sino también comprender los factores que afectan su decisión en cada etapa, como el precio, la reputación online y la interacción en redes sociales” (Moya et al., 2024). Estos hallazgos evidencian que el *Revenue Management* no puede centrarse únicamente en la optimización de precios, sino que debe integrar variables relacionadas con la percepción de valor del cliente y la experiencia digital que vive antes de reservar.

De esta forma, analizar el *Customer Journey* se convierte en una herramienta estratégica para anticiparse a las expectativas del cliente, personalizar ofertas y diseñar campañas de marketing más eficaces, especialmente cuando se integran con sistemas de gestión de ingresos basados en datos en tiempo real.

Comprender las características de las distintas generaciones, **Baby Boomers** (nacidos entre 1946 y 1964), **Generación X** (1965–1980), **Millennials o Generación Y** (1981–1996), **Generación Z** (1997–2012) y la emergente **Generación Alfa** (desde 2013 en adelante), es fundamental para desarrollar estrategias de segmentación eficaces en el sector hotelero. Cada una de estas generaciones presenta comportamientos, valores, hábitos de consumo y preferencias digitales distintas que influyen directamente en su proceso de decisión de compra (Kotler et al., 2025).

Por ejemplo, los Millennials valoran las experiencias auténticas, el acceso digital y el compromiso social de las marcas, mientras que la Generación Z, completamente nativa digital, exige inmediatez, contenidos visuales interactivos y una comunicación ágil a través de redes sociales (Hamilton et al., 2021). En contraste, los Baby Boomers tienden a valorar la atención personalizada, la seguridad en el servicio y prefieren canales más tradicionales. Esta diversidad generacional obliga a los hoteles a adaptar su propuesta de valor, los mensajes de marketing y los canales de comunicación no solo para atraer a sus públicos objetivos, sino también para optimizar la rentabilidad mediante una segmentación más precisa, basada en datos demográficos, psicográficos y de comportamiento (Kotler, 2022). Conocer a fondo estas generaciones permite al Revenue Manager anticipar la demanda, personalizar ofertas y establecer precios dinámicos que respondan a las expectativas de cada segmento de cliente.

5.2 EVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE

La evolución del e-commerce ha transformado profundamente los hábitos de consumo y los modelos de negocio en las últimas décadas. Surgido en los años 90 con las primeras transacciones electrónicas a través de páginas web estáticas, el comercio electrónico ha pasado de ser un canal alternativo a convertirse en un componente central de la economía global (Buhalis, 2019). A lo largo del tiempo, el desarrollo de tecnologías como los sistemas de pago seguros, la analítica de datos, el marketing digital y las plataformas móviles han impulsado su expansión y sofisticación. En el sector turístico, y particularmente en la industria hotelera, el e-commerce ha permitido a los establecimientos ofrecer reservas directas a través de sus sitios web, competir con las agencias en línea (OTAs), y personalizar la experiencia del huésped desde el primer contacto digital (Hua, 2016). Además, la integración de redes sociales, motores de recomendación y herramientas de inteligencia artificial ha fortalecido la relación entre oferta y demanda, dando paso a una nueva era de comercio conversacional y predictivo. Esta evolución exige que los hoteleros comprendan no solo los aspectos técnicos del comercio electrónico, sino también su impacto en la experiencia del cliente, la reputación online y la estrategia de precios dinámica.

5.3 COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA DE LOS VIAJES.

La industria de los viajes continúa mostrando un crecimiento sostenido y una transformación profunda en el comportamiento del consumidor global. Según el informe Global Travel Trends 2025 de American Express Travel (American Express, 2025), el 77% de los encuestados afirma que desea viajar este año tanto como o más que el año anterior, lo que demuestra una fuerte intención de gasto en experiencias turísticas. Además, el 74% de los encuestados planean realizar entre 1 y 3 viajes nacionales en 2025, y el 59% planea hacer entre 1 y 3 viajes internacionales en 2025. La sostenibilidad también se posiciona como una prioridad: 73% de los encuestados consideran importante elegir marcas de viajes que tengan políticas medioambientales responsables. Estos datos reflejan una evolución del viajero contemporáneo, más exigente, consciente y orientado a experiencias únicas. Para el sector hotelero, comprender este nuevo perfil de cliente es clave para adaptar la oferta, personalizar servicios y generar estrategias de marketing y Revenue Management alineadas con las motivaciones emergentes del mercado.

5.4 MODELO DE PRECIOS

5.4.1 PRECIOS SENSIBLES: UNA VARIABLE CLAVE EN LA PERCEPCIÓN DEL VALOR.

Los **precios sensibles** hacen referencia a aquellos productos o servicios cuyo nivel de demanda varía significativamente en función de pequeños cambios en el precio. En el contexto hotelero, este fenómeno cobra especial relevancia, ya que el precio es uno de los factores más visibles y determinantes en la decisión de compra del cliente. Cuando los consumidores perciben que un pequeño incremento en la tarifa no está justificado por un valor adicional —como una mejor ubicación, servicios exclusivos o mayor reputación online—, es probable que opten por la competencia. Esto es especialmente evidente en segmentos como el turismo urbano, los hoteles de categoría media o los destinos altamente competitivos, donde el cliente tiene acceso inmediato a múltiples opciones comparables a través de plataformas digi-

tales (Lopez et al., 2022). La **elasticidad precio de la demanda** permite medir este comportamiento y sirve como una herramienta esencial para diseñar estrategias de precios adaptadas a diferentes perfiles de consumidores. Estudios del *Revenue Management* han demostrado que, al identificar los periodos y segmentos más sensibles al precio, es posible aplicar descuentos o promociones de forma estratégica sin comprometer la rentabilidad global del hotel (Ma & Schwartz, 2023). Asimismo, los precios sensibles obligan a mantener una vigilancia constante sobre la percepción de valor del cliente, la transparencia en las condiciones de reserva y la diferenciación de la propuesta de servicio. Por ello, comprender la sensibilidad al precio no solo permite optimizar ingresos, sino también mejorar la competitividad y la reputación en mercados cada vez más dinámicos y digitalizados.

5.4.2 MÉTODO DEL PRECIO ACEPTABLE = CONVERSIÓN

El método del Precio Aceptable = Conversión parte de un enfoque centrado en la percepción del cliente y su disposición a pagar, estableciendo el precio ideal a partir de la relación entre el volumen de visitas y el porcentaje de conversión en reservas. En este modelo, el precio no se define únicamente por costos internos o por comparación con la competencia, sino por el comportamiento real de los usuarios ante diferentes rangos de tarifas, observando cuándo el cliente acepta el precio y realiza la compra. Esta estrategia es especialmente relevante en entornos digitales, donde se puede analizar el tráfico en el sitio web del hotel o en motores de reserva y vincularlo con las acciones efectivas de conversión (Lopez et al., 2022)

Si un precio más bajo atrae más visitas pero no incrementa significativamente las reservas, puede no ser un precio aceptable. En cambio, si se observa que a cierto punto de precio el cliente convierte de forma consistente, se considera que ese es el precio óptimo aceptado por el mercado objetivo. Este modelo requiere un monitoreo constante de métricas como la tasa de conversión, el costo por adquisición (CPA) y el valor medio de la reserva, integrando herramientas de analítica digital como Google Analytics, el motor de reservas (booking engine) y CRM. Aplicar este método implica también tener en cuenta la estacio-

alidad, la anticipación de la reserva y el tipo de segmento, permitiendo ajustar los precios en tiempo real de forma inteligente. En definitiva, el Precio Aceptable = Conversión es una metodología orientada a resultados que alinea la percepción de valor del cliente con la maximización de ingresos, haciendo del dato una herramienta decisiva en la estrategia de revenue management hotelero (Ma & Schwartz, 2023).

5.4.3 RELACIÓN PRECIO – PRODUCTO Y NOTORIEDAD ONLINE.

En el entorno digital actual, la relación entre el precio del producto y su notoriedad online se ha convertido en un factor clave para la toma de decisiones del cliente y para la estrategia de revenue management. La notoriedad online se refiere al grado de visibilidad, reputación y posicionamiento de un establecimiento hotelero en canales digitales como metabuscadores, redes sociales, portales de reservas y motores de búsqueda. Un hotel con alta notoriedad, reflejada en buenos comentarios, altas puntuaciones, menciones en medios, buen posicionamiento SEO y presencia activa en plataformas sociales, está en capacidad de sostener precios más altos, ya que transmite una percepción de valor superior (Anderson, 2012).

En este sentido, el precio deja de ser una cifra aislada y pasa a integrarse en una ecuación donde influyen la confianza, la experiencia esperada y la coherencia de marca. Cuando un hotel con buena reputación online mantiene precios bajos, podría incluso generar desconfianza o ser percibido como incoherente con la expectativa que ha construido. Por el contrario, un establecimiento con escasa notoriedad online se verá forzado a competir por precio, al no contar con otros atributos percibidos que justifiquen tarifas superiores. De ahí que trabajar la notoriedad digital a través de estrategias de marketing de contenidos, gestión de reseñas, posicionamiento web y colaboración con influenciadores, no solo mejora la conversión, sino que fortalece el valor percibido y permite aplicar políticas tarifarias más rentables y sostenibles. En definitiva, la relación Precio–Producto está mediada por lo que el cliente ve, encuentra y siente del hotel antes de reservar, y eso, hoy, sucede principalmente en el entorno digital (Anderson, 2012).

5.4.4 PRECIOS VS OCUPACIÓN (FORECAST)

La relación entre precios y ocupación es uno de los pilares fundamentales del Revenue Management, y su análisis a través del forecast (pronóstico de demanda) permite tomar decisiones estratégicas orientadas a maximizar el ingreso total del hotel. El forecast se basa en datos históricos, comportamientos de reserva, estacionalidad, eventos y análisis de mercado, para anticipar la demanda futura con la mayor precisión posible. A partir de este pronóstico, los precios se ajustan dinámicamente: si la ocupación prevista es alta, se incrementan las tarifas para optimizar el ingreso por habitación disponible (RevPAR); si se proyecta baja ocupación, se aplican tácticas de estímulo de la demanda, como descuentos controlados, ofertas limitadas o paquetes promocionales (Lopez et al., 2022). Sin embargo, esta relación no es lineal ni automática, ya que una baja ocupación no siempre justifica una bajada de precios, especialmente si se compromete la percepción de valor o si el comportamiento de reserva es de última hora. El reto consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre precio y volumen, cuidando el pick-up diario y evitando tanto la sobreventa como la subutilización de inventario. Además, los sistemas de revenue actuales integran algoritmos que actualizan el forecast en tiempo real, permitiendo decisiones más ágiles y basadas en datos. Comprender esta relación dinámica entre precios y ocupación es clave para mejorar la rentabilidad del hotel, optimizar los canales de distribución y garantizar una estrategia comercial sostenible (Ma & Schwartz, 2023).

5.4.5 MODELO DE PRECIOS INSENSIBLES.

El modelo de precios insensibles se aplica a aquellos segmentos de clientes cuya decisión de compra no se ve significativamente afectada por pequeñas variaciones en el precio. En este contexto, el precio no es el principal factor determinante, sino que la reserva se basa en otros atributos percibidos como el prestigio de la marca, la exclusividad del servicio, la ubicación estratégica, la experiencia personalizada o el cumplimiento de estándares corporativos, como ocurre en el segmento de viajeros de negocios, huéspedes VIP o clientes de alto poder adquisitivo (Kotler et al., 2021).

Para estos perfiles, el hotel puede mantener tarifas elevadas sin afectar la demanda, siempre que logre sostener un alto valor percibido y una oferta diferenciada. Este modelo permite maximizar los ingresos al aplicar precios premium sin necesidad de recurrir a descuentos o promociones frecuentes, y es especialmente útil en fechas de alta demanda o en propiedades de lujo. No obstante, la clave está en identificar con precisión cuándo y con qué segmentos se puede aplicar esta estrategia, evitando caer en el error de generalizar tarifas altas sin sustento en valor. El uso de herramientas de segmentación avanzada y análisis de sensibilidad al precio, combinadas con el historial de reservas, el pick-up y el perfil del cliente, permite detectar estos comportamientos insensibles y actuar con precisión. Este modelo se convierte así en una estrategia rentable para captar valor, más allá del volumen, enfocándose en la rentabilidad por cliente y no solo por ocupación.

5.5 DRON: DATA REVENUE OPTIMIZATION

El concepto de DRON (Data Revenue Optimization) ha sido acuñado internamente en la dirección de GH Hoteles y hace referencia a un enfoque avanzado de Revenue Management que se basa en la optimización de ingresos mediante la recopilación, integración y análisis estratégico de datos provenientes de diversas fuentes. A diferencia de los modelos tradicionales de fijación de precios que se apoyan en el histórico de ocupación y la estacionalidad, el DRON incorpora variables dinámicas y en tiempo real como la reputación online, las tendencias de búsqueda, el comportamiento del cliente en el sitio web, la evolución del pick-up, la competencia (rate shopping), y la interacción en redes sociales o metabuscadores. Este modelo está alineado con la filosofía del data-driven decision making, donde cada decisión tarifaria o de distribución se justifica con evidencia cuantificable (Buhalis & Leung, 2018).

En el contexto hotelero, implementar un sistema DRON implica utilizar herramientas como PMS, RMS, Google Analytics, motores de reserva, CRM y gestores de reputación online de manera integrada, para generar informes accionables que permitan predecir la demanda, ajustar precios en tiempo real, definir segmentos prioritarios y maximizar el RevPAR y todos los indicadores de

rentabilidad. Además, este enfoque favorece una visión holística del negocio al permitir a los equipos de marketing, ventas y operaciones alinear sus decisiones bajo un mismo sistema de información inteligente. Por tanto, el DRON en el caso de estudio la cadena operadora latinoamericana GHL HOTELES no es solo una herramienta, sino una metodología de gestión basada en datos, agilidad y enfoque estratégico, que empodera al hotelero para competir en entornos complejos, dinámicos y altamente digitalizados.

5.5.1 VENTA WEB: TECNOLOGIA AL SERVICIO DE LA CONVERSIÓN DIRECTA.

En el contexto del Revenue Management basado en datos (DRON), la venta directa a través de la web del hotel se ha convertido en un canal estratégico clave para mejorar la rentabilidad, reducir la dependencia de intermediarios y construir una relación directa con el cliente. Para que este canal sea verdaderamente competitivo frente a las grandes OTAs (Online Travel Agencies), es necesario dotarlo de herramientas tecnológicas que potencien la conversión, personalicen la experiencia del usuario y aprovechen los datos en tiempo real para tomar decisiones informadas (Moya et al., 2020)

Una de las plataformas más utilizadas en el hotelería para este fin es el booking engine (Roiback es uno de ellos), especializado en venta directa que permite integrar el motor de reservas en la web del hotel con funcionalidades orientadas a la conversión: gestión de precios dinámicos, promociones exclusivas para canal directo, integraciones con metabuscadores, recuperación de reservas abandonadas, y medición precisa del ROI de cada campaña. Los motores de reserva generalmente ofrecen paneles analíticos que permiten al equipo de Revenue visualizar de forma clara la evolución del pickup, el comportamiento del usuario en el sitio y la relación entre acciones promocionales y reservas efectivas. Esta capacidad de análisis convierte el motor de reserva en una herramienta clave dentro del ecosistema DRON, al permitir que cada dato se transforme en una acción concreta de mejora del ingreso.

Otra solución altamente efectiva son las plataformas centradas en la optimización del canal directo (Triptease es una de ellas) que actúa en tres frentes: personalización del contenido web, inteligencia de precios en tiempo real y remarketing automatizado. Gracias a su Price Check Widget, un optimizador como Triptease permite al huésped comparar, dentro del propio sitio del hotel, la tarifa directa con las ofrecidas por las OTAs, reforzando la percepción de transparencia y fomentando la conversión directa. Además, su motor de personalización ofrece mensajes contextuales, descuentos especiales y urgencias (como “quedan solo 2 habitaciones”), adaptados al comportamiento del usuario. Estas microintervenciones, basadas en datos en tiempo real, aumentan significativamente la tasa de conversión y mejoran la rentabilidad del canal web.

Finalmente, la incorporación de un **chatbot** inteligente en la web del hotel complementa la estrategia de venta directa al ofrecer atención instantánea, resolver dudas frecuentes y acompañar al usuario durante su proceso de reserva. Un chatbot bien configurado puede actuar como asesor 24/7, guiando al cliente en la elección de habitaciones, políticas, servicios adicionales y resolviendo fricciones que podrían derivar en abandono. Además, permite recopilar datos clave como fechas de interés, número de huéspedes o preferencias, que pueden ser utilizados tanto para retargeting como para personalizar futuras campañas. Los chatbots más avanzados, como los basados en IA conversacional, incluso permiten realizar reservas directamente o integrarse con el CRM del hotel, convirtiéndose en una pieza clave del engranaje DRON.

En conjunto, herramientas como **los motores de reservas, los optimizadores y los chatbots** inteligentes permiten al hotel competir en igualdad de condiciones con las OTAs, fortaleciendo el canal directo, mejorando la experiencia de usuario y utilizando los datos en tiempo real para optimizar cada oportunidad de venta. En la era del Data Revenue Optimization, la venta web no es solo un canal más: es el espacio donde convergen tecnología, experiencia y estrategia para maximizar el valor de cada reserva.

5.6 GDS: DISTRIBUCIÓN PROFESIONAL EN LA ERA DEL DATA REVENUE OPTIMIZATION.

En el marco del Data Revenue Optimization (DRON), los **GDS (Global Distribution Systems)** siguen siendo un canal clave para la distribución hotelera, especialmente en segmentos corporativos, gubernamentales y de agencias de viajes tradicionales. Los GDS son plataformas tecnológicas globales que conectan la oferta de alojamiento con agencias de viajes, aerolíneas, empresas y sistemas de reservas, permitiendo consultar disponibilidad, comparar precios y realizar reservas en tiempo real. Ejemplos de GDS ampliamente utilizados incluyen Amadeus, Sabre, Galileo y Travelport. Su principal fortaleza radica en su capacidad de alcanzar mercados especializados y clientes de alto valor que buscan tarifas corporativas, políticas de viaje integradas o soluciones multisegmento (viaje + hotel).

En este ecosistema de distribución, los **OBT (Online Booking Tools)** desempeñan un rol esencial al integrarse con los GDS y permitir a las empresas gestionar sus viajes corporativos desde plataformas personalizadas. Herramientas como Concur o Cytric permiten a las organizaciones definir políticas internas de viaje, automatizar aprobaciones, controlar presupuestos y reservar hoteles desde una única interfaz.

Para el hotelero, aparecer de forma competitiva en estos OBT significa acceder a reservas con menos cancelaciones, mayores estancias promedio y mejores tarifas negociadas, por lo que su integración adecuada dentro de la estrategia DRON es vital para equilibrar canal directo y distribución profesional.

Por otro lado, los **IDS (Internet Distribution Systems)** representan el entorno digital paralelo donde se agrupan OTAs, metabuscadores y portales especializados que permiten la reserva online por parte del consumidor final. Aunque suelen confundirse con los GDS, los IDS operan exclusivamente en el entorno digital abierto al público general, y son indispensables en cualquier estrategia de visibilidad online. Plataformas como Booking.com, Expedia, Agoda o Google Hotel Ads forman parte de este ecosistema. Una correcta gestión de los IDS —a través de channel managers, optimización de contenido, y análisis de desempeño— garantiza coherencia en precios y disponibilidad, además

de reforzar la estrategia de precios dinámicos basada en datos reales de conversión.

Finalmente, dentro de este entorno distribuido, destacan los **agregadores**, plataformas tecnológicas que consolidan múltiples fuentes de inventario (GDS, OTAs, webs directas, DMCs, etc.) y permiten a otros sistemas o usuarios acceder a esa información de forma estandarizada. Los agregadores son claves en procesos de automatización, análisis competitivo, benchmarking de tarifas y conectividad API entre sistemas. Para el hotel, colaborar con un agregador implica visibilidad adicional, pero también requiere control riguroso sobre integridad de tarifas y condiciones para evitar disparidades que afecten su canal directo.

En conjunto, GDS, OBT, IDS y agregadores conforman un ecosistema de distribución compleja y cada vez más interconectada. En el marco del DRON, su correcta gestión, basada en datos, analítica avanzada y control de márgenes, permite al hotel tomar decisiones estratégicas en tiempo real, diversificar canales sin perder rentabilidad, y mantener una posición competitiva tanto en el mercado corporativo como en el turístico.

5.7 RATEGAIN: INTELIGENCIA DE PRECIOS Y CONECTIVIDAD PARA LA OPTIMIZACIÓN DE INGRESOS

En el ecosistema creado en GHL HOTELES Y bautizado como Data Revenue Optimization (DRON), la integración de herramientas que permiten conectar, comparar y actuar en tiempo real sobre los datos del mercado es clave para mantener una estrategia tarifaria competitiva y dinámica. En este contexto, surgen desarrollos tecnológicos tipo channel connect y channel manager. Uno de ellos lo provee la empresa de origen Indio RateGain que se ha consolidado como una de las plataformas líderes en soluciones de inteligencia de precios, conectividad de distribución y automatización de decisiones en el sector hotelero. Su portafolio incluye herramientas diseñadas para facilitar la toma de decisiones basadas en datos y mejorar la rentabilidad del hotel en entornos de alta competencia y fluctuación constante de la demanda.

Este tipo de empresas tecnológicas son integradores de soluciones que ayudan a los hoteles a gestionar eficientemente sus distribuciones en línea. Generan diferentes niveles de soluciones, resaltando la conectividad, la sincronización de datos y los análisis y reportes. Las plataformas de channel management avanzadas permiten gestionar la distribución en tiempo real en múltiples canales (OTAs, GDS, metabuscadores, IDS) de forma sincronizada y sin errores de inventario o disparidades tarifarias. Estos sistemas no solo automatizan la actualización de tarifas y disponibilidad, sino que incorporan análisis predictivos y alertas inteligentes, ayudando al revenue manager de los hoteles a reaccionar rápidamente ante cambios en la demanda, disponibilidad de la competencia o condiciones de mercado. Además, su integración con herramientas de gestión del contenido y reglas de negocio permite personalizar la distribución según el tipo de canal o mercado objetivo.

Complementando esta solución, surgen en el mundo de la tecnología para hoteles, herramientas de “rate intelligence”, diseñadas para ofrecer monitoreo competitivo en tiempo real que permiten a los hoteles visualizar las tarifas de la competencia directa en distintos canales y dispositivos, identificar tendencias de precios, detectar disparidades, y obtener insights clave para tomar decisiones estratégicas de pricing. Generalmente tienen una interfaz visual e intuitiva que facilita el trabajo del revenue manager al proporcionar un panorama completo del mercado, incluyendo análisis históricos, alertas sobre cambios críticos y recomendaciones sobre ajustes tarifarios. Su uso continuado fortalece las políticas de precios dinámicos, evitando pérdidas de competitividad y mejorando el posicionamiento en plataformas de distribución.

En conjunto, herramientas como los channel managers y los monitoreos de precios han contribuido significativamente en cadenas hoteleras que la adoptan, como GHL HOTELES LATINOAMÉRICA a un modelo con tablero de mando eficiente (DRON), donde el hotel no solo gestiona sus precios, sino que los optimiza con base en información estratégica, competitiva y en tiempo real. Incorporarlas en la operación diaria permite a los establecimientos hoteleros actuar con agilidad, consistencia y visión a largo plazo en su estrategia de ingresos.

5.8 ENTREVISTA A JUAN CARLOS OTOYA

En el cierre de este capítulo resulta pertinente recuperar la voz de uno de los pioneros en la aplicación de la tecnología al sector hotelero en América Latina: **Juan Carlos Otoyá**. Desde finales del siglo XX, el señor Otoyá impulsó el desarrollo de soluciones digitales que permitieron a los hoteleros organizar su información, optimizar sus procesos y, sobre todo, tomar decisiones más estratégicas en torno a la disponibilidad y las tarifas. Su trabajo contribuyó a sentar las bases de lo que hoy conocemos como **Revenue Management**, abriendo el camino para que la gestión hotelera se apoyara cada vez más en datos y sistemas inteligentes.

La siguiente entrevista recoge sus reflexiones sobre los inicios de esta transformación, los retos de implementar herramientas tecnológicas en un sector tradicional, así como su visión sobre el presente y el futuro de la disciplina.

1. **Historia y visión inicial:** ¿Cómo surgió la idea de diseñar un software para hoteles en una época en la que apenas se empezaba a hablar de tecnología aplicada al sector turístico?

R/ La idea de diseñar un software hotelero surgió al final de los años ochenta, cuando la informática apenas empezaba a abrirse camino en el mundo empresarial. En 1987 tuve la oportunidad de trabajar para Telecómputo S.A, una empresa pionera en el desarrollo, venta e instalación de sistemas contables. En aquel entonces ofrecíamos un producto llamado Trident®, que ayudaba a las compañías a llevar su contabilidad internamente, sin depender de los tradicionales centros de cómputo. Era una época de transición: los microcomputadores empezaban a democratizar la tecnología y las empresas comenzaban a descubrir su potencial.

Uno de nuestros clientes de Trident® fue el Hotel Capilla del Mar, en Cartagena de Indias, a quien le instalamos el sistema contable. El propietario principal del hotel, el señor Alberto Araujo Merlano, nos preguntó si éramos capaces de: desarrollar un

software especializado para hoteles, un reto gigante y apasionante y fue así como, con la dirección técnica de mi hermano Pedro Otoya, quien tal vez era una de las mentes más brillantes en la industria tecnológica de Colombia y el aporte económico de Él mismo, otros socios y mi persona, creamos una nueva empresa, Advise S.A para desarrollar el producto Hotelero, pensando siempre en que debía ser integrado con la herramienta ERP que usaba el hotel, así, con nuestro conocimiento técnico y el conocimiento operativo y administrativo del propio Hotel Capilla del Mar, decidimos embarcarnos en la aventura de construir aquel primer sistema hotelero colombiano integral.

La propuesta coincidió con un cambio empresarial importante: la familia Otoya de Cartagena, junto con algunos socios, adquirió Telecómputo S.A de Cartagena y dio origen a una nueva compañía llamada Compusisca S.A. Mientras Advise S.A avanzaba en la construcción del sistema, Compusisca S.A continuo con la venta del sistema Trident® en calidad de distribuidor.

Fueron en total algo más de tres años de intenso trabajo, superando dificultades técnicas y financieras, en Advise S.A y Compusisca S.A hasta que a finales de 1992 logramos instalar la primera versión de HotSoft® o Hotel Software, escrita en XBase y bajo sistema operativo MS-DOS. El sistema se estrenó en el hotel Capilla del Mar, pero el gran reto fue la instalación y puesta en marcha en el Hotel Las Américas en 1994, que se preparaba para su apertura al público. Fue una experiencia exigente: durante semanas trabajamos día y noche corrigiendo errores, ajustando procesos y asegurando la estabilidad del sistema.

El producto se lanzó con el nombre HotSoft®, siendo ya un Front Desk hotelero, se diferenciaba de su principal competidor internacional, Fidelio®, en que contaba con un sistema Zeus POS propio totalmente integrado y además que integraba de forma natural con el Back Office o ERP Trident® de Telecómputo, algo muy avanzado para la época. Sin embargo, las limitaciones técnicas eran grandes: los apagones eléctricos podían causar pérdidas de datos y era necesario realizar procesos constantes de re-indexación y respaldo para proteger la información. Poco después, la aparición de Microsoft Windows y del motor de base

de datos Microsoft SQL revolucionó por completo el panorama, ofreciendo un nuevo nivel de seguridad y gestión de la información accesible, marcando así el inicio de una nueva era para los sistemas de gestión hotelera, siendo esa nueva migración otro reto gigante que tuvimos que afrontar.

No es un secreto que nuestro producto inicial tenía un problema curioso: el nombre. HotSoft® provocaba más de una sonrisa y a menudo lo asociaban con algo “picante”. Aquello nos obligó a buscar un nombre más serio, corto y que inspiraba robustez o fuerza. La inspiración llegó de forma inesperada: un día, en un periódico nacional, apareció un aviso que decía “Fidelio, el dios de la hospitalidad”. Mi hermano Pedro, con una sonrisa maliciosa, comentó:

—“Si Fidelio es el dios de la hospitalidad... ¿quién es el dios de los dioses?”

—“Zeus”, respondí sin dudar.

—“Entonces que se llame Zeus. Vete mañana mismo a Bogotá y regístralo.”

Y así fue. Logré registrar el nombre y el producto oficialmente. A partir de entonces, nuestro software pasó a llamarse **Zeus®**: para todas las variantes del producto, Zeus Hoteles, Zeus POS, Zeus Banquetes y Eventos, Zeus On Line ZOL (el Sol con Z), Zeus Clubes, Zeus Agencias de Viajes, Zeus Contabilidad, Zeus Inventarios, Zeus Nómina, Zeus Activos Fijos, entre otros. El sistema creció hasta convertirse en una suite integral para la gestión hotelera y turística, adoptada en numerosos establecimientos del país.

Hacia finales del siglo XX, la recesión económica nos llevó a reorganizar la estructura empresarial: Compusisca S.A. se dividió en dos compañías. Una continuó dedicada a la comercialización de equipos bajo el mismo nombre, y la otra, enfocada en el desarrollo de software, adoptó el nombre Zeus Tecnología S.A. Desde entonces, Zeus Tecnología S.A se consolidó como una empresa especializada en soluciones para el sector HORECA

—Hoteles, Restaurantes y Cafeterías, aportando innovación, eficiencia y visión tecnológica a una industria que, hasta entonces, había sido eminentemente tradicional.

El alcance de Zeus superó todas las expectativas: el sistema llegó a instalarse en diecisiete países, expandiéndose más allá de Colombia y posicionando a la empresa como un referente latinoamericano en tecnología aplicada a la hospitalidad.

Mirando en retrospectiva, lo que comenzó como un sueño artesanal en Cartagena se convirtió en un símbolo del talento y la capacidad de innovación de la región. Zeus no solo digitalizó la gestión hotelera: cambió la manera en que la hospitalidad entendía la tecnología.

- 2. Retos iniciales:** ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó al introducir la digitalización en un sector tradicionalmente manejado con papel y registros manuales?

R/ Cuando iniciamos el proceso de construcción y desarrollo del sistema, la ingeniería de sistemas en Colombia estaba en pañales. Había muy pocos profesionales especializados, los libros de referencia estaban en inglés y el nivel de dominio del idioma era bajo. Los lenguajes de programación eran básicos y sin librerías ni componentes reutilizables: todo debía desarrollarse desde cero. Las pantallas eran monocromáticas, generalmente de tono ámbar o verde, los compiladores primitivos y las herramientas escasas. Programar era tanto un acto técnico como artesanal, impulsado más por el ingenio que por recursos.

En ese contexto, los grandes centros de cómputo seguían utilizando mainframes, donde las operaciones se realizaban mediante terminales TTY y módems que permitían comunicaciones lentas punto a punto. Aunque ya no se usaban tarjetas perforadas en el ámbito operativo donde trabajábamos, todavía eran comunes en los grandes centros de procesamiento. Nosotros apostamos por una visión distinta: llevar la tecnología directamente al hotel, sin depender de un centro de cómputo remoto,

poniendo el poder de la información en manos del recepcionista y del gerente.

Los microcomputadores personales comenzaban apenas a difundirse, con procesadores Intel 80386 y los primeros 80486, memorias medidas en kilobytes y discos duros de apenas megabytes. Las redes eran rudimentarias, con cableado BNC a 10 Kbps, y las interrupciones eléctricas o de comunicación eran frecuentes. En ese escenario, lograr que un software hotelero operara con estabilidad y eficiencia era una auténtica proeza.

El primer gran reto fue tecnológico: desarrollar un sistema que pudiera funcionar en equipos tan limitados, sin servidores dedicados ni internet comercial. Todo debía ejecutarse en red local, optimizando cada línea de código para aprovechar al máximo la memoria y el procesador. Un solo error podía colapsar el sistema, así que el desarrollo exigía precisión milimétrica, paciencia y una gran dosis de creatividad.

El segundo fue el reto cultural. Convencer a los hoteleros de abandonar sus libretas, tableros y fichas físicas, el Trasunto o la llamada “sabana”, para confiar en una pantalla fue una tarea titánica. Había que demostrar con hechos que la tecnología no complicaba el trabajo, sino que lo hacía más rápido, preciso y rentable. Cada instalación era una mezcla de pedagogía, demostración práctica y cambio de mentalidad.

A esto se sumó el reto de formación. Muy pocos empleados hoteleros sabían usar un computador. Por eso diseñamos programas de capacitación personalizada, acompañando paso a paso a los usuarios hasta que se sintieran cómodos con el sistema. Esa cercanía permitió ajustar el software a la operatividad real de los hoteles y generar confianza en el proceso de cambio.

El reto de integración también fue crucial. En aquella época, cada área del hotel —reservas, restaurante, contabilidad y nómina— funcionaba de forma independiente. Conseguir que todas “hablaran el mismo idioma digital” exigió diseñar una arquitectura modular y coherente. Esa visión sería la semilla de lo que más

tarde se consolidaría como el ecosistema Zeus®, donde todos los módulos se integrarían bajo una misma plataforma.

Pero el más exigente de todos fue el reto económico. Las primeras líneas de código se escribieron en nuestra empresa paralela, Advise S.A., que recibió una inyección de capital importante para la época, suficiente para 18 meses de desarrollo y el lanzamiento del producto mínimo viable. Sin embargo, los recursos se agotaron antes de alcanzar la meta. En ese momento, Compusisca S.A. decidió absorber las deudas y el proyecto en el estado en que estaba, reconociendo a Pedro Otoya una participación accionaria importante en Compusisca S.A y comprando las acciones del resto de los socios de Advise S.A. Tras casi 18 meses adicionales de esfuerzo y sacrificio, se logró finalmente realizar la primera instalación, marcando un antes y un después en la historia del software hotelero nacional.

Finalmente, vino el reto comercial: conquistar la confianza del mercado, teniendo en funcionamiento al Hotel Las Américas y viendo los resultados, demostramos con cifras concretas las mejoras en eficiencia, control y rentabilidad. Cuando los hoteleros vieron aumentar sus utilidades por mayores controles, su ocupación con la seguridad de no generar sobreventas inesperadas, mejorar sus indicadores tales como la tarifa promedio o ADR, el ingreso por habitación disponible o REVPAR, el ingreso Bruto por habitación disponible o GROSSREVPAR, el Porcentaje de Ocupación o OCC, el Índice de Ocupación, la estadía promedio y otros indicadores ahorrando mucho tiempo en la preparación de los informes de su operación diaria, el escepticismo se transformó en convicción.

Superar todos estos retos —académicos, tecnológicos, culturales, formativos, de integración, económicos y comerciales— no solo nos permitió desarrollar un software funcional, sino abrir el camino hacia la transformación digital de toda una industria.

- 3. Impacto en los empresarios hoteleros:** En su experiencia, ¿qué cambios observó en la forma de gestionar la información y tomar decisiones por parte de los hoteleros tras implementar sus soluciones?

R/ Los impactos fueron profundos y se reflejaron en todos los niveles: humano, operativo, administrativo y estratégico. La implementación del sistema no solo cambió la forma de trabajar, sino también la manera de pensar y gestionar un hotel.

En primer lugar, hubo un cambio inmediato en la dinámica laboral. Aquellas personas que antes debían quedarse hasta altas horas de la noche preparando reportes para juntas o comités finalmente pudieron descansar. Ya no era necesario recopilar manualmente datos de distintos libros y áreas: el sistema generaba los informes con un par de clics. Ya no era necesario llevar un trasunto, ni hacer copias al carbón ni transcribir datos una y otra vez. Lo que antes tomaba horas, ahora tomaba minutos. Esto no solo incrementó la eficiencia, sino que mejoró la calidad de vida del personal administrativo y elevó su motivación.

En la operación diaria, uno de los mayores logros fue eliminar las sobreventas inesperadas. La disponibilidad de habitaciones se actualizaba en tiempo real, y el sistema garantizaba la integridad de la información. Esto evitó conflictos entre reservas manuales y reales, devolviendo tranquilidad tanto a recepcionistas como a gerentes y huéspedes. Los hoteles ganaron control, credibilidad y orden.

El servicio en los restaurantes también dio un salto cualitativo. Los pedidos se procesaban con mayor rapidez, las cuentas se cerraban sin errores y los inventarios se actualizaban automáticamente. Se eliminó el papeleo, los duplicados y las confusiones entre meseros y cocina. El resultado fue un servicio más ágil, preciso y profesional, que mejoró la experiencia del huésped y la eficiencia del personal.

Los procesos de facturación se volvieron ágiles y confiables. La emisión de cuentas era inmediata, los errores prácticamente desaparecieron y la conciliación con los centros de consumo se simplificó.

El control de cuentas por cobrar también mejoró notablemente: el sistema generaba listados detallados por vencimiento, permitiendo un seguimiento exacto de la cartera y facilitando la ges-

ción de cobro. Esto dio a los hoteles una visión clara de su flujo de caja y fortaleció su salud financiera.

Una de las innovaciones más admiradas fue la automatización de los inventarios. El sistema actualizaba existencias en tiempo real no solo por las compras, transformaciones o ajustes, sino que además realizaba de manera asistida los descargos de las ventas, aplicando las recetas estándar de cada producto. Al día siguiente, el inventario amanecía cuadrado, reflejando los consumos exactos del día anterior y sobre todo el margen de utilidad y/o de costo con que se trabajaba día tras día.

Para la época, aquello era simplemente genial: una función que hoy se asocia a los ERP modernos, pero que ya existía en nuestro sistema gracias a una visión práctica y adelantada a su tiempo.

A nivel interno, el sistema generó una verdadera sincronización entre los equipos de trabajo. Recepción, ama de llaves, contabilidad, cocina y mantenimiento comenzaron a hablar el mismo idioma digital. Todos sabían lo que ocurría en tiempo real: qué habitaciones estaban ocupadas, a cuales se les debía hacer aseo, cuales hacían check out, qué insumos faltaban, qué pedidos estaban en curso. Esa información compartida permitió anticipar necesidades, reducir errores y coordinar mejor las tareas. Por primera vez, el hotel funcionaba como un solo organismo integrado.

Desde el punto de vista gerencial, el impacto fue estratégico. La administración ganó una herramienta poderosa para tomar decisiones basadas en datos, no en suposiciones. Indicadores como ocupación, RevPAR, rotación de inventarios, consumo promedio por huésped y costos de operación se convirtieron en parte del lenguaje cotidiano de los hoteles. decía Jorge Pinzón gerente del Hotel Capital, lo mejor del sistema Zeus® es que a las 8 am tengo sobre mi escritorio el análisis de costo del día anterior y en mi pantalla todos los datos del hotel en tiempo real.

Los informes financieros y operativos, que antes requerían horas de consolidación manual, ahora se generaban automáticamente, con trazabilidad completa y confiabilidad absoluta.

En términos económicos, los resultados fueron contundentes: mayor rentabilidad, mejor control de gastos y aumento sostenido de la productividad. Los propietarios pudieron medir con precisión dónde se generaban los ingresos y dónde se perdían los recursos. Muchos descubrieron que, más allá del software, lo que habían adoptado era una nueva filosofía de gestión.

El impacto también se sintió en el mercado. Los hoteles que implementaron el sistema mejoraron su competitividad, alcanzando estándares similares a los de las grandes cadenas internacionales que en ese momento operaban con mainframes o sistemas centralizados. Nuestro producto les permitió a los hoteles medianos y pequeños democratizar la tecnología, competir con eficiencia y acceder a herramientas de gestión que antes estaban reservadas a las grandes corporaciones.

Y quizás el impacto más importante fue el cambio cultural. La tecnología dejó de ser vista como una amenaza para convertirse en una aliada estratégica. Los procesos se simplificaron, las decisiones se volvieron objetivas y la confianza en la información se consolidó como un activo clave.

La hotelería colombiano entró, así, en una nueva etapa: la era de la gestión basada en datos, impulsada por una visión pionera que surgió del esfuerzo, la convicción y la pasión por innovar.

La historia de la tecnología hotelera es una sucesión de revoluciones.

Primero llegó la era cliente-servidor, que cambió para siempre la forma de manejar la información. Los sistemas dejaron de ser aplicaciones aisladas y pasaron a concentrar los datos en servidores empresariales, donde se garantizaba seguridad, respaldo y consistencia. Fue una etapa que marcó la madurez de la informática corporativa.

Sin embargo, con la aparición de Internet, el modelo volvió a transformarse. Todo aquello que había sido centralizado en los servidores de las empresas empezó a migrar hacia los grandes centros de datos o granjas de servidores distribuidas globalmente. Así comenzó una nueva revolución informática: la era de la conectividad total.

En ese momento, y de manera visionaria y anticipada, Zeus Tecnología S.A. dio un paso adelante al diseñar y desarrollar la central de reservas de COTELCO, conocida como



www.reservashoteleras.com.co – “la de los hoteleros”.

Fue probablemente la primera central de reservas de América Latina, un proyecto pionero en la región que adelantó en varios años la lógica de las plataformas globales de reservas.

Lamentablemente, el mercado no estaba preparado: muchos hoteleros no comprendieron su alcance ni su potencial, y la herramienta —que pudo haber sido un referente continental— fue subestimada y finalmente abandonada. Una verdadera oportunidad perdida para la hotelería colombiana.

Con el tiempo, las tecnologías continuaron su marcha imparable, por eso, Hoy vivimos una nueva convergencia: todo se comunica con todo. Los sistemas hoteleros integran biometría, controles de acceso, reconocimiento de texto mediante OCR, Internet de las Cosas (IoT), pasarelas de pago seguras y, más recientemente, inteligencia artificial, con redes neuronales que aprenden de forma exponencial.

El concepto de Big Data se impuso, y los análisis masivos de información se convirtieron en el nuevo oro del sector.

Actualmente, la mayoría de las soluciones tecnológicas vinculadas con la industria hotelera residen en la Nube. Los sistemas funcionan sobre navegadores web, utilizando estándares como HTML, XML y JSON, junto con la integración mediante API, que dio vida a un ecosistema totalmente interconectado.

Los GDS (Global Distribution Systems), los Channel Managers y sus “hijos” —las OTAs (Online Travel Agencies)— se adueñaron de la distribución hotelera, impulsando un mercado digital sin fronteras. A ellos se sumaron los Booking Engines (BE) para reservas directas, los Revenue Management Systems (RMS) para optimizar tarifas, y las plataformas de reputación y pricing intelligence, que revolucionaron nuevamente la gestión hotelera.

El resultado es un nivel tecnológico realmente fascinante: una industria donde los datos fluyen en tiempo real, los precios se ajustan automáticamente, las reservas llegan desde cualquier rincón del mundo y las decisiones se apoyan en algoritmos inteligentes.

Lo que en su momento Zeus® vislumbró —la conectividad total, la automatización de procesos y el análisis inteligente de la información—, hoy es una realidad cotidiana.

La visión anticipada de aquella época fue el preludio del mundo hotelero hiperconectado que hoy asombra al planeta.

4. Revenue Management temprano: ¿Cómo se entendía y aplicaba el Revenue Management en los años 90 y 2000, y qué diferencias encuentra frente a la práctica actual?

R/ En los años noventa, el concepto de Revenue Management aún no formaba parte del vocabulario hotelero en América Latina. Sin embargo, muchos hoteles, y en especial quienes trabajaban con Zeus Hoteles, ya lo aplicaban de forma intuitiva y empírica, buscando maximizar ingresos a partir de la observación y el análisis manual de sus cifras. En aquella época, las tarifas eran lineales por temporada: una tarifa fija para temporada alta, otra para media, otra para baja y en algunos casos las fechas especiales de cada hotel según los eventos locales. Los ajustes se hacían manualmente, según la experiencia del gerente o las condiciones del mercado local.

El control de ingresos dependía de planillas impresas, reportes consolidados a fin de mes y decisiones tomadas con

más intuición que datos. No existían algoritmos, ni automatización, ni sistemas de proyección. El Revenue Management era una mezcla de conocimiento del negocio, olfato comercial y disciplina operativa.

Con la llegada de Zeus, esa práctica empezó a formalizarse y tecnificarse. El sistema permitió generar reportes en línea o diarios de ocupación, consumo, tarifas efectivas y producción por centro de negocio.

Indicadores como el RevPAR (Revenue per Available Room), el ADR (Average Daily Rate) y la rentabilidad por punto de venta empezaron a incorporarse al lenguaje de los hoteleros, mucho antes de que estos términos se popularizaran.

Sin saberlo, los usuarios de Zeus estaban practicando Revenue Management antes de que la industria lo definiera formalmente.

Durante los primeros años del siglo XXI, con la expansión de Internet y los GDS (Global Distribution Systems) que nacieron para el control de las sillas de los aviones y mutó para la hotelería, la gestión de tarifas comenzó a transformarse. Los hoteles empezaron a segmentar precios por tipo de cliente, canal y fecha, y a utilizar análisis comparativos para definir estrategias más inteligentes.

Zeus jugó un papel clave en esa transición, ofreciendo datos detallados que permitían proyectar tendencias y optimizar la ocupación sin sacrificar tarifa.

El paso de la intuición al análisis se consolidó. Hoy, el panorama es radicalmente distinto. Las tarifas ya no son lineales ni estáticas: cambian minuto a minuto según la demanda, la competencia, la reputación, el clima, los eventos locales y decenas de variables más.

Los sistemas modernos utilizan algoritmos e inteligencia artificial capaces de anticiparse al comportamiento del mercado, ajustando automáticamente las tarifas para maximizar

ingresos y ocupación. El Revenue Management actual es predictivo y dinámico, apoyado en el aprendizaje automático y en el análisis masivo de datos en tiempo real. La diferencia esencial entre entonces y ahora está en el nivel de automatización y anticipación. En los noventa, el éxito dependía del criterio del gerente; hoy depende de la velocidad y precisión de los algoritmos. Pero la esencia sigue siendo la misma: vender la habitación correcta, al cliente correcto, al precio correcto y en el momento correcto.

En retrospectiva, puede decirse que Zeus fue un precursor silencioso del Revenue Management moderno. Sus herramientas, reportes y tableros sentaron las bases para una disciplina que hoy es vital en la hotelería mundial. Aquella visión temprana de organizar, medir y entender el negocio con datos fue el primer paso hacia la sofisticación que hoy asombra al sector.

5. Evolución tecnológica: ¿De qué manera la transformación digital, el Big Data y la inteligencia artificial han cambiado las funcionalidades de los sistemas de gestión hotelera?

R/ La evolución tecnológica de los sistemas de gestión hotelera ha sido vertiginosa. En apenas tres décadas, la industria pasó de trabajar con computadores locales y reportes impresos a operar con plataformas globales en la nube, alimentadas por inteligencia artificial, Big Data y conexiones en tiempo real con cientos de servicios y dispositivos.

En los inicios, los sistemas como Zeus Hoteles se centraban en la automatización operativa: control de reservas, facturación, inventarios y contabilidad. Era la etapa en la que la prioridad era organizar el caos y garantizar la trazabilidad de cada proceso.

Más adelante, con la expansión de Internet, llegó la era de la integración: la posibilidad de conectar múltiples hoteles lo llamado multipropiedad (ZeusLink), módulos y canales de venta bajo un mismo ecosistema. Los sistemas dejaron de

ser herramientas aisladas para convertirse en plataformas colaborativas, capaces de comunicar la operación, el marketing y la estrategia en un mismo entorno.

El siguiente salto vino con el Big Data, que permitió convertir la información operativa en conocimiento estratégico, incluyendo información cruzada, algunas veces por alianzas colaborativas entre jugadores tecnológicos y comerciales y otras basadas en la imaginación y pericia tecnológica, mediante procesos como **Web Crawling**, que literalmente roban información de la nube para almacenarla y hacer cruces lógicos que permiten pronosticar variables deseadas en la toma de decisiones de revenue. Ya no bastaba con registrar transacciones: ahora se analizaban millones de datos históricos para descubrir patrones de comportamiento, tendencias de consumo, elasticidades de precios y predicciones de demanda. La información dejó de ser un resultado para convertirse en una fuente de ventaja competitiva.

Los reportes se transformaron en tableros dinámicos (Dashboard), los KPI se volvieron interactivos y la toma de decisiones pasó a depender de modelos analíticos en tiempo real.

Finalmente, la inteligencia artificial (IA) llevó la evolución a un nuevo nivel. Hoy los sistemas de gestión hotelera aprenden de la información, reconocen patrones y toman decisiones automáticas: ajustan tarifas, segmentan clientes, detectan fraudes, predicen cancelaciones y recomiendan estrategias comerciales.

El software dejó de ser una herramienta pasiva y se convirtió en un agente activo, capaz de optimizar la operación con mínima intervención humana.

La IA conversa con los clientes a través de chatbots, analiza sentimientos en redes sociales, y predice comportamientos de compra con una precisión impensable hace solo unos años. Sin embargo, la inteligencia artificial no lo resuelve todo. La tecnología procesa datos, pero la interpretación, la empatía y la intuición siguen siendo humanas.

Un algoritmo puede sugerir una tarifa, pero solo un gerente con experiencia entiende cuándo es prudente mantenerla o cuándo una relación comercial vale más que un punto de rentabilidad. La IA puede analizar miles de reseñas, pero solo una persona puede percibir el tono, la emoción y la historia detrás de cada huésped. En otras palabras, la verdadera evolución no está solo en la tecnología, sino en la alianza entre la inteligencia artificial y la intuición humana en personas capacitadas. El futuro de los sistemas de gestión hotelera no será completamente automatizado, sino colaborativo: humanos y máquinas trabajando juntos, combinando la precisión de los datos con la sensibilidad del criterio.

Porque al final, incluso en la era del Big Data y los algoritmos, la hospitalidad sigue siendo un acto profundamente humano, no veo en una cama durmiendo o descansando, a un robot o a un chatbots.

6. Experiencias significativas: ¿Podría compartirnos algún caso memorable en el que la tecnología haya transformado de manera notable la operación o rentabilidad de un hotel?

R/ Para Zeus Tecnología S.A., la historia con el Grupo Hotelero GHl marcó un antes y un después. La integración tecnológica de sus hoteles fue un punto de inflexión que demostró el verdadero poder de la innovación aplicada al sector. Bajo el liderazgo dinámico de Adolfo Schell, Juan Rodríguez, Alma Certuche, Andrés Sánchez, Jorge Pinzón, Andrés Yie y muchos otros colaboradores, GHl no solo adoptó el sistema Zeus, sino que se convirtió en un laboratorio vivo de evolución tecnológica. De la mano de GHl, Zeus instaló la solución integral en varios países, Ecuador, Perú, Chile Argentina, Panamá, Costa Rica, Belice, Aruba, España y otros, los 68 hoteles que operaban con la herramienta se transformaron en una red interconectada y eficiente. Los controladores y gerentes participaron activamente en el proceso, presentando solicitudes de nuevas funcionalidades y retroalimentando de forma continua al equipo de desarrollo. Esa colaboración

diaria impulsó la creación de GHLink o Zollink (Zeus On Line Linker), una plataforma espejo que permitió integrar la información de todos los hoteles en tiempo real, fortaleciendo la gestión administrativa, contable y comercial del grupo.

El resultado fue contundente: mejores indicadores de revenue en alojamiento y en alimentos y bebidas, una notable optimización de costos y un salto cualitativo en la competitividad del grupo. Gracias a esta sinergia tecnológica, GHLogró operar nuevos hoteles con mayor eficiencia y rapidez, consolidando su liderazgo regional.

En el ámbito de los hoteles vacacionales, tres casos se convirtieron en referentes nacionales: el Hotel Las Américas en Cartagena, el Hotel Irotama y el Hotel Zuana en Santa Marta. Estos complejos, líderes del turismo familiar y corporativo en el Caribe colombiano, enfrentaban un reto operativo común: la comercialización de planes con múltiples tarifas y diferentes niveles de inclusión, desde solo alojamiento hasta planes todo incluido con alimentos, bebidas, recreación y otros servicios complementarios.

Antes de la automatización, controlar estos planes de forma manual resultaba complejo y generaba pérdidas por consumos indebidos o falta de trazabilidad. Con la implementación de Zeus, se desarrollaron módulos especializados para la gestión y control de planes multi-tarifarios, que registraban en tiempo real los servicios incluidos para cada huésped según su plan contratado.

Esta innovación permitió a los puntos de venta (restaurantes, bares, centros de recreación y tiendas) identificar automáticamente qué productos o servicios estaban autorizados, evitando descontrol y fugas de ingresos. Además, la gerencia obtenía reportes detallados sobre el comportamiento de consumo, los márgenes de rentabilidad por tipo de plan y la eficiencia operativa en cada área.

En el Hotel Zuana, este control se convirtió en una herramienta clave para manejar su modelo mixto de hotel y pro-

piedad vacacional (time sharing), integrando los consumos de propietarios y huéspedes dentro de una misma estructura tecnológica. En Irotama y Las Américas, por su parte, el sistema permitió manejar altos volúmenes de huéspedes con precisión y agilidad, manteniendo la calidad del servicio y la rentabilidad. Estos tres hoteles demostraron que la tecnología de Zeus podía adaptarse a modelos de negocio complejos, anticipando tendencias que hoy son estándar en la hotelería moderna.

En conjunto, más de 2.000 hoteles en Colombia y Latinoamérica aprovecharon las bondades de Zeus. Pero fueron GHL, Las Américas, Irotama y Zuana quienes marcaron los hitos más memorables, demostrando que cuando la visión empresarial se une con la innovación tecnológica, la hotelería no solo evoluciona: se transforma.

7. Resistencia al cambio: ¿Cómo convencía a los hoteleros más escépticos de apostar por la tecnología en un momento en que todavía no era tan evidente su utilidad?

R/En los años en que la tecnología aún no era vista como una necesidad sino como una curiosidad, Zeus Tecnología S.A. se enfrentó a uno de sus mayores desafíos: convencer a los hoteles más escépticos de que la informática era una aliada estratégica y no un gasto innecesario.

La gerencia de Zeus, lejos de limitarse a vender un software, asumió un papel de arquitecto del cambio, liderando personalmente la construcción de nuevas funcionalidades y acompañando a cada cliente en el proceso de transformación. Se entendía que la verdadera revolución no era solo instalar un sistema, sino integrar todos los procesos del hotel en una sola plataforma: desde el front desk hasta la contabilidad, pasando por las plantas telefónicas, sistemas de llaves electrónicas, Channel Managers, conexiones con los GDS (Global Distribution Systems) y más.

Este enfoque integral dio origen a una herramienta pionera: Zeus Excel, una integración cruzada que permitía consolidar la información de todos los módulos del sistema y generar, en segundos, el análisis operacional del hotel. Bastaba con abrir una hoja de cálculo, seleccionar la fecha deseada y obtener de inmediato un informe completo de ocupación, ingresos, costos y rentabilidad. Era un salto cuántico para una época y a hoy aun es visto como un producto genial, en que la mayoría de los cálculos se hacían a mano o con hojas dispersas, todos los sistemas Zeus® tienen funciones que son llamadas desde el mismo Microsoft Excel y los datos aparecen mágicamente en los informes.

Sin embargo, la resistencia fue real y profunda. Muchos colaboradores estaban acostumbrados a los procesos manuales, que los hacían sentir indispensables dentro de la operación. Ver cómo la tecnología automatizaba sus tareas despertó temores y desconfianza. Para superar esa barrera, el equipo de Zeus optó por un trabajo de acompañamiento presencial, mostrando en terreno los beneficios concretos: menos errores, mayor control y más tiempo para dedicar a la gestión y al cliente. Poco a poco, los mismos empleados que inicialmente se resistían se convirtieron en promotores del sistema.

Otro obstáculo frecuente era el factor económico. Muchos empresarios no concebían la tecnología como una inversión con retorno, sino como un gasto que podía postergarse. El trabajo pedagógico fue constante: demostrar con datos que la eficiencia operativa, el ahorro en tiempos y la reducción de pérdidas se traducían directamente en rentabilidad.

La participación constante de Zeus Tecnología en ferias hoteleras, eventos del sector y apoyo a las entidades universitarias, jugó un papel determinante en este proceso. Estas vitrinas permitieron exhibir los avances, demostrar resultados reales y, sobre todo, generar confianza. Con el tiempo, lo que al inicio parecía un salto al vacío se convirtió en una tendencia irreversible: la tecnología dejó de ser una opción y pasó a ser el corazón de la gestión hotelera moderna.

8. Visión transversal: Desde su perspectiva, ¿qué competencias deberían desarrollar los profesionales de la hotelería para aprovechar mejor las herramientas de Revenue Management?

R/ Desde mi perspectiva, los profesionales de la hotelería deben desarrollar una visión integral del negocio y una comprensión profunda de la tecnología si quieren aprovechar al máximo las herramientas de Revenue Management. No basta con conocer la tarifa o el inventario disponible; hoy se requiere entender el comportamiento de la demanda, interpretar los indicadores y anticiparse a las tendencias para tomar decisiones estratégicas y acertadas.

El primer paso es la formación especializada. Quienes asumen responsabilidades en Revenue Management deben estar entrenados y conocer con detalle los principales indicadores: Ocupación, ADR (Average Daily Rate), RevPAR (Revenue per Available Room), GOPPAR, segmentación, pick up y forecast. Estos no son solo números, sino señales que guían la estrategia comercial y financiera del hotel.

Además, es indispensable comprender la interacción entre los sistemas tecnológicos. Un Revenue Manager moderno debe saber cómo se comunican entre sí el PMS (Property Management System), el RMS (Revenue Management System), el Channel Manager, el Rate Shopper y el Booking Engine. Cada uno cumple una función esencial, pero su verdadero poder surge cuando trabajan interconectados, permitiendo una gestión dinámica, automatizada y en tiempo real.

El RMS debe estar totalmente en interfaz con el PMS, para que las decisiones tarifarias se reflejen automáticamente en la operación y en los canales de venta. Asimismo, es fundamental comprender cómo el Channel Manager distribuye la disponibilidad y tarifas en las OTA's y cómo el Rate Shopper analiza los precios de la competencia para mantener la competitividad, pero quizás la pieza más estratégica de todo el

ecosistema es el Booking Engine, el motor de reservas del propio hotel. Este debería ser la principal fuente de ventas directas, permitiendo reducir las comisiones pagadas a intermediarios y fortalecer la relación directa con el cliente.

En resumen, los profesionales de la hotelería del presente y del futuro deben combinar análisis, tecnología y criterio empresarial. La gestión moderna de ingresos no es solo una técnica: es una cultura que exige conocimiento, interpretación y visión estratégica para que la tecnología, lejos de reemplazar al ser humano, se convierta en su mejor aliada para maximizar la rentabilidad.

9. Nuevas generaciones: ¿Qué consejo daría a los jóvenes profesionales del turismo y la hotelería que quieren formarse en Revenue Management y tecnologías aplicadas al sector?

R/ A los jóvenes que hoy inician su camino en el turismo y la hotelería, especialmente aquellos interesados en el Revenue Management y en las tecnologías aplicadas al sector, mi consejo es que se formen con bases sólidas y espíritu práctico.

Lo primero es buscar una formación profesional en programas universitarios de hotelería y turismo que incluyan asignaturas de gestión, análisis de datos y tecnología. Y más adelante, especializarse en Revenue Management, un campo que combina ciencia, estrategia y sentido comercial, sin embargo, la mejor manera de aprender Revenue es haciendo Revenue, es decir, la teoría debe ir acompañada de práctica constante. Las pasantías o prácticas en hoteles, aerolíneas o centrales de reservas son la escuela real donde se comprende cómo se comporta la demanda, cómo se estructuran las tarifas y cómo las decisiones de precio impactan los resultados.

Al principio, los conceptos pueden parecer complejos —las tasas de llenado, la frecuencia y anticipación de compra, las

estadías medias, los niveles de ocupación o los patrones de cancelación, los eventos que afectan directa o indirectamente la demanda, pero con la práctica se vuelven naturales. Solo entendiendo estas variables se puede interpretar correctamente cómo los algoritmos de los sistemas de Revenue Management recomiendan aceptar o rechazar solicitudes, ajustar tarifas o abrir y cerrar canales.

Las nuevas generaciones deben combinar la curiosidad tecnológica con la disciplina analítica. Entender cómo interactúan herramientas como el PMS, RMS, Channel Manager, Rate Shopper y Booking Engine les permitirá ver la hotelería no como un servicio aislado, sino como un ecosistema digital interconectado que depende de decisiones basadas en datos.

El Revenue Management no es solo una técnica; es una forma de pensar el negocio, donde cada decisión tarifaria debe tener un sustento lógico, un análisis y una meta clara. Quien logre dominar esa mezcla entre tecnología, estrategia y sensibilidad comercial, no solo será un buen profesional: será parte de la nueva generación que definirá el futuro de la hotelería.

10. Mirada a futuro: Si proyectamos 10 o 20 años más adelante, ¿cómo imagina usted la evolución del Revenue Management y el papel de la tecnología en la gestión hotelera?

R/ Si proyectamos la hotelería hacia los próximos 10 o 20 años, veremos un sector profundamente transformado por la inteligencia artificial, la robótica, la domótica y la Internet de las Cosas (IoT). La gestión hotelera dejará de ser un conjunto de procesos aislados para convertirse en un ecosistema digital integral, donde cada decisión y cada acción estarán interconectadas, cada día veremos más hoteles que han ido reemplazando en cosas rutinarias al humano con los robots o con tecnología digital, la competitividad se ha ido volviendo más necesaria, la tendencia a la baja de las tarifas, obligan a

los hoteleros a manejar menos costos fijos.

El Revenue Management evolucionará hacia un modelo completamente automatizado, soportado por sistemas predictivos y de autoaprendizaje que analizarán el comportamiento de la demanda en tiempo real, ajustando tarifas y disponibilidad de manera dinámica, precisa y personalizada. Las decisiones dejarán de depender de la intervención humana constante, aunque seguirá siendo esencial el criterio del gestor para interpretar las señales que las máquinas aún no pueden comprender.

La hotelería del futuro integrará servicios mucho más amplios que el simple alojamiento. Los sistemas incluirán automáticamente los tiquetes aéreos, terrestres o marítimos dentro de las tarifas, gestionarán el transporte de huéspedes mediante vehículos no tripulados, y ofrecerán experiencias personalizadas gracias a la lectura automática de preferencias y hábitos de consumo.

La domótica permitirá que cada habitación se adapte en tiempo real al huésped: temperatura, iluminación, música, aromas y hasta el contenido de las pantallas responderán a su perfil o estado de ánimo. Mientras tanto, la robótica de servicio asumirá tareas repetitivas o logísticas (como la entrega de room service o el traslado de equipajes) liberando al personal humano para enfocarse en la hospitalidad emocional, que seguirá siendo el valor más irremplazable.

En los hoteles de turismo, la tendencia será mantener al huésped el mayor tiempo posible dentro de las instalaciones, integrando entretenimiento, gastronomía, salud, deporte y bienestar en una experiencia única. Cada interacción, desde la reserva hasta el check-out, generará datos que alimentarán un modelo de gestión total del cliente, capaz de anticipar deseos y maximizar el Revenue global, que en últimas es el más importante.

En síntesis, el futuro de la hotelería será plenamente inteli-

gente, interconectado y centrado en la experiencia personalizada. La tecnología asumirá gran parte de la operación, pero el toque humano, la creatividad y la empatía seguirán siendo los elementos que marquen la diferencia entre un simple alojamiento y una experiencia inolvidable.

6 REDES SOCIALES

6.1 LA IMPORTANCIA DEL MARKETING DIGITAL EN EL ENTORNO ACTUAL

El marketing digital se ha convertido en una herramienta fundamental en la estrategia de comunicación y comercialización de las empresas. Con el auge de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), las organizaciones han migrado de los modelos tradicionales de publicidad a estrategias digitales que permiten mayor alcance, segmentación y medición de resultados en tiempo real (Kotler et al., 2025).

A diferencia del marketing tradicional, caracterizado por medios como la televisión, la radio y la prensa escrita, el marketing digital se basa en plataformas interactivas que ofrecen ventajas significativas. En primer lugar, presenta **un menor coste** en comparación con los medios tradicionales, permitiendo a empresas de todos los tamaños acceder a estrategias de difusión con una inversión relativamente baja. Además, la **rapidez en la implementación** de campañas digitales posibilita ajustes en tiempo real y una optimización continua basada en el análisis de datos.

Otro aspecto clave es la **cobertura global y disponibilidad 24/7**, lo que permite a las marcas mantener una presencia constante en el mercado y llegar a audiencias en distintas zonas horarias sin limitaciones geográficas (Moya & Cuevas, 2023). *small hotels must leverage digital marketing to increase their visibility and attract a diverse audience. However, many entrepreneurs in the tourism and hotel sector face challenges such as lack of competitiveness, low revenues, high turnover and limited knowledge of their consumers' behaviour and digital marketing strategies that can improve their online positioning in Search Engines, Online*

Travel Agencies (OTAs. Además, el marketing digital es altamente **flexible y adaptable**, ya que permite la personalización de mensajes según el perfil del usuario, utilizando formatos como anuncios pagados, videos, contenido en redes sociales, blogs y estrategias de email marketing.

Una de las mayores ventajas del marketing digital es su capacidad de **medición y análisis de resultados**, lo que lo diferencia de la publicidad tradicional. A través de herramientas como Google Analytics, Meta Business Suite y plataformas de CRM, las empresas pueden evaluar métricas clave como el tráfico web, la tasa de conversión y el retorno de inversión (ROI), lo que facilita la toma de decisiones basada en datos (Almestarihi et al., 2024).

En este contexto, las redes sociales se han consolidado como un pilar central del marketing digital. Estas plataformas no solo facilitan la interacción entre las marcas y sus audiencias, sino que también permiten la construcción de comunidades y el desarrollo de estrategias de fidelización (Campines, 2023). En los siguientes apartados, se explorará el impacto de las redes sociales en el marketing digital y las estrategias clave para maximizar su efectividad.

6.2 REDES SOCIALES: ¿POR QUÉ ESTAR EN ELLAS?

Las redes sociales han revolucionado la forma en que las empresas, incluidas las del sector hotelero, interactúan con sus clientes y gestionan su reputación digital. Estas plataformas permiten la comunicación bidireccional, la personalización de la experiencia del cliente y la generación de confianza a través del contenido visual y las recomendaciones de otros usuarios (Majó & Moya, 2017). Para los hoteles, estar en redes sociales no es solo una opción, sino una necesidad estratégica, ya que representan un **medio económico y eficiente para hacer publicidad**, diferenciarse en un mercado altamente competitivo y atraer tanto a nuevos huéspedes como a clientes recurrentes (Ferreira et al., 2023). Además, estas plataformas favorecen el fortalecimiento de la **presencia digital del hotel y conectar con nuevos públicos**, permitiendo una mayor visibilidad en la fase de búsqueda y decisión de los viajeros, quienes cada vez más confían en redes como Instagram, Facebook y TikTok para elegir su alojamiento (Zikri, 2024) . Uno de los mayores beneficios es

la posibilidad de **construir comunidades digitales**, donde los hoteles pueden fidelizar a sus huéspedes a través de estrategias de engagement, como contenido atractivo, promociones exclusivas y respuestas rápidas a consultas o comentarios (Madrigal-Moreno et al., 2020). En este contexto, las redes sociales se han convertido en una herramienta clave dentro del marketing digital hotelero, permitiendo no solo promocionar servicios, sino también gestionar la reputación online y generar experiencias memorables para los clientes.

6.3 ¿QUÉ ES UN COMMUNITY MANAGER?

En la gestión de la presencia digital de un hotel, el Community Manager desempeña un papel clave al administrar y dinamizar la comunidad en redes sociales. Su labor incluye la **gestión de contenidos**, la **interacción con seguidores** y la **construcción y cuidado de la reputación online de la marca**, es responsable de **desarrollar parrillas de contenido estratégicas**, **gestionar campañas de publicidad digital (ADS)**, **generar informes y métricas para evaluar las estrategias** y **adaptar las tendencias digitales a la identidad del hotel**.

Un Community Manager eficiente no solo aumenta la visibilidad de la marca, sino que también fomenta la fidelización de clientes, contribuyendo a la conversión de seguidores en huéspedes potenciales (Jan et al., 2023).

El Community Manager en el sector hotelero no solo gestiona la presencia digital de la marca, sino que también tiene la responsabilidad de materializar los objetivos estratégicos del hotel en el entorno digital. Uno de sus principales desafíos es **generar un espacio de comunicación con la sociedad**, además, debe **combinar estrategias orgánicas con inversión publicitaria para incrementar el tráfico web**, optimizando la conversión de visitas en reservas mediante campañas segmentadas y el uso de call to actions efectivos (Kotler et al., 2025). Asimismo, el Community Manager juega un papel clave en el uso de redes sociales para **generar leads y aumentar las ventas**, implementando estrategias de contenido persuasivo y dinámico que capturen la atención del usuario y refuercen la propuesta de valor

del hotel (Ferreira et al., 2023).

Finalmente, su labor implica **humanizar la marca hotelera**, mostrando experiencias auténticas que conecten emocionalmente con la audiencia y fortalezcan la fidelización de clientes, aumentando permanentemente el número de seguidores en las redes sociales.

6.4 RECURSOS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR

Para gestionar eficazmente la presencia digital de un hotel, el Community Manager debe utilizar diversas herramientas que optimicen la planificación, el análisis de datos y la interacción con la audiencia. Una de las principales es la **parrilla de contenidos**, que permite estructurar y programar publicaciones de acuerdo con la estrategia de marketing establecida, asegurando coherencia y consistencia en la comunicación de la marca. Asimismo, la evaluación del desempeño de las publicaciones requiere el uso de **métricas**, las cuales proporcionan información sobre el crecimiento de los perfiles sociales y el nivel de engagement con los usuarios. Para medir el impacto de las campañas digitales, herramientas como **Google Analytics y Metricool** permiten analizar el tráfico social y la efectividad de las estrategias de captación de clientes (Almestarihi et al., 2024).

Además, los hoteles emplean motores de reserva o “booking engines” (en cadenas como GHL Hoteles en Latinoamérica trabajan con varios proveedores tecnológicos de dichos sistemas y el más relevante es ROIBACK, de origen español un sistema que facilita el seguimiento de reservas generadas a través de distintos canales, incluyendo las redes sociales, brindando datos sobre la conversión de usuarios en huéspedes. Otra herramienta clave es el **generador de UTM**, que permite etiquetar enlaces y rastrear el origen del tráfico web, optimizando así la inversión en publicidad digital (Buhalis & Volchek, 2021). Estas herramientas no solo mejoran la gestión operativa del Community Manager, sino que también permiten tomar decisiones basadas en datos para incrementar la visibilidad y rentabilidad del hotel en el entorno digital.

Una herramienta muy importante es el **Social Media Tool Kit**,

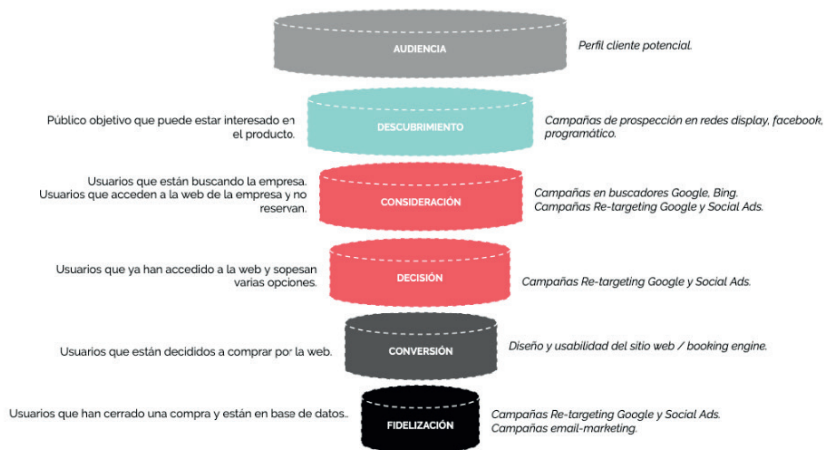
es un conjunto de editables para el manejo correcto de la marca en redes sociales. Está compuesto por una imagen para el perfil, plantilla para la portada de Facebook, plantilla para publicar promociones, plantilla para publicar stories y tipografía y explicativo de uso.

6.5 EL EMBUDO DE MARKETING DIGITAL O EMBUDO DE CONVERSIÓN.

El embudo de marketing digital, también conocido como embudo de conversión, es un modelo estratégico que representa las etapas que atraviesa un usuario desde que entra en contacto con una marca hasta que realiza una acción deseada, como una reserva, suscripción o compra. Este embudo se compone generalmente de cuatro fases: **atracción, interés, deseo y acción**, aunque en contextos digitales más avanzados puede incluir también fases de fidelización y recomendación (Kotler et al., 2025).

En el sector hotelero, el embudo comienza con acciones de visibilidad como anuncios digitales, redes sociales o posicionamiento SEO, que buscan captar la atención de potenciales huéspedes. A medida que el usuario avanza, se interesa por el contenido del hotel, ya sea a través de la web oficial, reseñas o videos y evalúa si la oferta se ajusta a sus necesidades. Finalmente, si la experiencia digital ha sido fluida, transparente y persuasiva, el visitante se convierte en cliente mediante una reserva. Comprender cómo se comporta el usuario en cada fase permite optimizar la estrategia de marketing y mejorar las tasas de conversión. Además, las herramientas de analítica digital, como Google Analytics, Pixel de Meta o plataformas de CRM, facilitan el seguimiento del recorrido del cliente, identificando los puntos de fuga o abandono en el embudo. Por tanto, el diseño eficaz de un embudo de conversión no solo impacta directamente en la rentabilidad, sino que se convierte en una herramienta esencial para alinear el marketing digital con la estrategia de Revenue Management, permitiendo tomar decisiones basadas en datos y optimizar el retorno de la inversión publicitaria.

Ilustración 11. Embudo de Marketing Digital



Fuente: (Ramis, 2020)

Las etapas del Embudo de conversión son las siguientes:

1. **TOFU** (Top of the Funnel): Con base en la ilustración 1, corresponde a las 2 primeras partes del embudo, es decir, Audiencia y Descubrimiento.
2. **MOFU** (Middle of the funnel): Con base en la ilustración 1, corresponde a las 2 segundas partes del embudo, es decir, Consideración y Decisión.
3. **BOFU** (Bottom of the Funnel): Con base en la ilustración 1, corresponde a las 2 últimas partes del embudo, es decir, Conversión y Fidelización.

6.5.1 TOFU: TOP OF THE FUNNEL.

La etapa TOFU (Top of the Funnel), o parte superior del embudo, corresponde al primer contacto entre un usuario y una marca, y tiene como objetivo principal generar visibilidad y atraer tráfico cualificado hacia los canales digitales del negocio. En esta fase, el cliente potencial aún no está listo para comprar ni necesariamente busca un producto o servicio específico; por el contrario,

se encuentra en una etapa de exploración o descubrimiento. Por ello, las estrategias de marketing deben centrarse en educar, inspirar o resolver inquietudes generales, utilizando contenidos de valor que despierten el interés del usuario sin forzar una conversión inmediata (Ramis, 2020). En el caso del sector hotelero, el TOFU puede incluir artículos de blog sobre destinos turísticos, publicaciones inspiracionales en redes sociales, videos de experiencias, guías descargables o campañas de marca en Meta, Google Display o YouTube. La clave en esta fase es construir una primera impresión positiva, lograr reconocimiento y posicionar al hotel como una opción relevante y confiable en la mente del consumidor. Además, es importante medir indicadores de atracción como alcance, tráfico web, visitas únicas, tasa de clics (CTR) y seguidores nuevos, que permiten evaluar si las acciones están captando la atención del público objetivo. Un enfoque eficaz en el TOFU sienta las bases para las etapas posteriores del embudo (MOFU y BOFU), al alimentar la base de datos con usuarios que ya han mostrado cierto interés y pueden ser nutridos con contenido más específico. Así, el TOFU no busca vender de forma directa, sino sembrar relaciones que, con el tiempo, puedan convertirse en oportunidades de venta reales.

6.5.2 MOFU: MIDDLE OF THE FUNNEL.

La etapa MOFU (Middle of the Funnel), o mitad del embudo, representa el momento en que el usuario ya ha mostrado un interés inicial por la marca y comienza un proceso de evaluación activa de alternativas. A diferencia del TOFU, donde el objetivo es atraer y generar visibilidad, en el MOFU se busca nutrir esa relación incipiente ofreciendo información más específica y útil que permita al usuario comparar, entender los beneficios concretos del servicio y avanzar en su decisión de compra. En este punto, el marketing digital debe enfocarse en contenidos de valor que aporten **confianza, diferenciación y claridad** (Ramis, 2020). En el sector hotelero, esto puede traducirse en estrategias de retargeting en Meta y Google; presencia en los primeros lugares de las OTAs; el envío de newsletters segmentadas con ofertas personalizadas, descargables con itinerarios o experiencias locales, páginas de aterrizaje con testimonios de huéspedes, comparativas de servicios, videos de habitaciones, simuladores de tarifas, o incluso herramientas de chat que respondan dudas fre-

cuentas. Es fundamental que el contenido esté alineado con las motivaciones del cliente potencial y que se facilite el contacto, como con formularios de consulta, enlaces a WhatsApp Business o acceso directo al motor de reservas.

El objetivo clave del MOFU es generar leads cualificados: usuarios que hayan demostrado un interés real y estén más cerca de convertirse en clientes. Las métricas relevantes en esta fase incluyen el número de formularios completados, la tasa de apertura y clics en campañas de email, el tiempo de navegación por categoría y el crecimiento de la base de datos de suscriptores. Un MOFU bien estructurado permite que el Revenue Management y el marketing trabajen de forma integrada, identificando segmentos de alto potencial y preparando al usuario para avanzar hacia la conversión final en la etapa BOFU.

6.5.3 BOFU: BOTTOM OF THE FUNNEL.

La etapa BOFU (Bottom of the Funnel), o **parte inferior del embudo**, representa el momento decisivo del proceso de compra: el usuario ya ha sido atraído (TOFU), ha considerado opciones y evaluado beneficios (MOFU), y ahora está listo para convertir, es decir, realizar una reserva, contratar un servicio o formalizar una compra, ya sea en las OTAs o en la página oficial. En esta fase, **el objetivo principal es eliminar cualquier barrera final y facilitar al máximo la conversión**, mediante estímulos que refuerzan la confianza y aceleren la decisión. En el contexto hotelero, esto puede lograrse a través de llamadas a la acción directas (“Reserva ahora”), beneficios exclusivos por canal directo (como desayuno gratuito, cancelación flexible o late check-out), comparativas con portales de terceros (OTAs), testimonios recientes de clientes, validación social, sellos de confianza, opciones de financiación o mensajes de urgencia como “última habitación disponible” o “quedan 2 personas viendo esta oferta”. En este punto, el usuario busca certeza, facilidad y un buen motivo para tomar acción, por lo que la experiencia en la web del hotel, la transparencia del precio final y la fluidez en el proceso de reserva deben ser impecables (Ramis, 2020). También es útil aplicar estrategias de remarketing a quienes abandonaron el carrito o la reserva, recordándoles su interés con mensajes personalizados o descuentos limitados. Las métricas clave en esta etapa son la

tasa de conversión, el valor medio de la reserva y el retorno de la inversión. Un BOFU eficaz convierte la intención en acción y traduce todo el esfuerzo de atracción y nutrición de las etapas anteriores en ingresos reales para el hotel, siendo por tanto un punto crítico para alinear el marketing digital con los objetivos de rentabilidad y ocupación definidos por el Revenue Management.

6.6 ESTRATEGIAS EN REDES SOCIALES.

En el entorno digital actual, las redes sociales han dejado de ser simples plataformas de entretenimiento para convertirse en herramientas estratégicas de comunicación, posicionamiento y conversión para las marcas. Diseñar una estrategia en redes sociales no es solo publicar contenido de forma aleatoria, sino construir una narrativa coherente y planificada que responda a los objetivos de la organización. En el caso del sector hotelero y turístico, contar con una estrategia permite identificar a qué audiencias se quiere llegar, con qué tipo de contenido se puede generar valor, y en qué formatos y canales es más efectivo comunicar (Rodríguez et al., 2024). Además, una estrategia bien estructurada ayuda a mantener una frecuencia de publicación constante, un lenguaje alineado con la identidad de la marca, y una integración con otras acciones de marketing digital como el email marketing, los anuncios pagados y las acciones de fidelización. Sin una estrategia, los esfuerzos en redes sociales suelen ser dispersos, poco medibles y con escasa repercusión en los objetivos del negocio. En cambio, una estrategia bien diseñada permite maximizar el retorno de la inversión, aumentar la notoriedad de la marca y crear una comunidad activa que respalde y recomiende los servicios ofrecidos (Moya & Cuevas, 2023) *small hotels must leverage digital marketing to increase their visibility and attract a diverse audience. However, many entrepreneurs in the tourism and hotel sector face challenges such as lack of competitiveness, low revenues, high turnover and limited knowledge of their consumers' behaviour and digital marketing strategies that can improve their online positioning in Search Engines, Online Travel Agencies (OTAs).*

6.6.1 LA IMPORTANCIA DE ESTABLECER OBJETIVOS.

Uno de los pilares de toda estrategia de redes sociales efectiva es la definición clara y medible de los objetivos que se quieren alcanzar. Establecer objetivos permite no solo tener una dirección precisa, sino también evaluar si las acciones emprendidas están generando los resultados esperados. Para garantizar su utilidad, los objetivos deben cumplir con los criterios **SMART**, un acrónimo que resume cinco características fundamentales: **S** (Specific), que indica que el objetivo debe ser específico y responder a preguntas como qué se quiere lograr y con qué recursos; **M** (Measurable), lo que implica que debe poder cuantificarse a través de datos concretos; **A** (Achievable), es decir, debe ser alcanzable con los medios disponibles; **R** (Realistic or Relevant), lo que asegura que el objetivo sea coherente con la realidad del negocio y esté alineado con sus prioridades; y **T** (Time-bound), lo cual significa que debe estar limitado a un período de tiempo definido para facilitar su seguimiento y evaluación (Kotler et al., 2025) . Por ejemplo, en lugar de establecer una meta ambigua como “mejorar presencia en redes”, un objetivo SMART sería: “Incrementar en un 20% el número de reservas realizadas desde Instagram en los próximos tres meses, mediante campañas dirigidas a usuarios que han interactuado con publicaciones del hotel en el último semestre”. Este tipo de planteamientos facilita la toma de decisiones basada en datos, permite ajustar la estrategia en tiempo real y asegura que los esfuerzos en redes sociales estén conectados con los resultados del negocio (Tellez & Moya, 2021).

6.6.2 CÓMO DEFINIR UN PÚBLICO OBJETIVO.

Definir correctamente el público objetivo es uno de los pasos más estratégicos en toda campaña de redes sociales, ya que permite orientar los esfuerzos de comunicación hacia las personas con mayor probabilidad de conectar, interactuar y convertirse en clientes. Este proceso comienza por conocer a fondo la comunidad digital existente, utilizando herramientas analíticas de cada red social para identificar datos demográficos, geográficos, intereses y características socioeconómicas (Kotler, 2022) . A partir de estos datos, es posible determinar si la audiencia actual coincide con el público ideal al que se desea llegar o si es necesario ajustar el contenido y la segmentación.

En términos demográficos, se consideran variables como edad, género y estado civil; en el plano geográfico, la ubicación por país, ciudad o zona específica; a nivel de intereses, se analiza el estilo de vida, gustos musicales, lugares que frecuentan y tipo de páginas que siguen; y en lo socioeconómico, se contemplan factores como el poder adquisitivo, el nivel de educación o el tipo de empleo. Una vez identificado este perfil, se pueden crear mensajes personalizados y contenidos de valor que generen conversación, confianza y lealtad, logrando que la estrategia sea más efectiva, tanto en alcance como en conversión (Kotler et al., 2021).

6.6.3 TIPO DE ALCANCE: ORGÁNICO.

El alcance orgánico se refiere al número de personas que visualizan un contenido sin necesidad de pagar por publicidad. Aunque puede ser limitado en comparación con el alcance pagado, su valor radica en que refleja una conexión auténtica con la comunidad digital, ya que se basa en el interés genuino de los usuarios. Para fortalecer este tipo de alcance, es fundamental crear contenido relevante, educativo y emocionalmente resonante, que motive a los seguidores a interactuar y compartir de forma natural (Kotler et al., 2025). Las redes sociales premian el contenido que genera conversación, reacciones y guardados, por lo que una estrategia de valor sostenida en el tiempo puede ampliar considerablemente la visibilidad de la marca.

El alcance orgánico es especialmente útil para llegar a audiencias nicho, construir comunidad y generar confianza (Moya & Cuevas, 2023) *small hotels must leverage digital marketing to increase their visibility and attract a diverse audience. However, many entrepreneurs in the tourism and hotel sector face challenges such as lack of competitiveness, low revenues, high turnover and limited knowledge of their consumers' behaviour and digital marketing strategies that can improve their online positioning in Search Engines, Online Travel Agencies (OTAs.* Aunque su crecimiento es más lento, es más estable y sostenible a largo plazo. Además, medir el alcance orgánico permite comprender qué publicaciones conectan mejor con el público, lo cual sirve para afinar las estrategias futuras y evitar depender exclusivamente de campañas pagadas.

6.6.4 TIPO DE ALCANCE: MARKETING DE INFLUENCERS.

El marketing de influencers es una estrategia poderosa para aumentar el alcance y la credibilidad de una marca en redes sociales, especialmente cuando se eligen perfiles cuya audiencia coincide con el público objetivo del negocio (Kotler et al., 2025). En lugar de invertir únicamente en celebridades digitales con millones de seguidores, cada vez más marcas optan por colaborar con microinfluencers, quienes, aunque tienen comunidades más pequeñas, suelen generar mayor engagement, autenticidad y confianza.

Para que una campaña de este tipo sea efectiva, es clave revisar el media kit del influencer, donde se detallan las métricas de alcance, el perfil de la audiencia, el tono de comunicación y los valores que representa. Al trabajar con influencers afines a la identidad de la marca, se puede impactar de forma precisa a nichos específicos de mercado, optimizando el presupuesto y generando contenido visual y testimonial con alto potencial de conversión (Moya et al., 2018). En el caso de hoteles y destinos turísticos, los influencers pueden compartir su experiencia de forma creativa y emocional, incentivando así la intención de viaje y reserva directa.

6.6.5 TIPO DE ALCANCE: CONTENIDO GENERADO POR EL USUARIO (UGC).

El contenido generado por el usuario (UGC, por sus siglas en inglés) representa uno de los activos más valiosos en una estrategia de redes sociales. Se refiere a las fotos, videos, reseñas o historias que los propios clientes comparten de forma espontánea sobre su experiencia con una marca. En el caso de hoteles, este tipo de contenido refuerza la prueba social, ya que las personas confían más en la opinión de otros usuarios que en los mensajes corporativos (Ramírez et al., 2021).

Al ver que otras personas parecidas han disfrutado su estancia, el potencial huésped se siente más inclinado a reservar. Para aprovechar este tipo de alcance, las marcas pueden solicitar permiso para compartir el contenido (por ejemplo, respondiendo al usuario con un mensaje claro que incluya la autorización

para republicar) y fomentar el uso de hashtags oficiales (Majó & Moya, 2017). Además, el UGC incrementa el sentido de comunidad, humaniza la marca y aporta autenticidad al discurso digital. Integrarlo dentro del ecosistema DRON también permite analizar patrones de comportamiento, preferencias visuales y temáticas que resuenan con la audiencia.

6.6.6 TIPO DE ALCANCE: ALIANZA Y SORTEOS.

Las alianzas estratégicas y los sorteos colaborativos son mecanismos eficaces para ampliar el alcance de una marca de forma creativa y mutuamente beneficiosa. Al asociarse con otras marcas, influencers o medios afines, se pueden unir comunidades digitales distintas pero complementarias, generando una sinergia que potencia la visibilidad y atracción de nuevos públicos (Kotler et al., 2025).

Estas acciones son especialmente útiles para impactar nichos específicos o lanzar campañas promocionales con objetivos concretos, como el aumento de seguidores, generación de leads o promoción de productos/servicios. Por ejemplo, un hotel puede aliarse con una marca de cosméticos sostenibles o con una agencia de viajes para realizar un sorteo donde ambas partes aporten valor y compartan visibilidad en sus respectivas plataformas. La clave está en que la alianza sea coherente con los valores de ambas marcas y esté dirigida a una audiencia similar. Además, los sorteos bien estructurados, con reglas claras, creatividad en la propuesta y difusión en múltiples canales, generan alto engagement y aumentan el reconocimiento de marca en corto plazo.

6.6.7 TIPO DE ALCANCE: ADS.

El alcance por ADS se refiere a la visibilidad que una publicación obtiene mediante publicidad pagada en plataformas como Facebook, Instagram, YouTube o TikTok. A diferencia del alcance orgánico, que depende del algoritmo y del interés espontáneo de los usuarios, el alcance por ADS permite a la marca controlar a quién llega su mensaje, cuándo se muestra y con qué frecuencia. Esto lo convierte en una herramienta fundamental para aumen-

tar la notoriedad, captar tráfico cualificado y acelerar la conversión (Kotler et al., 2025). En el caso de los hoteles y empresas turísticas, invertir en campañas de publicidad digital es clave para competir en igualdad de condiciones con grandes plataformas (como las OTAs), promover el canal directo y posicionar la marca frente a públicos estratégicos. Además, los ADS permiten segmentar audiencias de forma muy precisa según edad, ubicación, intereses, comportamiento de compra, idioma o incluso datos de usuarios similares a los actuales clientes (lookalike audiencias). Esta capacidad de segmentación, combinada con la posibilidad de definir objetivos por cada fase del embudo (reconocimiento, consideración o conversión), convierte a los ADS en una herramienta flexible, escalable y medible (Ramis, 2020). Para que el alcance sea efectivo, es necesario contar con piezas creativas de calidad, una propuesta de valor clara y una estrategia de seguimiento que optimice continuamente el rendimiento. Así, los ADS no solo amplían la visibilidad de la marca, sino que también fortalecen su presencia digital, aumentan su rentabilidad y permiten tomar decisiones basadas en datos reales.

6.6.8 ¿POR QUÉ HACER PUBLICIDAD EN FACEBOOK ADS?.

Realizar publicidad en Facebook Ads se ha convertido en una estrategia fundamental para cualquier marca que desee aumentar su visibilidad, captar nuevos clientes y optimizar sus esfuerzos digitales.

A diferencia del alcance orgánico, que depende del algoritmo y es limitado, Facebook Ads permite **segmentar audiencias con gran precisión**, llegar a usuarios específicos en el momento oportuno y medir el rendimiento de cada anuncio en tiempo real. La plataforma cuenta con una base de datos robusta sobre los hábitos, intereses y comportamientos de los usuarios, lo que ofrece una ventaja competitiva para personalizar los mensajes publicitarios y dirigirlos hacia quienes tienen mayor probabilidad de conversión (Anderson, 2012) . Además, considerando que más del 80% de los seguidores de una página no ven las publicaciones orgánicas, invertir en publicidad se vuelve esencial para mantener la relevancia y fortalecer la presencia digital. Para hoteles, restaurantes y destinos turísticos, Facebook e Ins-

tagram Ads permiten atraer tráfico cualificado al canal directo, generar leads y destacar frente a la competencia, todo con una inversión accesible y escalable.

6.6.9 ¿QUÉ ES UNA CAMPAÑA?

Una **campaña publicitaria en Facebook Ads** es una estructura organizada de promoción paga cuyo objetivo es alcanzar metas concretas dentro del ecosistema digital de Meta (Facebook, Instagram, Messenger y Audience Network). Cada campaña parte de un **objetivo definido**, como generar tráfico web, conseguir interacciones, obtener leads o aumentar ventas, y se ejecuta a través de conjuntos de anuncios y anuncios específicos (Kotler et al., 2025). Diseñar una campaña implica planificar el mensaje, seleccionar el público, asignar un presupuesto y programar la duración de la acción.

Las campañas pueden estar enfocadas en distintos puntos del embudo de conversión y deben ser coherentes con los valores y la propuesta de la marca. Una campaña bien estructurada permite realizar pruebas A/B, optimizar en tiempo real y medir el retorno sobre la inversión, contribuyendo así a una estrategia digital sólida y efectiva.

6.6.9.1 Elementos de una campaña de Facebook Ads.

Los elementos clave de una campaña en Facebook Ads incluyen: el **objetivo publicitario**, que define qué se busca lograr (por ejemplo, generar tráfico o conversiones); el **conjunto de anuncios**, donde se configura la segmentación del público, el presupuesto, el calendario y las ubicaciones; y finalmente, el **anuncio**, que es la pieza creativa que se mostrará al usuario (puede ser imagen, video, carrusel, historia, etc). A esto se suma la definición de la **propuesta de valor**, el **cliente ideal**, las **palabras clave**, y los criterios de segmentación como edad, ubicación, intereses y hábitos digitales (Campines, 2023).

Todos estos elementos deben estar integrados estratégicamente para asegurar la coherencia del mensaje y maximizar la efectividad de la campaña.

6.6.9.2 Paso a paso para diseñar una campaña con Facebook Ads.

Diseñar una campaña con Facebook Ads requiere seguir un proceso estructurado. Primero, se define el objetivo de la campaña según la fase del embudo (reconocimiento, consideración o conversión). Luego, se elabora el brief, se establecen métricas de éxito, se define el presupuesto de inversión, y se crea la estrategia creativa, es decir, el contenido del anuncio (Kotler et al., 2021).

A continuación, se implementa la campaña desde el Administrador de Anuncios de Meta, configurando parámetros clave como el público objetivo, la duración, el formato y las ubicaciones. Una vez publicada, es esencial hacer seguimiento, analizar resultados y realizar ajustes en tiempo real, permitiendo que el algoritmo aprenda y optimice el rendimiento progresivamente.

6.6.9.3 Importancia y estrategias para definir las palabras clave

Las palabras clave son términos o frases que ayudan a orientar los anuncios hacia las personas que buscan productos o servicios relacionados con la marca. Aunque Facebook Ads no funciona como Google Ads en cuanto a búsquedas, sí permite segmentar anuncios en función de intereses, comportamientos y contenido consumido, por lo que identificar correctamente las palabras clave es esencial para impactar a la audiencia adecuada. Para definir las palabras clave, se recomienda pensar como el cliente: ¿qué temas, marcas, lugares, hobbies o estilos de vida están relacionados con lo que ofreces? También es útil analizar la competencia y revisar estadísticas de plataformas como Meta Audience Insights. Utilizar palabras clave relevantes permite optimizar la segmentación, mejorar la tasa de clics y aumentar la calidad del tráfico, lo que se traduce en una mayor efectividad de la inversión (Li et al., 2023).

6.6.9.4 *Objetivos de campaña según el embudo de conversión.*

Los objetivos de una campaña en Facebook Ads deben estar alineados con las fases del embudo de conversión: TOFU (atracción), MOFU (interés y consideración) y BOFU (acción o conversión) (Ramis, 2020).

En la fase TOFU, los objetivos suelen estar orientados al reconocimiento de marca, alcance o reproducción de video, buscando generar visibilidad. En la fase MOFU, se priorizan objetivos como interacción, tráfico web, mensajes o descarga de contenido, que permiten nutrir el interés. Finalmente, en la fase BOFU, los objetivos más comunes son conversión, ventas del catálogo, generación de leads o tráfico al negocio, enfocándose en la acción directa. Elegir el objetivo correcto garantiza que el anuncio llegue a usuarios que están en el momento adecuado de su proceso de compra.

6.6.9.5 *¿Qué es un conjunto de anuncios?*

El conjunto de anuncios es la unidad dentro de una campaña donde se definen los parámetros más importantes que rigen el funcionamiento del anuncio: segmentación del público objetivo, presupuesto total o diario, programación temporal, ubicaciones del anuncio (Facebook, Instagram, Stories, Messenger, etc.), y posibles reglas de optimización (Kotler et al., 2021) . Un mismo conjunto puede tener varios anuncios distintos que compiten entre sí para determinar cuál tiene mejor rendimiento. Esta estructura permite hacer pruebas A/B, explorar diferentes audiencias y formatos, y mejorar el rendimiento general de la campaña sin cambiar el objetivo principal.

6.6.9.6 *¿Cómo se define el cliente ideal?*

Definir el cliente ideal implica construir un perfil detallado del usuario que tiene mayor probabilidad de necesitar, valorar y adquirir el producto o servicio que se ofrece. Este perfil incluye datos demográficos (edad, género, ubicación, estrato), psicográficos (valores, intereses, estilo de vida), comportamientos (uso de tecnología, patrones de consumo) y necesidades concretas

(Buhalis & Volchek, 2021).

Cuanto más detallado sea este perfil, mayor será la capacidad de crear anuncios personalizados y relevantes que conecten emocionalmente con el público. Esta definición es clave para segmentar bien el conjunto de anuncios y mejorar la efectividad de la campaña.

6.6.9.7 *¿Qué es la propuesta de valor?*

La propuesta de valor es la promesa que una marca comunica a su público objetivo, explicando qué problema resuelve, qué ofrece, cómo se diferencia de la competencia y qué beneficios concretos aporta al cliente (Buhalis & Leung, 2018).

En Facebook Ads, la propuesta de valor debe estar presente en el mensaje del anuncio, tanto en el texto como en los elementos visuales. Una propuesta clara, diferenciadora y centrada en el cliente aumenta las probabilidades de captar la atención, generar clics y fomentar la conversión. Además, permite construir una narrativa coherente en toda la estrategia de comunicación digital.

6.6.9.8 *¿Cómo se determina el presupuesto de una campaña?*

El presupuesto de una campaña en Facebook Ads puede definirse como un monto diario o total, dependiendo de los objetivos, la duración y el alcance deseado. Se recomienda invertir al menos 3 USD por día durante un mínimo de 5 días para que el algoritmo de Meta pueda recopilar datos suficientes y optimizar la entrega (Dwivedi et al., 2021).

Sin embargo, el costo por clic (CPC) puede variar por varios factores: el nivel de competencia en el segmento, la calidad del anuncio, el público seleccionado, la ubicación de los anuncios y la relevancia del mensaje. Por tanto, es fundamental hacer seguimiento constante y ajustar el presupuesto en función del rendimiento, para evitar gastos innecesarios y maximizar el retorno.

6.6.9.9 ¿Qué es un anuncio?

Un anuncio en Facebook Ads es la pieza visual o creativa que se muestra al usuario para captar su atención y motivar una acción. Puede adoptar diversos formatos: imagen estática, video, carrusel, presentación, historia o colección (Kotler et al., 2025).

Un buen anuncio combina un texto claro y persuasivo, una imagen o video llamativo y un botón de llamado a la acción (CTA) que invite a reservar, comprar o contactar. El anuncio es la parte visible de toda la estructura de campaña, por lo que debe reflejar fielmente la propuesta de valor y estar alineado con los intereses del público objetivo.

6.6.9.10 Errores clásicos en el diseño de campañas

Entre los errores más comunes al diseñar campañas en Facebook Ads se encuentran: crear audiencias demasiado amplias o excesivamente específicas, usar imágenes poco atractivas o que no destacan el producto principal, no cambiar los anuncios durante semanas o meses, o utilizar un solo anuncio sin variantes. También son frecuentes los errores técnicos como enlaces rotos, páginas de destino incongruentes con el anuncio, o afirmaciones engañosas que infringen las políticas de Meta (Buhalis, 2019).

Otro error frecuente es utilizar métodos de pago sin fondos, lo cual interrumpe la campaña y afecta el rendimiento. Prevenir estos errores es clave para mantener la reputación del anunciante y la efectividad de las campañas.

6.6.9.11 Políticas de anuncios: qué se puede y qué no

Facebook Ads cuenta con una serie de políticas estrictas sobre lo que se puede promocionar y cómo debe hacerse. Por ejemplo, no se permite el uso de contenido para adultos, desnudos, afirmaciones falsas o engañosas, ni redirecciones a páginas que no coinciden con la oferta mostrada en el anuncio. También se prohíbe reutilizar anuncios rechazados sin realizar cambios, ya que este comportamiento puede ser penalizado por la plataforma (Hua, 2016).

Es imprescindible que los anunciantes revisen el Centro de Políticas de Meta Ads antes de lanzar una campaña, para asegurarse de que cumplen con todos los requisitos y evitar sanciones.

6.6.9.12 Recomendaciones para campañas exitosas

Para que una campaña en Facebook Ads sea exitosa, es recomendable comenzar con un presupuesto que se ajuste a la capacidad financiera del negocio, dejar que la campaña esté activa al menos un mes para que el algoritmo aprenda, y analizar los resultados periódicamente para hacer ajustes (Jan et al., 2023).

También se sugiere diversificar los formatos de anuncio, probar distintas creatividades, actualizar el contenido cada 2 o 3 meses, y utilizar datos de campañas anteriores para optimizar la siguiente. Finalmente, mantener coherencia entre el anuncio y la página de destino es clave para garantizar una experiencia fluida que favorezca la conversión.

6.7 GESTIÓN DE CRISIS EN REDES SOCIALES: CÓMO PROTEGER LA REPUTACIÓN DE TU HOTEL CUANDO LA TORMENTA DIGITAL SE DESATA

En el mundo hiperconectado de hoy, donde cada publicación puede amplificarse en cuestión de segundos, la gestión de crisis en redes sociales es una habilidad esencial para cualquier hotel u organización turística. Una simple queja mal gestionada puede escalar hasta convertirse en una amenaza reputacional si no se actúa con rapidez, empatía y estrategia (Moya, 2018). En este contexto, las redes sociales funcionan como el lobby digital de un hotel: todo lo que se diga o haga está a la vista del público y forma parte de la experiencia percibida por el cliente.

Las crisis en redes sociales pueden surgir de múltiples fuentes: un comentario ofensivo de un colaborador, una experiencia negativa viralizada por un huésped, un error en una promoción, o situaciones más delicadas relacionadas con temas sociales, culturales o ambientales. Estas situaciones se comportan como tormentas tropicales: no se pueden evitar, pero sí se pueden anticipar, contener y aprovechar como oportunidad de mejora y transparencia. En lugar de apagar incendios con improvisación,

lo ideal es contar con un protocolo claro de acción que proteja la integridad de la marca y restablezca la confianza de la audiencia (Kotler et al., 2025)

Existen cuatro pasos clave para actuar con eficacia ante una crisis digital: identificar, controlar, monitorear y documentar.

Identificar: Detectar el problema a tiempo es vital. No se puede gestionar lo que no se reconoce. La escucha activa en redes sociales a través de menciones, comentarios, hashtags o reseñas permite detectar posibles crisis antes de que escalen. Contar con un sistema de alertas o monitoreo puede marcar la diferencia entre una corrección oportuna y una pérdida reputacional significativa.

Controlar: Una vez identificada la situación, es importante contenerla. Esto implica dar una respuesta pública clara, oportuna y empática, sin caer en actitudes defensivas. El objetivo es trasladar la conversación a canales privados, mensajes directos, correos o llamadas, para resolver el problema de forma personalizada. Nunca se debe ignorar una queja ni borrar comentarios salvo que incurran en lenguaje ofensivo o discriminatorio. Una disculpa sincera, una solución concreta y una actitud transparente pueden revertir incluso los escenarios más tensos.

Monitorear: La crisis no termina con una respuesta inicial. Es imprescindible seguir evaluando cómo evoluciona la conversación, qué otros usuarios se suman, cómo responden los medios digitales o las comunidades, y si el problema se amplifica o comienza a disolverse. Herramientas de gestión como Metricool, Hootsuite, o el Administrador de Meta permiten observar en tiempo real el pulso de la situación.

Documentar: Toda crisis es una fuente de aprendizaje. Por ello, registrar lo ocurrido, las acciones implementadas, las reacciones del público y las lecciones extraídas es clave para fortalecer la estrategia digital a futuro. Este proceso permite crear manuales internos de actuación, capacitar al equipo de redes y prevenir que errores similares se repitan.

Una buena metáfora para entender esta dinámica es pensar en la reputación online como una copa de cristal: puede estar limpia y reluciente durante años, pero una sola grieta puede compro-

meter su integridad. En redes sociales, el silencio o la improvisación pueden ser más dañinos que el error original (Kotler, 2022). Por el contrario, una gestión profesional y empática de la crisis puede fortalecer la imagen de marca, consolidar la fidelidad de los clientes y mostrar la madurez institucional del hotel frente a los desafíos.

En resumen, no se trata de evitar las crisis a toda costa, sino de estar preparado para gestionarlas con rapidez, humanidad y coherencia. En el mundo digital, las marcas no se juzgan por los errores que cometen, sino por la forma en que los enfrentan.

6.8 EL PERFIL EN REDES SOCIALES: LA RECEPCIÓN DIGITAL DE UNA MARCA HOTELERA.

En el ecosistema digital actual, un perfil en redes sociales cumple una función similar a la recepción de un hotel: es el primer punto de contacto entre la marca y el cliente. En cuestión de segundos, un usuario forma su primera impresión, decide si quedarse o seguir navegando, y determina si esa marca es digna de su confianza. Por ello, optimizar el perfil en redes sociales no es un asunto estético, sino una estrategia de posicionamiento y conversión (Zikri, 2024).

Cada plataforma digital tiene sus particularidades, pero todas exigen claridad, coherencia y capacidad de generar confianza desde el primer vistazo. Un perfil bien estructurado transmite profesionalismo, identidad y cercanía, elementos fundamentales en el sector turístico, donde la emoción y la experiencia juegan un papel central (Campines, 2023).

6.8.1 NOMBRE DE USUARIO CLARO Y COHERENTE.

El nombre de usuario es, en términos digitales, la dirección de la marca en la red. Debe ser fácil de recordar, corto y alineado con el nombre comercial del hotel. Usar identificadores complicados, con números o abreviaciones difíciles, puede dificultar que los potenciales huéspedes encuentren el perfil. La recomendación es optar por versiones limpias como @hotelmirador, evitando combinaciones confusas que no reflejan la identidad de la marca.

6.8.2 FOTO DE PERFIL REPRESENTATIVA.

La imagen de perfil es el equivalente a un logotipo en la puerta del establecimiento. En redes sociales, esa imagen aparece en cada publicación, mensaje o interacción. Lo más adecuado es utilizar el logotipo oficial del hotel en alta resolución, adaptado al formato circular de las plataformas. La consistencia visual genera confianza y refuerza el posicionamiento (Dwivedi et al., 2021).

6.8.3 PALABRAS CLAVE EN EL NOMBRE O CATEGORÍA.

Dado que las redes sociales también operan como motores de búsqueda, es estratégico incluir palabras clave en el nombre o categoría del perfil. Expresiones como “hotel boutique en Cartagena” ayudan a que la marca sea encontrada por usuarios que aún no la conocen. Estas palabras actúan como señales en la autopista digital que dirigen tráfico cualificado hacia el perfil de la empresa (Buhalis, 2019).

6.8.4 BIOGRAFÍA BREVE, CLARA Y CON LLAMADO A LA ACCIÓN.

La biografía o descripción del perfil es una síntesis de la propuesta de valor de la marca. Debe explicar de forma concisa qué ofrece, a quién está dirigido y qué hace única a la empresa. Incluir un llamado a la acción, como “Reserva aquí”, “Explora tu próxima escapada” o “Consulta disponibilidad”, incrementa las posibilidades de interacción. La combinación de mensaje emocional y dirección funcional potencia la conversión desde el primer contacto (Kotler et al., 2021).

6.8.5 ENLACE ACTIVO Y ACTUALIZADO.

El enlace en el perfil es el puente entre la inspiración y la acción. Puede dirigir al motor de reservas, a la página web oficial, a una landing page con varias opciones (como Linktree) o a un canal de mensajería directa como WhatsApp. No contar con un enlace activo representa una oportunidad perdida de captar reservas,

contactos o ventas. Este debe ser revisado periódicamente para garantizar su funcionamiento y relevancia (Kotler, 2022).

6.8.6 HISTORIAS DESTACADAS ORGANIZADAS Y VISUALES.

Las historias destacadas permiten fijar contenido relevante de forma permanente. Funcionan como vitrinas temáticas donde se pueden presentar categorías como habitaciones, gastronomía, servicios, experiencias o testimonios. Utilizar portadas personalizadas, íconos coherentes con la identidad visual y títulos breves favorece la navegación y refuerza la profesionalidad del perfil (Kotler et al., 2025).

6.8.7 ESTÉTICA DEL FEED COHERENTE CON LA IDENTIDAD.

El conjunto de publicaciones del perfil debe tener una estética armoniosa y reconocible. Esto no implica rigidez visual, pero sí una narrativa coherente en colores, estilos, mensajes y emociones transmitidas. Si el hotel transmite lujo, sostenibilidad, descanso o aventura, esta esencia debe reflejarse en su contenido visual y textual. En redes sociales, las imágenes no solo informan, sino que evocan estados de ánimo y expectativas (Campines, 2023).

El perfil de redes sociales es mucho más que una tarjeta de presentación digital: es una herramienta estratégica para conectar emocionalmente con los viajeros, generar confianza y activar procesos de reserva. Al igual que un buen lobby, debe estar limpio, bien señalizado, ser acogedor y transmitir la esencia del servicio desde el primer instante. Cada detalle, desde el nombre hasta el botón de contacto, habla por la marca. Y en el sector hotelero, donde la percepción y la reputación son activos invaluableles, un perfil optimizado puede marcar la diferencia entre ser recordado o pasar desapercibido.

6.9 CASOS PRÁCTICOS: APLICACIÓN DEL MARKETING DIGITAL EN REDES SOCIALES EN GHL HOTELES

6.9.1 CASO 1: PROMOCIÓN SENSORIAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.



Hotel: Four Points by Sheraton Tequendama

Red social: Instagram

Objetivo estratégico: Promover la experiencia gastronómica del restaurante INKAI, destacando el valor agregado que ofrece el hotel a sus clientes.

Etapas del embudo: MOFU (consideración y evaluación)

Esta publicación destaca el buffet del restaurante INKAI, utilizando una imagen visualmente atractiva de platos variados, bien presentados y coloridos. El texto que acompaña refuerza el mensaje de autenticidad, creatividad y tradición culinaria. El uso de hashtags corporativos como #UnaExperienciaGHL y #Bogotá fortalece el posicionamiento local y de marca.

Este tipo de contenido está pensado para usuarios que ya conocen el hotel o su restaurante, y están evaluando alternativas para comer o para alojarse con experiencia gastronómica incluida. O para personas en Bogotá interesadas en tener experiencias gastronómicas nuevas.

CASO 2: CAMPAÑA DE RESERVAS ANTICIPADAS EN DESTINO RESORT.

 **GHL Hoteles** está en Bogotá. 27 de mayo de 2024 · Bogotá · 🌐

Si eres amante a los paisajes con mar y sol, @coralesdeindias es para ti 🌊🌞🍹 Sus 250 confortables habitaciones todas con balcón y vista al mar, brindan a sus huéspedes paisajes inigualables, llenos de vida y color.

#Cartagena es un #DestinoGHL. Visita <https://bit.ly/fb-GHL> para reservar.

*Términos y condiciones: Obtén descuentos reservando de manera anticipada para Junio, Julio y Agosto 2024. El descuento dependerá de cada hotel. Si eres usuario registrado en GHL Plus, recibirás un descuento adicional del 15% de acuerdo al hotel seleccionado. Esta oferta es válida para reservas realizadas con una anticipación de 30, 60, o 90 días previos a la fecha de ingreso al hotel. No es aplicable a planes ni paquetes de Vuelo + Hotel.

RNT 36890
#UnaExperienciaGHL #Hotel #Travel #LatinoAmerica #Colombia #Cartagena #CartagenaDeIndias #Destino #Viajes



  12

8 veces compartida

Hotel: Corales de Indias (Cartagena)

Red social: Facebook

Objetivo estratégico: Incentivar las reservas anticipadas en temporada alta mediante descuentos segmentados.

Etapas del embudo: BOFU (conversión)

La publicación presenta una oferta exclusiva para reservas con anticipación en los meses de junio, julio y agosto, dirigida a usuarios registrados en GHL Plus. Se utiliza un enlace de reserva directa, lo que refuerza la estrategia del canal propio y permite medir el retorno de la campaña.

El contenido visual incluye imágenes atractivas del hotel y bebidas tropicales, asociadas a las vacaciones. Este caso demuestra el uso de Facebook como herramienta efectiva para generar ventas directas y reforzar la ocupación en destinos clave como Cartagena.

6.9.2 CASI 3: GHL PLUS DAY.



The image shows a Facebook post from the account 'ghl_hoteles'. On the left is a promotional graphic for 'GHL plus DAY' featuring a couple in a hotel room. The graphic includes the GHL Hoteles logo, the text 'Una experiencia GHL.', and a large '20% OFF EXCLUSIVO GHL PLUS' badge. Below the badge, it says 'PARA USUARIOS REGISTRADOS' and '¡RESERVA AHORA! ghlhoteles.com'. On the right is a screenshot of the Facebook post. The post text reads: 'Solo por hoy recibe 20%OFF en alojamiento. Beneficio exclusivo para usuarios registrados en GHL Plus. ¿Cómo obtenerlo?'. It includes a link to the website and a detailed disclaimer: '*Válido para reservas realizadas el 26 de junio de 2025, para viajes realizados entre el 26 de junio al 31 de diciembre de 2025. Descuento exclusivo para usuarios registrados en GHL Plus. No aplica para planes ni paquetes de Vuelo + Hotel. Descuento sujeto a disponibilidad de cupos y fechas. No aplica para hoteles de marca Sheraton, Four Points by Sheraton, Hyatt & Mercure.' The post has 20 likes and was posted on June 26.

Cuenta: GHL Hoteles

Red social: Instagram

Objetivo estratégico: Fomentar la conversión directa mediante una promoción exclusiva para usuarios registrados en el programa de fidelización GHL Plus.

Etapas del embudo: BOFU (conversión)

La campaña “GHL Plus Day” fue una promoción limitada a 24 horas que ofrecía un 20% de descuento para miembros del programa GHL Plus. Se presentó con una imagen clara, informativa y un llamado a la acción directo (“Reserva ahora”).

Este contenido está orientado a la conversión final. Refuerza la importancia del canal directo, el uso de CRM para segmentación y la fidelización mediante beneficios tangibles.

6.9.3 CASO 4: POSICIONAMIENTO DE MARCA EMPLEADORA.



Cuenta: GHL Hoteles

Red social: LinkedIn

Objetivo estratégico: Reforzar la cultura organizacional y la atracción de talento a través del reconocimiento de los colaboradores en fechas conmemorativas.

Etapas del embudo: TOFU (reconocimiento de marca)

En la celebración del Día de la Madre, GHL publicó un video de trabajadoras de diferentes hoteles con un mensaje de agradecimiento y reconocimiento. Este tipo de publicaciones posiciona a GHL como una empresa humana, que valora a su equipo, y genera identidad y orgullo interno. Además, construye una imagen positiva hacia afuera para candidatos potenciales.

7 PLAN DE MERCADEO

7.1 INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MERCADEO.

El plan de mercadeo constituye una herramienta estratégica esencial para las organizaciones hoteleras, ya que permite conectar el conocimiento obtenido en la investigación de mercados con la implementación de acciones concretas orientadas a la captación, fidelización y satisfacción de los clientes. En un sector altamente competitivo y dinámico como el turismo, contar con un plan bien estructurado es comparable a tener un mapa de navegación: sin él, los esfuerzos de marketing corren el riesgo de ser dispersos, poco coherentes y con un retorno limitado de la inversión (Moya & Cuevas, 2023)small hotels must leverage digital marketing to increase their visibility and attract a diverse audience. However, many entrepreneurs in the tourism and hotel sector face challenges such as lack of competitiveness, low revenues, high turnover and limited knowledge of their consumers' behaviour and digital marketing strategies that can improve their online positioning in Search Engines, Online Travel Agencies (OTAs).

Su importancia radica en que integra los distintos elementos analizados en fases previas —como la segmentación de clientes, el revenue management y las estrategias digitales— para traducirlos en objetivos claros, estrategias definidas y tácticas medibles. De este modo, el plan no solo orienta la toma de decisiones, sino que también proporciona un marco para evaluar la efectividad de las acciones implementadas. Como sostiene Kotler (2021), el marketing estratégico debe responder tanto a las necesidades del cliente como a los objetivos de rentabilidad empresarial, logrando un equilibrio entre valor percibido y sostenibilidad financiera.

En el contexto hotelero, un plan de mercadeo bien diseñado permite identificar los segmentos más atractivos, definir propuestas de valor diferenciadas, seleccionar los canales de distribución más eficientes y diseñar campañas de comunicación que conecten emocionalmente con los distintos tipos de huéspedes. Más allá de una herramienta administrativa, se convierte en un mecanismo que impulsa la innovación, mejora la competitividad y fortalece la relación a largo plazo entre la marca y sus clientes (Buhalis & Volchek, 2021).

7.2 ANÁLISIS SITUACIONAL.

El análisis situacional constituye el punto de partida del plan de mercadeo, pues permite comprender el contexto en el que opera la organización y detectar los factores internos y externos que inciden en su desempeño. Esta fase proporciona una visión integral de la realidad empresarial y garantiza que las estrategias de marketing se diseñen con base en información objetiva, evitando improvisaciones o decisiones aisladas (Kotler et al., 2024).

En primer lugar, el análisis interno se centra en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa mediante herramientas como la matriz DOFA. Para un hotel, las fortalezas pueden incluir la ubicación estratégica, la calidad del servicio o el reconocimiento de marca, mientras que las debilidades pueden estar asociadas a procesos de digitalización incipientes, dependencia

de agencias de viajes en línea (OTAs) o limitada diferenciación frente a la competencia. Este diagnóstico interno resulta fundamental para alinear los recursos disponibles con las oportunidades del mercado (Jan et al., 2023).

En segundo lugar, el análisis externo considera tanto el macroentorno como el microentorno. A nivel macro, el modelo PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) permite identificar tendencias que impactan la industria hotelera, como las políticas de sostenibilidad, la recuperación económica pospandemia, los cambios en los patrones de consumo de las nuevas generaciones o la transformación digital del sector turístico (Ma & Schwartz, 2023). A nivel micro, el análisis de la competencia y de los clientes proporciona información sobre los rivales directos, las preferencias de los consumidores y las oportunidades de innovación en productos y servicios.

Finalmente, los indicadores de desempeño (KPIs) permiten traducir el análisis situacional en métricas claras que orientan la estrategia. En el sector hotelero, algunos de los más relevantes son el Revenue per Available Room (RevPAR), que mide el ingreso por habitación disponible; el Average Daily Rate (ADR), que refleja la tarifa promedio diaria; y el Market Penetration Index (MPI), que compara la ocupación de un hotel con la de sus competidores directos. Estos indicadores, en conjunto, permiten evaluar la posición competitiva de la organización y constituyen la base para definir objetivos SMART dentro del plan de mercadeo (Almestarihi et al., 2024).

7.3 SEGMENTOS DE MERCADOS.

La segmentación de mercados es un proceso fundamental en la construcción de un plan de mercadeo, pues permite dividir el mercado heterogéneo en grupos más homogéneos de clientes que comparten características, motivaciones o comportamientos similares. En el sector hotelero, esta estrategia posibilita diseñar experiencias personalizadas que aumenten la satisfacción y la lealtad de los huéspedes. Según Kotler (2025), la segmentación

efectiva se logra a partir de criterios demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales, lo que facilita no solo identificar a los clientes, sino también comprender qué esperan de la oferta turística.

En este contexto, en GH Hoteles se plantean cuatro segmentos clave: aventureros, amantes de la comodidad, turismo familiar y turismo de reuniones.

Segmento de aventureros. Este grupo está compuesto, en su mayoría, por viajeros jóvenes o de espíritu explorador, que buscan experiencias auténticas, dinámicas y fuera de lo convencional. Para este segmento, el precio no siempre es el factor decisivo, ya que priorizan la vivencia, la adrenalina y el descubrimiento cultural. El marketing dirigido a este grupo debe utilizar canales digitales altamente visuales, como Instagram, TikTok o YouTube, con narrativas cargadas de emoción y autenticidad. Un hotel que apunte a este segmento debe destacar actividades como deportes de aventura, excursiones locales o experiencias sostenibles, transmitiendo la idea de que alojarse allí es sinónimo de vivir algo único.

Segmento de amantes de la comodidad. Generalmente compuesto por viajeros adultos y seniors, este segmento valora el confort, la organización y la tranquilidad. Buscan servicios que garanticen descanso y bienestar, con una alta exigencia en la calidad de las instalaciones, la gastronomía y la atención personalizada. Las estrategias de mercadeo para este grupo deben enfocarse en resaltar atributos como habitaciones amplias, servicios premium, spas, paquetes “todo incluido” y la seguridad en cada detalle de la estadía. A nivel comunicativo, es recomendable el uso de medios tradicionales (revistas especializadas, prensa, newsletters) combinados con plataformas digitales que transmitan confianza y credibilidad.

Segmento familiar. Este grupo se caracteriza por priorizar la seguridad, la diversión compartida y la posibilidad de crear recuerdos en conjunto. Las familias suelen valorar hoteles que ofrecen planes especiales para niños, actividades recreativas, menús

adaptados y espacios seguros. En este segmento, el precio adquiere relevancia, pero siempre en función de la percepción de valor integral que recibe la familia. Las campañas de marketing deben apelar a la emoción y a la construcción de experiencias memorables, mostrando imágenes de convivencia, unión y momentos únicos que se pueden vivir en el hotel. Además, la estrategia digital puede incluir contenido generado por los propios huéspedes, como fotografías y reseñas familiares.

Segmento de turismo de reuniones. También conocido como segmento MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions), está compuesto por viajeros corporativos, académicos y profesionales que asisten a eventos, congresos o reuniones de trabajo. Este grupo prioriza la eficiencia, la conectividad y la calidad de los servicios relacionados con la logística de eventos. Para captar su atención, el hotel debe resaltar su infraestructura tecnológica, la flexibilidad en el diseño de eventos y el soporte integral en la planificación. La comunicación hacia este segmento debe ser directa, clara y enfocada en beneficios tangibles como salas de reuniones equipadas, paquetes empresariales o servicios de catering adaptados a diferentes públicos.

En conjunto, la identificación y comprensión de estos segmentos permite que el plan de mercadeo vaya más allá de un enfoque masivo y logre un posicionamiento diferenciado. Cada grupo de clientes requiere mensajes, canales y propuestas de valor específicas, lo que asegura no solo una mayor efectividad en la captación, sino también un impacto positivo en la fidelización y rentabilidad a largo plazo.

7.4 DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO.

Tras la segmentación del mercado, el siguiente paso en la construcción de un plan de mercadeo es la selección del público objetivo. Este proceso implica evaluar el atractivo de cada segmento en función de su tamaño, potencial de crecimiento, accesibilidad y nivel de rentabilidad. Como señala Kotler (2022), un público

objetivo bien definido permite focalizar los recursos en aquellos clientes que ofrecen mayores oportunidades de valor, evitando esfuerzos dispersos o poco efectivos. En el caso del sector hotelero, esta selección debe considerar tanto las tendencias de la demanda como las capacidades operativas del hotel para responder a las expectativas de cada segmento.

Una vez identificado el público objetivo, resulta indispensable trabajar en el posicionamiento, entendido como el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor frente a sus competidores. El posicionamiento no se limita a la comunicación de atributos, sino que implica la construcción de una propuesta de valor diferenciada, capaz de transmitir por qué el hotel es la mejor opción dentro de su categoría. Según Li (2023), el posicionamiento exitoso se basa en la claridad, la consistencia y la relevancia, elementos que deben reflejarse en todas las interacciones con el cliente.

En el sector hotelero, esto puede significar, por ejemplo, posicionarse como el hotel ideal para familias que buscan experiencias seguras y divertidas, o como la mejor opción para ejecutivos que requieren eficiencia y tecnología en sus viajes de negocios. Este proceso exige alinear la identidad de marca con la experiencia real del huésped, de manera que la promesa comunicada sea coherente con el servicio recibido (Moya et al., 2024). Así, el posicionamiento deja de ser un ejercicio de marketing abstracto para convertirse en un compromiso tangible que impacta directamente en la satisfacción y la fidelización del cliente.

En definitiva, definir el público objetivo y establecer un posicionamiento claro permite al hotel competir con mayor efectividad en un entorno saturado de ofertas (Moya et al., 2018). Al enfocar su comunicación y sus recursos en segmentos específicos, la organización no solo logra diferenciarse, sino que también construye relaciones más sólidas y duraderas con sus huéspedes, generando una ventaja competitiva sostenible.

7.5 OBJETIVO DE MERCADEO.

La formulación de los objetivos de mercadeo es una de las fases más relevantes dentro del plan, ya que establece la dirección que guiará todas las estrategias y tácticas posteriores. Un objetivo de mercadeo no solo debe expresar un deseo general, como “aumentar las ventas” o “mejorar la visibilidad del hotel”, sino que debe estar claramente delimitado y responder a los criterios SMART: Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (alcanzable), Relevant (relevante) y Time-bound (temporal) (Kotler et al., 2024). Estos cinco componentes garantizan que los objetivos sean realistas, verificables y orientados a la acción.

En el contexto hotelero, un ejemplo de objetivo formulado bajo estos criterios podría ser: “Incrementar en un 20% las reservas directas a través del sitio web del hotel durante los próximos 12 meses, mediante campañas de publicidad digital segmentadas al público familiar”. Este objetivo es específico (reservas directas a través de la web), medible (20%), alcanzable (con campañas digitales bien estructuradas), relevante (apunta a reducir la dependencia de OTAs y mejorar la rentabilidad), y temporal (12 meses).

Asimismo, los objetivos pueden adaptarse a diferentes áreas clave de la gestión del mercadeo hotelero: incremento de ocupación, optimización del RevPAR, crecimiento en mercados internacionales, fidelización de clientes recurrentes o mejora del posicionamiento digital (Moya et al., 2018). Por ejemplo, un hotel que busque atraer al segmento de aventureros podría plantearse el objetivo de “lograr un aumento del 15% en la interacción en redes sociales, especialmente en Instagram y TikTok, en un periodo de seis meses, con el fin de captar viajeros jóvenes en busca de experiencias innovadoras”.

La correcta definición de objetivos permite no solo orientar los esfuerzos de marketing, sino también diseñar indicadores de desempeño (KPIs) que faciliten el seguimiento y el control. De este modo, el plan de mercadeo se convierte en un documento

dinámico, que puede ajustarse con base en la evaluación periódica de resultados, asegurando así la coherencia entre la estrategia, la ejecución y los resultados alcanzados (Moya & Cuevas, 2023)small hotels must leverage digital marketing to increase their visibility and attract a diverse audience. However, many entrepreneurs in the tourism and hotel sector face challenges such as lack of competitiveness, low revenues, high turnover and limited knowledge of their consumers' behaviour and digital marketing strategies that can improve their online positioning in Search Engines, Online Travel Agencies (OTAs).

7.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING.

El diseño de las estrategias de marketing constituye el corazón del plan de mercadeo, ya que traduce los objetivos definidos en acciones concretas que permiten alcanzar al público objetivo y consolidar el posicionamiento del hotel. Estas estrategias se estructuran tradicionalmente a partir del modelo del marketing mix o las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), el cual ha sido la base de la gestión de mercadeo durante décadas (Kotler et al., 2025). Aunque en la actualidad se han ampliado a modelos más complejos como las 7P, la estructura inicial sigue siendo un marco de referencia esencial para el sector hotelero.

Producto. En la industria de la hospitalidad, el producto no se limita a la habitación ofrecida, sino que abarca el conjunto de experiencias que vive el huésped durante su estancia. Esto incluye aspectos tangibles (instalaciones, gastronomía, amenities) e intangibles (trato del personal, atmósfera, emociones generadas) (Ma & Schwartz, 2023). Para los aventureros, el producto puede significar acceso a actividades deportivas o culturales locales; para los amantes de la comodidad, experiencias de bienestar como spa o gastronomía gourmet; para las familias, servicios diferenciados para cada miembro; y para el turismo de reuniones, infraestructura tecnológica y espacios flexibles para eventos.

Precio. La estrategia de precios en el ámbito hotelero está íntimamente vinculada al Revenue Management, que busca maxi-

mizar ingresos a través de precios dinámicos, ajustados según demanda, temporada o perfil del cliente. El precio debe comunicar valor: un hotel que se posicione como premium no puede competir en tarifas con hoteles económicos, pero sí debe justificar su valor diferencial con experiencias exclusivas (Lima Santos et al., 2024). Además, para segmentos sensibles al costo, como las familias, es clave ofrecer promociones o paquetes atractivos que equilibren percepción de valor y accesibilidad.

Plaza (distribución). En la era digital, la distribución de los servicios hoteleros se da tanto en canales directos (página web del hotel, aplicaciones móviles, metabuscadores) como en indirectos (OTAs como Booking o Expedia, GDS e intermediarios) (Moya et al., 2020). La estrategia de plaza debe combinar eficiencia y rentabilidad: potenciar el canal directo incrementa la autonomía y reduce costos de intermediación, mientras que los canales indirectos aportan visibilidad global y acceso a nuevos mercados.

Promoción. La comunicación del hotel debe estar alineada con su posicionamiento y público objetivo. Aquí se incluyen las campañas digitales (Google Ads, Facebook Ads, Instagram), el marketing de contenidos, las alianzas estratégicas, los programas de fidelización y la publicidad tradicional cuando el segmento lo justifica (Buhalis & Leung, 2018). Para los aventureros, la promoción efectiva implica storytelling digital con imágenes y videos inmersivos; para las familias, mensajes emocionales que refuercen la unión; para los amantes de la comodidad, un enfoque en exclusividad y bienestar; y para el turismo de reuniones, mensajes centrados en la eficiencia, la conectividad y la confianza en la organización de eventos.

En conjunto, la correcta aplicación del marketing mix en el sector hotelero permite integrar los recursos y capacidades de la organización en torno a una estrategia coherente y diferenciadora. No se trata solo de ofrecer un producto o servicio, sino de diseñar experiencias integrales que respondan a las motivaciones específicas de cada segmento y que fortalezcan la propuesta de valor del hotel frente a sus competidores.

7.7 PLAN DE ACCIÓN.

El plan de acción constituye la fase operativa del plan de mercado, en la que las estrategias previamente diseñadas se traducen en actividades concretas, asignación de responsabilidades, plazos y recursos. Según Kotler (2022), un plan de acción eficaz debe responder a las preguntas clave: qué se hará, quién lo hará, cuándo se hará y con qué recursos. De esta manera, se asegura que las decisiones estratégicas no se queden en un nivel teórico, sino que se conviertan en pasos ejecutables y medibles.

En el caso de la hotelería, este plan de acción puede estructurarse en torno a los segmentos definidos:

Aventureros. Para este grupo, las acciones deben centrarse en campañas digitales en redes sociales visuales como Instagram y TikTok (Zikri, 2024), donde se muestren experiencias inmersivas: caminatas, deportes extremos o actividades culturales locales. Una táctica clave puede ser colaborar con microinfluencers que transmitan autenticidad y promuevan el destino a través de videos cortos y dinámicos.

Amantes de la comodidad. Este segmento puede abordarse con newsletters personalizadas que destaquen paquetes de bienestar, gastronomía gourmet o programas de spa, reforzando la exclusividad y la tranquilidad. A nivel operativo, se puede programar la publicación de reseñas en medios especializados o campañas en Google Ads dirigidas a usuarios que buscan viajes premium.

Familias. Aquí, el plan de acción puede incluir la creación de paquetes “todo incluido familiar”, con promociones especiales en temporadas vacacionales. En redes sociales, se pueden compartir testimonios y fotografías de familias disfrutando actividades recreativas, apelando a la emoción y la seguridad. Adicionalmente, se pueden realizar campañas de remarketing para usuarios que visitaron la web del hotel buscando habitaciones múltiples.

Turismo de reuniones. Para este segmento, las acciones deben enfocarse en LinkedIn y campañas de email marketing B2B, destacando infraestructura para eventos, conectividad tecnológica y servicios de catering. También resulta eficaz participar en ferias de turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions) y generar alianzas con empresas locales para posicionar al hotel como un socio confiable en la organización de reuniones corporativas.

Cada una de estas acciones debe planificarse en un cronograma detallado que especifique responsables, presupuesto asignado y métricas de control. Asimismo, es recomendable priorizar tácticas de alta rentabilidad en el corto plazo (como campañas digitales de remarketing) y combinarlas con acciones de construcción de marca a largo plazo (como alianzas estratégicas y programas de fidelización).

De esta forma, el plan de acción se convierte en el puente entre la estrategia y los resultados, garantizando que los esfuerzos de mercadeo sean coherentes, medibles y sostenibles en el tiempo.

7.8 PRESUPUESTO Y CONTROL.

El presupuesto de mercadeo constituye una herramienta esencial para garantizar que los planes y estrategias definidos puedan ejecutarse de manera realista y sostenible. En el ámbito hotelero, el presupuesto no debe considerarse un gasto, sino una inversión estratégica que contribuye al incremento de la ocupación, la rentabilidad y el posicionamiento de la marca (Kotler et al., 2021). La asignación de recursos debe basarse en los objetivos SMART previamente establecidos, priorizando aquellas acciones con mayor potencial de retorno de la inversión (ROI).

Existen diferentes enfoques para determinar el presupuesto de mercadeo. Uno de los más utilizados es el método basado en el porcentaje de ventas, en el cual se destina un porcentaje fijo de los ingresos a actividades de marketing. Otro enfoque, más estratégico, consiste en asignar recursos según las oportuni-

des de crecimiento de cada segmento de mercado: por ejemplo, invertir más en campañas digitales dirigidas a aventureros y familias, que suelen responder con mayor interacción en redes sociales, mientras que para el segmento de reuniones se prioriza la participación en ferias y la generación de alianzas corporativas (Hua, 2016).

El componente de control es igualmente determinante, ya que permite evaluar la efectividad de las acciones emprendidas. Para ello, se definen indicadores clave de desempeño (KPIs) que pueden incluir métricas financieras (ROI, RevPAR, ADR), métricas digitales (CTR, tasa de conversión, costo por clic), y métricas de satisfacción del cliente (Net Promoter Score, valoraciones en portales de reputación online) (Almestarihi et al., 2024). El seguimiento continuo de estos indicadores facilita la toma de decisiones basadas en datos y permite ajustar tácticas en tiempo real, evitando la pérdida de recursos en estrategias ineficientes.

Además, el control debe contemplar la elaboración de informes periódicos que integren resultados cuantitativos y cualitativos, ofreciendo una visión integral del desempeño de la estrategia de mercadeo (Ferreira et al., 2023). Un plan de mercadeo que cuenta con presupuesto y control bien definidos no solo optimiza la inversión, sino que también fortalece la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la organización, asegurando que cada acción esté alineada con los objetivos globales del hotel.

7.9 GLOSARIO.

AB TESTING: Es una prueba que realizamos al sitio web para comparar de modo más fácil los cambios que generamos al diseño actual y establecer cuáles nos producen buenos resultados. Con esta prueba sabemos si un cambio en el diseño aumenta los porcentajes de conversión en nuestro sitio antes de cambiar el código web. Conoce Optimizely una sencilla herramienta para realizar tu AB testing.

ABANDONO DEL CARRITO: Se da cuando el usuario ha realizado una selección de productos en nuestro ecommerce, pero al momento de concretar la compra abandona, ya sea por las opciones de pago, fecha de entrega, valor de entrega, porque el producto no terminó de convencerlo, etc.

ADR (Tarifa Media) Average Daily Rate ADR. $ADR = \text{Ingresos de habitaciones} / \text{Número de habitaciones ocupadas}$.

ADSENSE: Es la plataforma publicitaria de Google usada para sitios web, aplicaciones y blogs, que permite que el webmaster de un sitio web inserte sus anuncios basados en texto conocidos como AdWords, pero no para el uso de las marcas y empresas sino para los medios que colocan esos anuncios.

ADWORDS: Son enlaces patrocinados, también llamados “sponsored links” que no tienen imágenes y ocupan 25 caracteres en el título, 70 en el texto y 35 en la URL. Estos anuncios tienen un sistema de pago conocido como CPC y se muestran junto a los resultados de búsqueda de Google en la parte superior o a la derecha, también debes saber que solo aparecen para las palabras que determina el anunciante.

ADSERVER: Este servidor de anuncios es la combinación de hardware y software que nos permite contabilizar las impresiones emitidas, inventario vendido y por vender, clics, etc. controlando básicamente la publicidad de la página web.

ADSERVER DE ANUNCIANTE: Es usado por agencias de medios y anunciantes para medir los usuarios de una campaña online, auditar datos de soporte, las conversiones generadas por la campaña, interacciones, controlar la actividad post-click y post-impression.

API: Application Programming Interface o Interfaz de programación de aplicaciones (IPA), es una serie de servicios como conjuntos de funciones y procedimientos, que el Sistema Operativo le ofrece a los programadores, como la impresión de

un carácter en la pantalla, leer el teclado o escribir en un fichero de disco.

APPS: (Aplicaciones) Móviles, aplicaciones (pequeños programas) para Smartphone o teléfonos inteligentes con conexión a internet.

BAR: (Best available rate), Mejor tarifa disponible

B2B: Business to Business, es la transacción comercial que se da directamente entre empresas, cuando una compañía negocia con otra compañía el suministro de bienes y/o servicios.

B2C: Business to Consumer, es la transacción comercial más convencional en la que las empresas llegan a los clientes, las ventas las hace la compañía, sea negocio o tienda, a su consumidor final.

BACKOFFICE: Son las actividades que apoyan nuestro negocio online que no tienen relación directa con los clientes, podemos mencionar el personal de la empresa que se encarga de la gestión administrativa, informática, de comunicaciones, etc.

BACKLINKS: Son los enlaces que recibe una web desde otras páginas.

BANNER: Formato publicitario en Internet que se incluye como pieza publicitaria dentro de nuestra página web, con tamaño de 468x60 pixeles, generalmente son diseñados con Flash en la extensión .gif del cual se generan también Minibanners, Superbanners o Megabanners. Comúnmente se le llama banner a cualquier formato publicitario en Internet.

BENCHMARKING: es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de tu empresa con los líderes y competidores del mercado.

BASE DE DATOS: Conjunto de datos que se relacionan entre ellos y se almacenan ordenadamente para ser usados en el momento que se necesiten.

BITCOIN: Sistema de pago y moneda digital, primera red de pago descentralizado impulsado por los usuarios sin intervención de una autoridad central, básicamente es dinero para Internet.

BLACK FRIDAY: El “Viernes Negro” es el día en que se inaugura la temporada de compras navideñas después de Acción de Gracias en Estados Unidos, pero que actualmente se ha ido extendiendo a diferentes países, es el día en el que todos los comercios realizan las mejores rebajas en sus productos.

BLOGS: Es un sitio web usado que recopila publicaciones o artículos, de uno o varios autores, ordenados por orden cronológico. Destacar la especialidad en materias de muchos de ellos.

BOOKING CURVE: (Curva de reserva). Es la curva de progresión de reserva para una fecha determinada. Sirve para ver el ritmo de reserva para una fecha.

BOTÓN: En interfaces gráficas es el objeto en que das click para acceder a otro enlace, este suele tener la apariencia de un botón corriente con figuras generalmente de rectángulo con un texto dentro que puede tener relieve y motivan la interacción con el usuario.

C2B: Consumer to Business, es la transacción comercial que se da del consumidor a las empresas, las ventas las hace el consumidor final a la compañía.

C2C: Consumer to Consumer, transacción comercial que se da entre consumidores, las ventas ocurren cuando uno de ellos le vende a uno o varios.

CANIBALIZACIÓN: Hablamos de canibalización de un precio cuando existen diferentes precios por un mismo producto a las mismas condiciones. En esta situación el cliente siempre elegirá el precio más bajo.

CALL TO ACTION: (CTA) Elemento indispensable en e-commerce porque motiva al usuario a realizar una acción, su objetivo es llevarlo a continuar con el proceso de conversión para que se haga cliente. El “llamado a la acción” puede darse con enlaces en un botón, iconos, textos, etc. que llevan del contenido regular al landing page de nuestra oferta.

CAPTCHA: Siglas de “Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart” o “Prueba de Turing Completamente Automática y Pública para Diferenciar Computadoras de Humanos”, sencillamente es una prueba en la que se introducen un conjunto de caracteres para comprobar que el usuario es humano y no un computador.

CARRO DE COMPRAS: Es un complemento que se agrega al catálogo web de productos para que el cliente realice su pedido desde la misma página, pudiendo seleccionar múltiples artículos sin abandonar la página para al final de su elección poder realizar el pago de los diferentes productos que escogieron.

CHECKOUT: Trámite con el que se da salida al proceso de compra de los clientes en la web luego de haber recibido la facturación total y realizado el pago de los elementos o servicios adquiridos.

CLOSE: Cierre de ventas en el que se deja de vender un día o un periodo.

CLUSTER TURÍSTICO (O CONJUNTO PRODUCTIVO): Consiste en una concentración geográfica de empresas e instituciones que interactúan entre sí, creando un clima de negocios en que todos ellos puedan mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad de largo plazo de la industria turística.

COMPETITIVE SET – COMP SET: Cuando un hotel se compara con su competencia (en tarifas de venta, ocupación, tarifa media, RevPar y cuota de mercado), no se puede comparar con todos los hoteles de la ciudad o del mercado. Entonces tiene que elegir

los 3 o 4 hoteles de su competencia más directa, que serían hoteles de una categoría y producto similar y esto llamamos la competencia de referencia o el competitive set.

CMS: Content Management System es el Sistema Gestor de Contenidos que permite administrar tus contenidos en un medio digital, la interfaz controla una o varias bases de datos donde se encuentra el contenido de la página. Esta herramienta ayuda a crear, clasificar y publicar todo tipo de información en la web manejando de modo independiente el contenido y el diseño.

CÓDIGO QR: Código de barras, que se compone de información y lectura. Actualmente muy relevante por el tema de la tecnología móvil.

CONTENT + COMMERCE: Tendencia del marketing en la que se combinan contenidos y productos para ser comercializados. Se crea contenido editorial, vídeos, fotografías, etc. que permiten mostrar el producto que se pretende vender en contexto. Es también llamado storyselling y es tendencia actual en el marketing.

CONVERSIÓN: Acción o transacción que necesitas que el usuario lleve a cabo cuando llegue a tu página web o aplicación. Puede ser una compra, registro, formulario, descarga, inscripción, etc.

COOKIES: Conocido también como Cookie o galleta informática es una fracción de información que guarda un servidor sobre el usuario en su equipo. Sirve al sitio web para consultar la actividad del usuario, llevar control de los usuarios y conseguir información de hábitos de navegación del usuario.

COMPETITIVIDAD TURÍSTICA: El concepto de competitividad turística comprende dos enfoques: el de producto y el netamente empresarial. La competitividad del producto es la capacidad de que un atractivo turístico conjugue a su alrededor unas condiciones que lo diferencien y lo hagan ofertable con posibilidades de venta. Por consiguiente, la competitividad del producto se refie-

re no solo a la calidad del recurso turístico en sí, sino también a los factores que lo diferencian y que lo hacen deseable para los turistas. Entre estos factores se incluye la accesibilidad, la infraestructura, la planta turística, la relación calidad/precio, la seguridad, la imagen y la calidad de la superestructura. 35 La competitividad empresarial no es otra cosa que la capacidad de los empresarios de generar rentabilidad y de mantener el negocio en el tiempo

CONVENIO COOPERATIVO: Instrumento legal, mediante el cual se formaliza entre socios comerciales, los acuerdos para intercambio de beneficios

CPM: Coste por millar de impresiones.

CPC: Costo por click o cost per click es el pago que realizas a los motores de búsqueda como Google Adwords por cada click que los usuarios hacen en tus anuncios.

CPC MÁX: Costo por click máximo que estableces de tu anuncio, este representa el importe más alto que estás dispuesto a pagar por un click en el anuncio.

CRM: Customer Relationship Management es la estrategia de negocios que se enfoca en el cliente, reuniendo la mayor cantidad posible de información para aumentar su satisfacción y así mantener una relación a largo plazo. Por otro lado, así se llama al software usado en la administración de la relación con los clientes que permite gestionar los clientes, ventas y marketing, este sistema administra el data warehouse o almacén de datos.

CRS: (Central reservation system), Central de reservas

CROSSELLING: Viene del término venta cruzada y es la estrategia de venta que busca vender a los clientes productos complementarios o accesorios a los clientes. Por ejemplo, cuando un usuario compra un celular se le ofrece también la funda. El servicio en el que se usa la venta cruzada es el sistema de recomendación y logra aumentar las ventas entre el 10 y el 30%.

CRM: (Customer relationship management), sistema donde procesamos todo tipo de información sobre el cliente, que nos permita medir todos aquellos datos para la toma de decisiones.

CTA: (Close to arrival): Es un cierre de ventas únicamente para las llegadas en un día en concreto en el que tenemos previsto llenar el hotel.

CTR: Click Through Ratio es el indicador que permite medir la eficacia de una publicación en Internet, mostrando la frecuencia con la que las personas que ven tu anuncio hacen click en él para que calcules el rendimiento de las palabras claves y anuncios. Este cuantifica la proporción de clicks dividiendo la cantidad de clicks que recibe el anuncio dividida la cantidad de veces que se muestra ese anuncio.

CUPÓN: Herramienta de marketing que se usa para hacer conocer un producto o aumentar la fidelización de los clientes habituales de un comercio ofreciendo una ventaja al consumidor habitual reflejada con regalos y/o descuentos. Se usa en modo impreso, pero actualmente en ecommerce se ha popularizado el uso del cupón virtual que posee un código personalizado para que el cliente lo redima.

CVV: Card verification value es el código numérico de seguridad de la tarjeta que es usado para aumentar la seguridad en las transacciones electrónicas con tarjetas de crédito. Suelen ser 3 o 4 dígitos ubicados en la parte posterior del plástico en Visa y MasterCard, en American Express este código se encuentra en la parte delantera y se denomina CID (Card ID) o identificación de tarjeta.

CX COSTUMER EXPERIENCE: Experiencia del cliente, es la suma todas las experiencias en diferentes puntos de contacto con los clientes, incluyendo la conciencia, atracción, interacción, compra, uso, cultivo y promoción. También se usa este término para referirse a la experiencia individual que tiene el usuario con respecto a una transacción.

CYBER MONDAY: En español CiberLunes, es la versión online del “Black Friday” dedicado completamente a las compras por Internet, se lleva a cabo el lunes luego de “Acción de Gracias” y su objetivo es persuadir a la gente a comprar en línea con los mismos descuentos del “Viernes Negro”.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: Es la información que debe poseer el producto que estamos ofreciendo, en ecommerce se recomienda que esa descripción posea precio, cantidad, nivel de calidad, funcionalidad y proceso de adquisición, así como los requerimientos. La descripción del producto es clave porque será la que consiga que el usuario tome la decisión de comprar o no.

DESTINO TURÍSTICO SOSTENIBLE: Unidad de planificación y gestión del territorio que cumple con los requisitos ambientales, socioculturales y económicos establecidos en presente norma NT-TS 001. (Icotec, 2006)

DISCLAIMER: Texto que delimita los derechos y obligaciones existentes entre las partes que intervienen en las relaciones legales. Debe incluirse en un lugar visible para resaltar las advertencias que consideres puedan generar demandas o reclamos, particularmente importante en ecommerce cuando se comercializan productos.

DOMINIO: Red de identificación asociada a un grupo de dispositivos o equipos conectados a Internet. Traduce las direcciones IP de los nodos activos en la red a términos más fáciles de encontrar. Permite que al ingresar la dirección en el buscador este sepa a cuál computador en el mundo pertenece para recibir la información que requiere.

DNS: Domain Name System o Sistema de Nombre de Dominio, es el sistema de nomenclatura jerárquica usado en computadores, servidores y cualquier recurso que se conecte a Internet o red privada. Se diferencia del dominio porque el DNS refiere a la zona, un único servidor de nombres puede tener autorización para muchas zonas.

EARLY BOOKING: (que significa «reserva anticipada») consiste en reservar estancias de vacaciones o billetes de avión con mucha antelación.

E-BUSINESS: Electronic y business o negocio electrónico, específicamente es el conjunto de actividades y prácticas propias de la gestión empresarial dada en la incorporación de los negocios en las tecnologías de la información (TICS) particularmente en Internet.

E-COMMERCE: El comercio electrónico es cualquier transacción o intercambio de información con un fin comercial, sea compra y venta de productos y/o servicios por medios electrónicos como Internet u otras redes informáticas.

E-MAIL MARKETING: Marketing realizado mediante el uso del correo electrónico con ánimo comercial o informativo. De modo más amplio se le puede denominar así a cada correo electrónico que es enviado a un cliente potencial o actual.

EMPAQUETADOS: servicios que se combinan para dar así un servicio mayor. Suelen combinar varios tipos de proveedores, como por ejemplo el vuelo + hotel.

FAM TRIP: (Viaje de familiarización) Viaje cuya función específica es presentar y mostrar los atributos de la oferta de un destino a compradores, medios de comunicación y visitantes potenciales.

FAQ: Frequently Asked Questions, listado de preguntas y respuestas frecuentes alineadas con un determinado contexto y tema particular. En español, también se pueden encontrar las siglas PUF por preguntas de uso frecuente.

FAVICON: Viene del inglés “favorites icon”, también se conoce como icono de página que es esa imagen de pequeño tamaño que se asocia a una página o sitio web particular. Cuando la página posee el favicono los navegadores gráficos la suelen mostrar en la barra de direcciones y en el encabezado de la pestaña.

FIDELIZACION 2.0: La técnica de fidelizar a un cliente, no en base a la repetición del mismo, sino a que el mismo cliente nos realiza dicho trabajo de fidelización en la red en base a comentarios de agencias de viaje online, redes sociales, Foros, comunidades...

FIT: Tipo de cupo para salidas individuales.

FIREWALL: Llamado también en español cortafuegos esta parte del sistema se diseña para bloquear acceso no autorizado de modo que permita sólo comunicaciones autorizadas. Permite, limita, cifra, descifrar, etc. entre otras cosas evita el acceso de usuarios a redes privadas conectadas a Internet principalmente a intranets.

FORECASTING: Previsión que consiste en estimar y analizar la demanda futura de un producto manejando los datos históricos de la venta.

FOROS: Sitios web que permiten al usuario discutir o compartir información de la temática del sitio, de manera coloquial e informal.

FRAMEWORK: El marco de trabajo define el conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios para estructurar conceptual o tecnológicamente un soporte. En palabras más claras es el esqueleto o esquema para el desarrollo o implementación de una aplicación.

FTP: File Transfer Protocol o Protocolo de Transferencia de Archivos, es el protocolo de red que permite transferir archivos entre sistemas conectados a una red TCP (Transmission Control Protocol).

FUNNEL: Término utilizado en marketing que habla de la forma de embudo con la que una estrategia de mercadeo inicia con grupos objetivos muy amplios pero que al final se reducen a una menor cantidad de conversiones.

FREE BOOKING: Reserva abierta, no requiere confirmación con el proveedor.

GAMIFICACIÓN: Uso de técnicas y mecánicas propias de los juegos o actividades que no son juegos. Permite crear experiencias desafiantes o interesantes a partir de actividades que tradicionalmente no tienen esas características, dando un valor agregado y volviéndolas más atractivas. En el entorno digital, la gamificación consiste generalmente en premiar la participación o acción de los usuarios en un sitio, mostrando progreso u otorgando medallas u otras formas de premios.

GASTO TURISTICO: Total de gastos de consumo efectuados por un visitante o por cuenta de un visitante durante su desplazamiento y su estancia turística en el lugar de destino.

GEOLOCALIZACIÓN: Técnica mediante la cual se asocian datos de ubicación geoespacial a una actividad o usuario. Permite crear acciones de marketing y actividades determinadas por la ubicación en el mapa.

GDS (Global distribución system), Sistema de distribución global.

GOPPAR: $\text{GOP per available room}$. Gross operating profit per available room (beneficio operativo bruto por habitación disponible). $\text{GopPar} = \frac{\text{Beneficio Operativo Bruto (GOP)}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$.

HOMEPAGE: Página de inicio de un sitio, generalmente la primera que se muestra al tipear la dirección en el navegador. Generalmente es la página principal desde la que se puede acceder a todo el resto de las páginas del sitio. En inglés se traduce página hogar, por lo que muchas veces se la simboliza con el ícono de una casa.

HOSTING: Sistema de alojamiento en un servidor donde se guardan todos los archivos que conforman un sitio o una aplicación. Este servicio es proporcionado por compañías de hosting

que venden ese espacio y una serie de servicios complementarios.

HTML: Lenguaje estandarizado en que se crean las páginas web. Permite tener una estructura básica y un código donde se colocan todos los elementos: imágenes, textos, contenedores, enlaces, etc. HTML es un formato básico estandarizado que permite que cualquier navegador interprete y muestre una página.

HTML 5: Versión o revisión 5 del lenguaje HTML, con nuevos atributos y funcionalidades que reflejan el uso y función de los sitios modernos.

HTTP: Protocolo que se usa en cada transacción o intercambio de datos en la web, permitiendo que clientes, servidores y proxies se comuniquen.

IDS: (Internet distribution system), sistema de distribución por internet.

IFRAME: Elemento HTML que permite incrustar un HTML dentro de otro HTML.

IMPRESIÓN: Se cuenta una impresión cada vez que una unidad básica de mensaje publicitario es entregada al usuario. Es una forma de medir cuántas veces se ve un anuncio. Más allá de si el usuario interactúa o no, cada vez que el anuncio se muestra cuenta como una impresión.

IP: Siglas para Internet Protocol, un protocolo de comunicación en la red. Dentro del protocolo se usa el término IP como etiqueta para denominar a cada uno de los dispositivos (como una computadora) que navegan la web.

JAVA: Lenguaje de programación desarrollado por Sun Microsystems, cuyo código puede ser ejecutado en diferentes plataformas. Es uno de los lenguajes de programación más populares del mundo.

JAVASCRIPT: Lenguaje de programación que permite mejorar la interfaz de usuario y crear páginas web dinámicas, que es interpretado por todos los navegadores modernos. Debe diferenciarse del lenguaje Java.

KEYWORD: Palabra o frase que las personas ingresan en los motores de búsqueda para encontrar algo en la web. La elección de las palabras claves determinará qué resultados muestra el “buscador”. Es indispensable el conocimiento y uso correcto de las palabras que usan las personas para buscar al momento de crear contenidos y desarrollar sitios, ya que debe tenerse en cuenta la relación que hace el motor de búsqueda entre la información del sitio y la búsqueda del usuario. Esto nos permitirá estar mejor o peor posicionados en los resultados que muestre.

KPI: Siglas en inglés para Key Performance Indicator. Refiere a los indicadores clave de desempeño que usaremos para medir el éxito de una acción, como una campaña. Al establecer cualquier estrategia, debe definirse cómo se determinará el éxito (o no) de esa estrategia y qué indicadores serán los que lo mostrarán.

LANDING PAGE: Página de destino donde “aterriza” una persona luego de hacer click en un anuncio, botón o enlace. Generalmente estas páginas de destino se desarrollan estratégicamente como una continuación del mensaje del anuncio de donde viene la persona, con elementos que ayudan a concretar la acción que se espera lograr.

LEAD TIME: El tiempo entre el momento de la reserva y la fecha de llegada del cliente.

LEAD: Un lead es el contacto de un potencial cliente que representa una oportunidad de negocio. Por lo general ese lead cuenta con datos para contactar a la persona por algún medio, y se califica según cuán probable o cercana es la posibilidad de concretar esa venta.

LINK: Un link, enlace o hipervínculo es un elemento que refiere a otro elemento en la web. Generalmente se trata de un texto o

imagen clickeable dentro de una página que nos permite acceder a otra.

LAR: (Last Available room), Última habitación disponible.

MAGENTO: Gestor de contenidos o CMS de código abierto para desarrollar cualquier tipo de ecommerce. Es una plataforma flexible y con muchas funcionalidades, por lo que es una de las más populares.

MAPA DE CALOR: Gráfico donde se detallan las áreas de una página web con diferentes colores según la cantidad de interacción que generan. Los colores más cálidos representan más clics o atención, mientras que los colores más fríos muestran las zonas donde hay menos atención del usuario. Permite evaluar la experiencia de usuario para tomar acciones de diseño, colocación de elementos, etc.

MARK UP: es el porcentaje adicional sobre un valor determinado. Es decir, a un precio neto se le suma el mark up correspondiente para albergar el precio de venta al público final pactado.

MARKET SHARE: Cuota de mercado que nos corresponde dentro del mismo.

MARKETING: El marketing es el conjunto de actividades destinadas a lograr la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio, obteniendo un beneficio.

MARKETING ONLINE: Consiste en las estrategias que una empresa realiza para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por Internet, interactuando con sus consumidores, reales o potenciales. También se conoce como marketing digital o e-marketing.

MARKETING VIRAL: Estrategia de Marketing que consiste en propagar una acción u promoción por medio de internet y de los usuarios.

MAXLOS: Maximum Length of Stay o máxima estancia: es una restricción a la venta que limita la estancia de un cliente a un máximo de días. Se utiliza en caso de precios muy bajos u ofertas especiales.

METABUSCADOR: (Consolidador o comparador), es un buscador de buscadores. Compara los resultados por los canales de venta y el producto. Trivago o Kayak son los dos ejemplos más relevantes a día de hoy en Europa.

MAYORISTA: aquel distribuidor de viajes que no entra en contacto con el cliente final. Elaboran producto y se lo distribuyen a los minoristas, comisionando las ventas.

METADES-CRIPCIÓN: Etiqueta que se coloca en una página indicando qué contenido tiene. Permite a los motores de búsqueda proveer una corta descripción a los usuarios, determinando si es o no contenido de su interés. La importancia de las metadescripciones en SEO deriva principalmente en que muchas veces son el factor clave que ayuda al usuario a decidir si ingresar o no a la página.

METATAGS: Etiquetas que se colocan en el documento HTML que sirven para identificar la página y su contenido. Son invisibles para el usuario, pero muy importantes para proveer información de la página como fecha, autor, palabras clave, etc. A motores de búsqueda, por ejemplo.

MICROSITE: es una página individual dentro de un grupo web. Suelen tener sus propias direcciones y estar personalizadas.

MINORISTA: venden directamente productos al consumidor, organizados por ellas o por terceros.

MLOS: Minimum Length of Stay o mínima estancia: es una restricción a la venta que se utiliza para gestionar mejor picos y bajos en la ocupación. Con una mínima estancia obligamos al cliente de reservar un mínimo de noches.

NAVEGADOR: Aplicación que se usa para acceder a la web, que interpreta y muestra la información y archivos en la red para que pueda ser visualizada por los usuarios, entre otras funcionalidades.

NEWSLETTER: Comunicaciones periódicas con nuestra base de datos de clientes y/o usuarios.

NETWORKING: Hace alusión a la generación de vínculos, la interacción, el intercambio de información y la construcción de redes entre individuos o grupos con un propósito específico.

NO SHOW: Un no show es una reserva que no se materializa pero que no se ha cancelado previamente.

OCUPACIÓN: (occupancy). Número de habitaciones ocupadas.

OPEN SOURCE: Es un modelo de desarrollo tecnológico que otorga licencia libre y acceso a cualquier persona, y entrega los documentos que permiten a cualquiera trabajar con ese código. Toda persona puede utilizar el código para modificar, extender y utilizar una solución o aplicación.

OPC: Empresas profesionales de organización de eventos y congresos.

OTA: (online travel agency), agencia de viaje online.

OTB: (Reservations on the books) Son las reservas hechas que un hotel tiene para un periodo en concreto.

OVERBOOKING: El overbooking es una técnica de revenue management para optimizar las ventas. Consiste en vender más habitaciones que la capacidad del hotel. El objetivo del overbooking es llenar el hotel al 100%, y se venden más habitaciones teniendo en cuenta que haya cancelaciones, no shows y/o reservas no garantizada.

OVERCOMMISSION: Comisión adicional que obtiene un distribuidor en función de un determinado volumen de ventas alcanzado

PASSWORD: Clave de seguridad o contraseña utilizada para restringir el acceso a ciertas páginas o contenidos.

PARIDAD: Clausula de tener expuestos los mismos precios en todos los operadores online.

PAYPAL: Empresa estadounidense de transferencia de dinero entre usuarios, pagos en comercio electrónico y otras soluciones que permiten el intercambio de dinero, cobrando una comisión por cada transacción.

PAGOS ONLINE: Son los pagos que se realizan con un sistema electrónico de pagos, a través de Internet. Permiten transacciones de compra y venta mediante una entidad financiera que está autorizada por ambas partes.

PERSUABILIDAD: Nos indica cómo debemos convertir a un usuario de nuestro web en un cliente.

PHP: Lenguaje de programación o código del lado del servidor que se usa para desarrollar sitios y aplicaciones con contenido dinámico. Es uno de los más utilizados en el mundo por su flexibilidad y rendimiento.

PICK UP: Evolución de las reservas comparando su situación a día de hoy respecto a un período de corto, medio y largo plazo. La diferencia del número de reservas entre fechas es el pick up.

PLAN DE NEGOCIOS: El plan de negocios es un documento en el que se describe el objetivo de un negocio, se establecen acciones para lograrlo y se analiza el contexto y mercado que lo rodea. Permite proyectar hacia dónde se orientará el trabajo de una organización y qué modelo se utilizará.

PLUGIN: Un Plugin es una aplicación que complementa a otra para sumar una funcionalidad específica que la primera no tenía. Es un agregado que hacemos para poder realizar una acción específica y nos permite personalizar diferentes aplicaciones, extendiendo su funcionalidad. Un plugin de Wordpress, por ejemplo, permite agregar al sitio hecho en esta plataforma una función que no posee originalmente, como es el caso de una tienda de ecommerce.

PMS: (Property management system), sistema de gestión del establecimiento.

POLÍTICA DE PRIVACIDAD: La política de privacidad establece cómo una empresa o sitio va a utilizar los datos que toma del cliente. Se determina en un documento que debe estar siempre accesible en la página y es obligación del usuario leerlo. Permite que el usuario esté al tanto de las condiciones al registrar su cuenta y dejar sus datos.

POPUP: Ventana emergente del navegador que se abre sobre la ventana actual sin que el usuario la solicite, generalmente para mostrar un anuncio.

POPUNDER: Ventana emergente del navegador que a diferencia del popup, se abre debajo de la ventana actual.

PPC: Campañas donde la tarifa se establece a partir de cada clic que los usuarios hacen sobre un anuncio.

PPL: Campañas donde el anunciante paga por cada lead (o nuevo contacto de cliente potencial) generado por los anuncios.

PRODUCTO TURÍSTICO: Es la combinación de atractivos y servicios que se ofrecen en el mercado con el fin de satisfacer las necesidades, requerimientos o deseos de los turistas. (Ley 300 de 1996)

PRODUCTO TURÍSTICO ESPECIAL: Puede ser multisensorial, responsable, personal, único, de calidad emocional y genera co-

nexión a partir de su creación. Creado con base en los deseos del turista.

PROGRAMA DE AFILIADOS: Un afiliado es un sitio que pre-vende productos o servicios de terceros y recibe una compensación por cada venta que se concreta.

RACK: Precio que no tiene ningún descuento especial.

REGISTRO NACIONAL DE TURISMO: Inscripción a la que se encuentran obligados los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia partir de la Ley 300 de 1996, Este registro será obligatorio para el funcionamiento de dichos prestadores turísticos y deberá actualizarse anualmente.

RELEASE: Fecha tope para anular las reservas en contratos de alojamiento o transporte.

RESPONSIVE: Diseño de sitios y aplicaciones que se desarrolla con el objetivo de adaptar cómo se ven las páginas desde cualquier dispositivo que se use. Permite aprovechar al máximo las características y posibilidades de cada dispositivo (smartphone, PC, tableta, etc.) con un diseño optimizado para cada experiencia: tamaños, resolución, memoria, conectividad y usabilidad.

REVENUE MANAGEMENT: Se dice que Revenue Management es: 'vender el producto correcto al precio correcto al cliente correcto en el momento correcto.

REVENUE: Ingresos.

REVPAR: Revenue per available room (ingreso por habitación disponible). $RevPar = \frac{\text{Ingresos de habitaciones}}{\text{Número de habitaciones disponible}}$

RICH MEDIA: Formatos de medios que permiten el uso de recursos de diferentes tipos, combinando texto, video, animación, juegos, sonidos e interactividad.

ROI: Retorno de Inversión. Ratio que compara el beneficio obtenido en relación a la inversión realizada.

SALES BLITZ: Es un “bombardeo” de ventas de varios días dirigidos al mercado meta, donde los agentes o representantes de la empresa visitan las agencias de viajes de una zona geográfica en particular, reparten material promocional, “regalitos” que de alguna manera enganchan a los agentes de viajes

SEGMENTACIÓN DE MERCADO: Subdivisión del target en categorías o grupos uniforme.

SEM: Siglas en inglés de Search Engine Marketing o Marketing de Buscadores. Refiere a las estrategias y acciones que promueven sitios en los resultados de los motores de búsqueda, principalmente generando anuncios en los buscadores según las palabras clave de los usuarios.

SEO: Siglas en inglés de Search Marketing Optimization u Optimización para motores de búsqueda. Engloba todas las técnicas y mejores prácticas que permiten que un sitio se posicione en los resultados orgánicos de búsqueda de los motores de búsqueda según las palabras clave seleccionadas a partir de los usuarios.

SPAM: El correo no deseado o correo basura consiste en los mensajes de correo electrónico no solicitados o de remitente desconocido, enviados masivamente a los usuarios, generalmente con objetivos publicitarios y que generan una molestia a los usuarios.

SOCIAL ECOMMERCE: Tipo de estrategia de ecommerce que aprovecha el poder de las redes sociales para apoyar la compra y venta de productos y/o servicios en internet. Los elementos clásicos de social media permiten potenciar la estrategia de ventas usando elementos como comentarios, calificaciones de producto, contenidos generados por usuarios, etc.

SOCIAL MEDIA: Medios de comunicación donde el contenido es creado a partir de la interacción de los usuarios en una plataforma tecnológica que permite la creación, edición, publicación e intercambio de información.

TASA DE CONVERSIÓN: También llamada conversion rate, es el porcentaje que refleja la cantidad de usuarios que logramos convertir o que completaron la acción que deseábamos -transacción versus la cantidad total de usuarios u oportunidades de las que se dispuso, bien sean visitas en la página, en los formularios, quienes vieron la campaña, etc.-**TÉRMINOS Y CONDICIONES:** Página donde explicas qué reglas legales y propias rigen el uso de tu sitio. En ecommerce, los términos y condiciones son fundamentales en la explicación clara a los usuarios de las políticas de pago, privacidad, envíos, etc. para evitar problemas y malentendidos.

THP (Tour and Hotel Package) hace referencia a un grupo de servicios ofrecidos para disfrutar de un destino.

TIENDA ONLINE: Comercio que vende sus productos o servicios principalmente a través de Internet. También se llama tienda online al sitio de ecommerce en sí mismo.

TTOO: (touroperador), aquel intermediario que contrata directamente con el proveedor los servicios y realiza el montaje de los mismos.

TRÁFICO: Número de visitantes y de páginas visitadas en un sitio. Es la forma de medir la popularidad de un sitio o el éxito de una campaña.

TREVPAR: Total revenue per available room (todos los ingresos por habitación disponible). $TrevPar = \frac{\text{Total de ingresos (i.e., minibar, restaurante, lavandería, teléfono...)}}{\text{Número de habitaciones disponibles}}$.

TURISMO EMISOR: El realizado por nacionales en el exterior.

TURISMO INTERNO: El realizado por los residentes en el territorio económico del país.

TURISMO RECEPTIVO: El realizado por los no residentes, en el territorio económico del país. (Ley 1558 de 2012)

TURNAWAY: Una reserva rechazada; se produce cuando un cliente pide una reserva para una fecha en la que el hotel no tiene disponibilidad.

UNCONSTRAINED DEMAND: El unconstrained demand también se llama “demanda illimitada” o “demanda completa” de un día. Es el concepto de no parar de medir la demanda cuando el hotel está al 100%, si no medir la demanda sin limitarla a la capacidad del hotel. Unconstrained demand= reservas hechas + reservas rechazadas – (no show – cancelaciones).

URL: Es la llamada dirección de Internet, una cadena de caracteres que asigna una dirección única a cada uno de los documentos de información en Internet. Cada página que existe tiene su URL (Localizador de Recursos Uniforme) único que permite encontrarla en la web y mostrarla en el navegador.

UPSELLING: Técnica de ventas con la que se consigue la venta de una categoría de habitación o de un producto superior a la que el cliente ha pedido inicialmente, por ejemplo, el cliente pide una habitación estándar y se le vende una habitación superior.

UPGRADE: Un upgrade es un cambio de la categoría de habitación que el cliente ha reservado a una categoría superior sin que el cliente pague la diferencia.

URL: Es la secuencia de caracteres que se usa para localizar servicios de internet.

UX: Siglas en inglés de Experiencia de Usuario (User Experience). Se refiere a la ciencia que estudia cómo las personas utilizan un objeto o herramienta, en el caso de Internet, un sitio web. Un análisis de UX permitirá crear sitios realmente pensados en

función de cómo las personas los usarán y, por lo tanto, cumplir los objetivos.

VIRAL: Efecto que ocurre cuando un contenido o una página web es compartido por muchas personas en poco tiempo, generando un efecto masivo en Internet.

WEBMASTER: Persona encargada del mantenimiento y funcionamiento de un sitio web. Puede ser quien actualice y optimice los contenidos o también encargarse de temas de funcionalidad y programación.

WIREFRAME: Representación esquemática de una página web sin elementos gráficos ni contenido. Sirve para planificar la experiencia de usuario y la arquitectura de un sitio sin detenerse en detalles que luego se definen, como colores, tipografías, imágenes, etc.

WOOCOMMERCE: Es un plugin de Wordpress que permite crear tiendas online. Es gratuito y puede descargarse directamente desde Wordpress. Además, está disponible en español y es muy fácil de usar.

WORDPRESS: Sistema de gestión de contenido (CMS) enfocado en la creación de blogs, que, por su crecimiento, facilidad de uso y características, es usado en todo el mundo para crear sitios y tiendas de ecommerce. Existe una enorme comunidad de desarrolladores y diseñadores, que crean complementos (plugins) y aplicaciones que extienden su funcionalidad para lograr (casi) cualquier objetivo.

XML: integración tecnológica que permite la transmisión, validación e interpretación de datos entre aplicaciones y organizaciones, aprovechando sinergias de trabajo.

YIELD MANAGEMENT: Sistema de gestión consistente en aplicar diferentes tipos de tarifas según el tipo de demanda, atendiendo a sus características y comportamiento, con el objetivo de maximizar los beneficios cuando la demanda excede

a la oferta, o maximizar la ocupación cuando la oferta excede a la demanda.

La gestión comercial representa una serie de técnicas y recursos que se lleva a cabo para dar a conocer la propuesta comercial. De este modo, actúa como el canal de comunicación con el mercado objetivo; por ello en el proceso comercial y de negociación, el elemento más significativo es la comunicación. No hay que olvidar que la venta, es el objetivo final de la compañía.

A través de una gestión comercial adecuada podemos dirigir al equipo comercial para que centre sus esfuerzos en el mercado y en la satisfacción del cliente, de esta forma es más factible alcanzar las metas presupuestales y lograr una mayor penetración en el mercado (Kotler et al., 2025). Además, el gerente de mercadeo y ventas es el responsable de coordinar el equipo de ventas, dotándolo de las últimas tecnologías y de las estrategias más eficientes para alcanzar buenos resultados.

Dentro de esta disciplina se desarrolla una estructura donde se define paso a paso de qué manera se llevarán a cabo las actividades comerciales hasta alcanzar una venta.

8 REFERENCIAS.

- Almestarihi, R., Ahmad, A., Frangieh, R., Abu-ALSondos, I., Nser, K., & Ziani, A. (2024). Measuring the ROI of paid advertising campaigns in digital marketing and its effect on business profitability. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 1275-1284.
- Alzaidi, M. S., & Agag, G. (2022). The role of trust and privacy concerns in using social media for e-retail services: The moderating role of COVID-19. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103042.
- American Express. (2025). *2025 Global Travel Trends Report*. <https://www.americanexpress.com/en-us/travel/discover/get-inspired/global-travel-trends>
- Anderson, C. (2012). The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Report*, 12. <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/b429d269-8d07-4dc4-bdc2-1b41033197da/content>
- Baena. (2016). *El principio del iceberg en la toma de decisiones en una empresa... #marketing #investigacion* <https://t.co/39sSkbAvRf> [Tweet]. Twitter. <https://x.com/joakobae-na/status/695422000949366784/photo/1>
- Buhalis, D. (2019). Technology in tourism—from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267-272. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
- Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
- Buhalis, D., & Volchek, K. (2021). Bridging marketing theory and big data analytics: The taxonomy of marketing attribution. *International Journal of Information Management*, 56, 102253. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102253>
- Campines, F. J. (2023). Marketing digital en redes sociales y su influencia en el comportamiento de compra del consumidor. *Revista Colegiada de Ciencia*, 5(1), 36-45. <https://>

doi.org/10.5267/j.uscm.2023.11.009

- Dilts, R. (2022). *El poder de la palabra: PNL: La magia del cambio de creencias a través de la conversación*. Ediciones Urano.
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Ferreira, J. J., Teixeira, S. J., Shi, F., Wanke, P., & Buhalis, D. (2023). *Tourism economics and hospitality in contemporary times: Major issues and major challenges in times of crisis*.
- Globalo. (2023). *Las 5 fases principales del ciclo de ventas*. Las 5 fases principales del ciclo de ventas. <https://gobalo.es/blog-marketing/5-fases-ciclo-ventas>
- Hamilton, R., Ferraro, R., Haws, K. L., & Mukhopadhyay, A. (2021). Traveling with companions: The social customer journey. *Journal of Marketing*, 85(1), 68-92.
- Hua, N. (2016). E-commerce performance in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2052-2079. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0247>
- Jan, A., Khan, M., Ajmal, M. M., & Patwary, A. K. (2023). From traditional advertising to digital marketing: Exploring electronic word of mouth through a theoretical lens in the hospitality and tourism industry. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Kotler, P. (2022). The Battle between Commercial Marketing and Social Marketing. *Social Marketing Quarterly*, 28(4), 325-331. <https://doi.org/10.1177/15245004221136334>
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., & Baloglu, S. (2021). Marketing for hospitality and tourism. Global Edition. Harlow. *Pearson. Referred*, 21.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2025). *Marketing 6.0: The future is immersive*. Hoepli Editore.

- Kotler, P., Pfoertsch, W., Ancarani, F., & Ureta, I. (2024). *Humanism in Marketing: Responsible Leadership and the Human-To-Human Approach*. Springer Nature.
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2023). Social media in marketing research: Theoretical bases, methodological aspects, and thematic focus. *Psychology & Marketing*, 40(1), 124-145. <https://doi.org/10.1002/mar.21746>
- Lima Santos, L., Gomes, C., Malheiros, C., Crespo, C., & Bento, C. (2024). Factors Influencing Hotel Revenue Management in Times of Crisis: Towards Financial Sustainability. *International Journal of Financial Studies*, 12(4), 112. <https://doi.org/10.3390/ijfs12040112>
- Lopez, D., Cohen, M. C., & Pyron, N. (2022). Field Experiments for Testing Revenue Strategies in the Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(2), 247-256. <https://doi.org/10.1177/19389655211014470>
- Ma, J., & Schwartz, Z. (2023). Revenue Analytics: The Problem With Fixed-Tier Pricing. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(3), 289-297. <https://doi.org/10.1177/19389655231152456>
- Madrigal-Moreno, S., Madrigal-Moreno, F., & Juárez-López, B. (2020). Internet y redes sociales en la construcción de la reputación digital de la organización del sector turístico. *Revista ESPACIOS*, 41(14). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/20411423.html>
- Majó, J., & Moya, D. (2017). Análisis de comentarios en redes sociales para mejorar la reputación online hotelera. *Turismo y Sociedad*, 20, 169-190. <https://doi.org/10.18601/01207555.n20.09>
- Moya, D. (2018). Incidencia de la reputación online en la ocupación y rentabilidad hotelera: Estudios de caso en Latinoamérica [Ph.D. Thesis, Universitat de Girona]. En *TDX (Tesis Doctorals en Xarxa)*. <http://www.tdx.cat/handle/10803/665940>
- Moya, D., & Cuevas, A. (2023). Plan de marketing digital propuesto para un hotel ubicado en una ciudad pequeña. Caso Hotel Camino de la Sal.: Proposed digital marketing plan for a hotel located in a small-town. Case Hotel Camino de la Sal. *Turismo, desarrollo y buen vivir. Revista de Investigación de la Ciencia Turística- RICIT*, 17, Ar-

- ticle 17. <https://publicaciones.udet.online/index.php/ricit/article/view/188>
- Moya, D., Majó, J., & Ramírez, A. (2024). Understanding Societal Influences on the Customer Journey: COVID-19 Pandemic Impact. *Open Journal of Social Sciences*, 12(6), Article 6. <https://doi.org/10.4236/jss.2024.126014>
- Moya, D., Majó, Joaquim, & Vall-llosera, Laura. (2020). Análisis del impacto de las OTA en las reservas de los hoteles. caso de estudio: Bogotá. *Turismo y Sociedad*, 27, 145-159. <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.08>
- Moya, D., Vall-Llosera, L., & Majó, J. (2018). Impacto de las redes sociales en los ingresos de los hoteles en Colombia, Ecuador y Perú. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(1), 147-162. <https://doi.org/10.18359/rfce.3143>
- Ramírez, A., Moya, Daissy, & Majó, Joaquim. (2021). The Effect of Reviews on the Online Reputation of Hotels in Latin America. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 4(1), 206-226. https://ijthm.journals.ekb.eg/article_177921.html
- Ramis, G. (2020). Funnel de compra para hoteles. *Gabriel Ramis*. <https://gabrielramis.com/funnel-compra-hoteles>
- Rodríguez, J., Moya, D., & Majó, J. (2024). *Marketing de destinos sostenibles en tiempo poscovid. Caso de estudio cadena hotelera GHL* (p. 211). RRHHpress.com. (2016, junio 24). *El nuevo perfil del profesional de ventas en la actual revolución digital*. <https://www.rrhhpress.com/tendencias/34143-el-nuevo-perfil-del-profesional-de-ventas-en-la-actual-revolucion-digital>
- Schnarch, A. (2001). *Nuevo producto: Creatividad, innovación y marketing*.
- Sirivadhanawaravachara, A. (2025). The role and impact of MICE (Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions) industry in Thailand. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(1), 708-719. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.1.0018>
- Tellez, A. M., & Moya, D. (2021). Strategies for Improving Direct Distribution Channels for Hostels in La Candelaria (Bogotá, Colombia). *International Journal of Tourism*

and Hospitality Management, 4(1), 180-205. <https://doi.org/10.21608/ijthm.2021.177920>

Zikri, M. A. (2024). The Effect of Promotion Through Social Media TikTok on Interest in Staying at Pangeran Beach Hotel Padang. *Jurnal Bisnisan : Riset Bisnis Dan Manajemen*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.52005/bisnisan.v6i1.212>