



El rol de la transformación digital en las prácticas de comercialización del sector hotelero colombiano

María Luisa De La Espriella y María Lourdes Valderrama

**Pregrado en Administración de empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA
Bogotá
2022**

El rol de la transformación digital en las prácticas de comercialización del sector hotelero colombiano

María Luisa De La Espriella y María Lourdes Valderrama

Director: David Van Der Woude

**Pregrado en Administración de empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA
Bogotá
2022**

Tabla de contenidos

Resumen	8
1. Introducción	9
2. Revisión de la literatura	13
2.1 Transformación Digital	13
2.3 Turismo	17
2.4 Comercialización	18
2.5 Impacto de la pandemia en el sector hotelero	18
2.6 Pandemia e Innovación	22
2.7 Aspectos claves para la reactivación económica	22
2.8 Entendiendo al Turista Digital	23
3. Metodología	25
3.1 Diseño de Investigación	26
3.2 Enfoque de la investigación	26
3.3 Determinación de la población y muestra	26
3.4 Diseño metodológico	28
3.4.1 Fases	28
3.4.2 Variables de investigación	29
4. Cambios que ha tenido el sector hotelero a raíz de la transformación digital en Colombia	31
5. Uso de la transformación digital como medio de comercialización del sector hotelero en Colombia	32
5.1 Centralización de la información hacia el cliente	43
5.1.1 Facilidad de compra	44
5.1.2 Cantidad de información relevante que presentan de los hoteles lo cual genera confianza	44
5.1.3 Personalización en el proceso que le brinda al usuario	45
5.2 Desventajas de las Online Travel Agencies	45
5.2.1 Rentabilidad	46
5.2.2 Falencias operativas	46
5.3 Inconsistencias	47
5.3.1 Falta de claridad sobre los precios	48
5.3.2 Falta de fotos	48

	4
5.3.3 Falta de comunicación	48
5.3.4 Falta de una experiencia personalizada	49
6. Estrategia de adopción a raíz de la implementación de la transformación digital en la comercialización de las empresas del sector hotelero en Colombia	49
Conclusiones	52
Recomendación para futuros trabajos	54
Limitaciones	55
Bibliografía	56

Tabla de figuras

Figura 1. Comportamiento ocupación hotelera anual (2016 a 2020)	7
Figura 2. Executives are zeroing in on two possible scenarios about the shape of the COVID-19 crisis in the world and in the United States.	13
Figura 3. En los últimos dos años, ¿Has cambiado el método de búsqueda de alojamiento?	26
Figura 4. ¿Cómo calificas el proceso de compra dentro de las plataformas digitales?	28
Figura 5. ¿Es importante para ti la interacción humana en tu estadía?	35
Figura 6. ¿Qué tan importante para ti es que el hotel utilice la tecnología para mejorar tu estadía?	36

Tabla de tablas

Tabla 1. Afectación económica de la industria hotelera en Colombia por la crisis de la COVID-19	6
Tabla 2. Miembros del focus group	21
Tabla 3. Objetivos de investigación	23
Tabla 4. Variables de investigación	24

Anexos

Anexo 1. Entrevista Hoteleros	60
Anexo 2. Encuesta turistas	61
Anexo 3. Video focus group hoteleria	62

Resumen

Con la declaración del COVID-19 como pandemia el 11 de marzo del 2020 por la Organización Mundial de Salud (OMS), gobiernos alrededor del mundo empezaron a establecer cuarentenas nacionales. En Colombia, las medidas de distanciamiento social y bioseguridad afectaron fuertemente la economía. Entre los sectores que más fuerte fue impactado fue el sector hotelero. Dentro de la coyuntura, la transformación digital cobró gran importancia al ser una herramienta clave para el desarrollo de las empresas durante el confinamiento. Así mismo, la digitalización también jugó gran parte dentro de la aceleración de la información hacia el consumidor final. Como consecuencia a esto, esta investigación busca analizar cómo la transformación digital está cambiando las prácticas de comercialización dentro del sector hotelero en Colombia. La investigación se centró primero en identificar los cambios que ha tenido el sector hotelero a raíz de la transformación digital en Colombia. Luego, se determinó cómo se está utilizando la transformación digital como medio de comercialización del sector hotelero en Colombia. Por último, con base a los dos puntos anteriores, se propuso una estrategia de adopción a raíz de la implementación de la transformación digital en la comercialización de las empresas del sector hotelero en Colombia. Se realizó un *focus group* donde participaron empleados del sector hotelero y se condujo una encuesta hacia el turista que nos proporcionó la información necesaria para concluir nuestra investigación. De aquí, se concluyó que las *Online Travel Agencies* (OTAs) son las plataformas que han apalancado el crecimiento de la transformación digital dentro de la comercialización del sector hotelero en Colombia, sin embargo, son poco útiles para la rentabilidad de los hoteles a largo plazo ya que cobran altas comisiones y generar una descentralización de la data.

1. Introducción

Con la declaración del COVID-19 como pandemia el 11 de marzo del 2020 por la Organización Mundial de Salud (OMS), gobiernos alrededor del mundo empezaron a establecer cuarentenas nacionales. De igual manera, el 16 de marzo, el presidente Iván Duque, anunció cuarentenas en todo el país con el fin de mitigar los contagios (Statista Research Department, 2021). Asimismo, ordenó el cierre de las fronteras tras confirmar alrededor de 50 casos positivos de COVID-19 en el país (Statista Research Department, 2021). Las medidas de distanciamiento social afectaron fuertemente la economía a nivel mundial y nacional, ya que las compañías se vieron obligadas a mandar a sus empleados a trabajar de forma remota (Díaz, 2021, p.185). Asimismo, se desencadenó una crisis económica la cual perjudicó tanto a los trabajadores como a los propietarios de capital (Díaz, 2021, p.185). Según el diccionario económico financiero de la Universidad de Medellín, una *crisis económica* es denominada como “el conjunto de problemas que se relacionan entre sí y que potencian mutuamente sus efectos planteados alrededor de un hecho básico: la reducción en el crecimiento de la producción”. (Mejía, 2006, p.129).

El sector turístico fue uno de los más afectados, la Organización Mundial del Turismo (OMT) estimó una caída del turismo a nivel mundial de entre el 20% y el 30%, lo cual interrumpió el crecimiento económico continuo de 10 años y se retornó a los niveles de 2008, antes de la crisis mundial (Díaz, 2021, p.185). Así mismo, generó una pérdida monetaria dentro del sector equivalente al crecimiento que este había tenido durante los últimos cinco o siete años (Díaz, 2021, p.186). La reducción de turistas debilitó el sector turístico, especialmente a los hoteles, que, sin clientes, podrían haber llegado a la quiebra incluso antes de acabar la fase de cuarentena (Díaz, 2021, p.185).

Para Colombia, el sector hotelero es importante debido a la alta cantidad de turismo que recibe el país. En el 2019, el número de viajeros que llegaron no residentes a Colombia fue de 4.515.932 personas, 2,7% más que el 2018 (Ministerio de industria y comercio, 2020). De acuerdo a los cálculos hechos por el Viceministerio de Turismo de Colombia, se esperaba una disminución de 600.000 turistas internacionales en 2020 en comparación al total de los turistas de 2019 (Ministerio de industria y comercio, 2020). Teniendo esto en cuenta, se esperaba un fuerte impacto en la economía nacional, ya que en 2019 el turismo representó el 5,5% del PIB nacional y el 8% de los empleos directos (Díaz, 2021, p.188). Como se evidencia en la Tabla 1, hubo una afectación económica de la industria hotelera en Colombia por la crisis de la COVID-19 de miles de millones de dólares (Díaz, 2021, p.189). Además, el

consumo proyectado dentro del sector también disminuyó sustancialmente, pasando de estar entre \$28,408.57 millones de dólares en el 2019 a un proyectado de \$17,735.1 millones de dólares para finales del 2021 (Degenhard, 2021).

Tabla 1

Afectación económica de la industria hotelera en Colombia por la crisis de la COVID-19

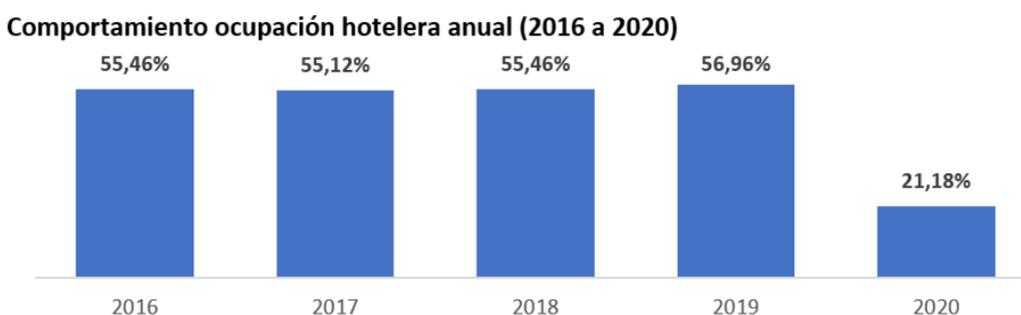
<i>Ciudad/ región</i>	<i>Pérdida de ingresos en millones de COP²</i>
Bogotá	245.7 mil millones
Cartagena	152.3 mil millones
Magdalena	100.4 mil millones
Antioquia	93.2 mil millones
Valle del Cauca	42.03 mil millones
Atlántico	38.21 mil millones
Quindío	26.34 mil millones
Total nacional	950.000 millones

Nota: Información tomada de (Díaz, 2021, p.189)

Según Ana Maria López, en el artículo “Colombia: Impact of COVID-19 on Hotel Occupancy 2019-2020” publicado en Statista, en marzo del 2019, la ocupación de los hoteles en Colombia alcanzó a ser de 65% mientras que, para el mismo mes del 2020, bajo de estar en 50% a 15% (López, 2021). De acuerdo con un informe publicado por Cotelco, “la ocupación hotelera del país para diciembre de 2020 fue de 31.7%, lo que significó una reducción de 23.8% por debajo del nivel alcanzado en diciembre de 2019 (Asociación hotelera y turística de Colombia (Cotelco), 2020, p.1). Por su parte, como se puede ver en la figura 1, la ocupación hotelera para el consolidado enero a diciembre de 2020 alcanzó el 21.18%, es decir, 35.8 puntos porcentuales menos que el consolidado en 2019, periodo en el cual este indicador se había ubicado en su máximo histórico de 56,96%” (Asociación hotelera y turística de Colombia (Cotelco), 2020, p.1).

Figura 1

Comportamiento ocupación hotelera anual (2016 a 2020)



Fuente: Sistema de Información Hotelero – SIH de Cotelco

Nota: Figura tomada de (Asociación hotelera y turística de Colombia (Cotelco), 2020, p.1).

La empresa ProColombia, entidad encargada de fomentar el turismo en el país, aseguró que los hoteles han realizado diferentes esfuerzos para atraer el turismo e incrementar su tasa de ocupación para prevenir el cese de operaciones. Los hoteles le están apostando a enfocarse en aspectos de digitalización, marketing, sostenibilidad y diversificación de su oferta entre otros para incentivar a la reactivación del turismo (ProColombia, 2021). Dentro del eje digital, se están enfocando en ganar presencia dentro de las redes sociales y páginas web para divulgar información sobre sus servicios, certificados de bioseguridad, protocolos y demás (ProColombia, 2021). Así mismo, se han centrado en diversificar la oferta de servicios y generar espacios de coworking, home office, y domicilios de sus restaurantes entre otras cosas (ProColombia, 2021).

Por otro lado, varios hoteles se han capacitado para brindar la mejor experiencia a través de la innovación en medio de la coyuntura de COVID-19. Entre el 26 y 30 de octubre del 2020, la empresa ProColombia y la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) realizaron el encuentro virtual de la semana de la innovación hotelera para motivar a los empresarios del país a adoptar sus ofertas de servicios teniendo en cuenta la nueva normalidad (ProColombia, 2020). Entre las actividades realizadas, estuvo el taller de Design Thinking en el cual se mostraron los aspectos claves para tener en cuenta y generar confianza entre los huéspedes. Estos incluyen la generación de sinergias entre los proveedores, las alianzas con empresas de servicio de transporte bioseguras, la generación de paquetes de actividad al aire libre, y las comunicaciones asertivas entre otras (ProColombia, 2020).

En general, las estrategias propuestas por diferentes sectores, incluyendo el sector hotelero, para ayudar a la reactivación económica han sido aceleradas por la transformación digital. Según Beatriz Carmona y Francisco Escudero, socios de la consultora Ernst & Young, esta aceleración se dió por el surgimiento de la necesidad de adaptar sus prácticas con el fin de conectarse a través de plataformas colaborativas (Carmona y Escudero, 2021). Además, esta nueva modalidad de relacionamiento creó nuevas experiencias de trabajo y prácticas de comercialización con los clientes y usuarios (Carmona y Escudero, 2021).

Pregunta de investigación

¿Cómo la transformación digital está cambiando las prácticas de comercialización dentro del sector hotelero?

Objetivo general de investigación

Analizar cómo la transformación digital está cambiando las prácticas de comercialización dentro del sector hotelero en Colombia.

Objetivos específicos:

1. Identificar los cambios que ha tenido el sector hotelero a raíz de la transformación digital en Colombia.
2. Determinar cómo se está utilizando la transformación digital como medio de comercialización del sector hotelero en Colombia.
3. Proponer una estrategia de adopción a raíz de la implementación de la transformación digital en la comercialización de las empresas del sector hotelero en Colombia.

Hipótesis

La transformación digital, entendiéndose como la adopción de procesos y prácticas de negocios para ayudar a la organización a competir efectivamente en un mundo cada vez más digital, ha impactado positivamente las prácticas de comercialización beneficiando el customer experience.

La transformación digital, al entenderse como la adopción de procesos y prácticas de negocios para ayudar a la organización a competir efectivamente en un mundo cada vez más digital, ha impactado positivamente las prácticas de comercialización, lo cual beneficia el customer experience.

2. Revisión de la literatura

Dentro del capítulo 2, se revisará la literatura para entender cuáles han sido los roles de la transformación digital dentro de la comercialización del sector hotelero. Inicialmente se hará un entendimiento de las variables de investigación, la transformación digital y el *customer experience*, continuando con contextos generales sobre el turismo y la digitalización de este sector en Colombia. También se revisarán los esfuerzos actuales de implementación de estrategias de transformación digital dentro de la industria hotelera.

2.1 Transformación Digital

Con el fin de entender las variables de investigación, se dio inicio a la revisión de la literatura para entender qué es la transformación digital. Para esto, acudimos a la definición de Gerald Kane, profesor de sistemas en Boston College y editor de MIT Sloan Management Review, quién define la transformación digital como la habilidad de las organizaciones, sus líderes y empleados, de adaptarse a cambios provocados por la evolución de las tecnologías digitales (Kane, 2017). Así mismo, dentro del estudio realizado por Laura Alunni y Nicolás Lambías, se define la transformación digital como “la adopción de procesos y prácticas de negocios para ayudar a la organización a competir efectivamente en un mundo cada vez más digital.” (Alunni & Llambías, 2018, p.13). De igual manera, de acuerdo con los mismos autores, estos excluyen de la definición aquello que implique la implementación y el uso de la tecnología como método para hacer un negocio de manera nueva y diferente. Por el contrario, incluye dentro de la definición los conceptos de estrategia, gestión de talento, estructura organizativa, y liderazgo recalcando su importancia dentro de este (Alunni & Llambías, 2018, p.13). También, Alunni y Lambías resaltan el papel de los usuarios, clientes, empleados y competidores quienes esperan que las empresas se adapten a sus necesidades, brindándoles información mediante su forma de actuar, consumir y comunicarse. Para responder a estas necesidades, se espera que la empresa se adapte a las tendencias digitales implementadas por los usuarios sin importar “la esencia del negocio, el deseo de sus accionistas o su base o no tecnológica” (Alunni & Llambías, 2018, p.13).

Dentro de este mismo estudio, se hizo una entrevista a varios miembros de empresas, entre esos, Leonardo Battistelli, COO de Famiq, quien reconoció que la transformación digital es la reinención de un negocio usando la tecnología como medio para garantizar un mejor servicio a los empleados y clientes de esta (Alunni & Llambías, 2018, p.16). Lo cual da a entender que la tecnología es vista como un medio para llegar a la transformación digital y no un fin, o un objetivo deseado. Así mismo, el estudio confirmó que, si bien en un proceso de transformación digital en las empresas se empieza por el área digital, todas las áreas de esta deben ser involucradas para lograr un proceso exitoso, lo cual indica que es un tipo de transformación cultural (Alunni & Llambías, 2018, p.17). En tanto a la medición de este concepto, se deberá entender la capacidad que tiene la compañía de adaptarse y navegar los cambios digitales, mientras tengan las herramientas apropiadas para implementar estos cambios (Alunni & Llambías, 2018, p.17).

Por otro lado, dentro de lo estudiado en la literatura, se dieron a conocer varias definiciones de la transformación digital. En primera instancia, según Fitzgerald et al, 2013, la transformación digital es definida como el uso de nuevas tecnologías digitales para generar mejoras dentro de la estrategia comercial que le brinden una mejor experiencia al cliente, racionalicen las operaciones del negocio o creen nuevos modelos de negocio a partir de estas mismas (Fitzgerald et al., 2013, p.2). Esta definición se ve alineada con lo que establecen Warner y Wäger (2019) quienes definen la transformación digital como un proceso de pensamiento estratégico de la mano de tecnologías digitales que ayuden a desarrollar un nuevo modelo de comercialización, un enfoque colaborativo, y una mejora dentro de la cultura organizacional de las empresas (Warner & Wäger, 2019, p.344). Dentro de estas definiciones, se ve cómo la transformación digital es utilizada como un medio para obtener mejoras operativas dentro de la empresa mediante el uso de las tecnologías.

Vial, G (2019) propone una nueva definición de transformación digital explicando cómo la disrupción de procesos generados por la digitalización que generan cambios estratégicos dentro de las organizaciones en búsqueda de nuevos métodos de generación de valor hacia el cliente final (Vial, 2019, p.118). Así mismo, Vial, G (2019) recalca que, durante este proceso de transformación digital, se debe de manejar cambios estructurales dentro de la organización al igual que barreras organizacionales que afectan el resultado de este mismo (Vial, 2019, p.118). Por último, el autor señala que se deben combinar las tecnologías de información, la informática, la comunicación y la conectividad para realizar los cambios operativos efectivos durante este proceso (Vial, 2019, p.118).

Dentro de lo estudiado por el autor Galindo O.A (2020), se pueden revisar las limitaciones que tiene la transformación digital al ser implementada dentro de una empresa. Este explica que las empresas, tanto como las que implementan la transformación digital como las que no, se están viendo afectadas ya que estas se ven enfrentadas a una variedad de cambios dentro del mercado causados por el comportamiento del consumidor y la alta competencia del mercado cada vez más digital (Galindo Rodriguez, 2020, p.5). El autor explica que “Las organizaciones deben desarrollar respuestas estratégicas convincentes para poder responder de manera dinámica a los cambios del mercado y el entorno” (Galindo Rodriguez, 2020, p.5).

De acuerdo con Doug Tedder, consultor del Institute for Digital Transformation, la transformación digital no es solo la implementación de tecnología y digitalización de los procesos sino “una forma completamente nueva de pensar sobre cómo una organización ofrece valor a través de un ecosistema de actividades” (Tedder, 2016). Explica que la transformación digital da como resultado una cultura que rompe con los estereotipos y busca activamente oportunidades para ofrecer valor de formas innovadoras(Tedder, 2016).

Además, el autor plantea tres características principales de la transformación digital; el enfoque en la experiencia del consumidor, la optimización de los procesos y la integración de la data con estos (Tedder, 2016). Explica que un proceso de transformación digital para ser exitoso debe tener como uno de sus enfoques la experiencia del consumidor ya que por medio de esta las empresas se están dedicando a desarrollar una comprensión completa de sus clientes (Tedder, 2016). El autor resalta que las empresas al tener un mejor entendimiento de quiénes son sus clientes, dónde están, cómo interactúan con la empresa y demás, pueden mejorar la experiencia que ofrecen (Tedder, 2016). Otro factor característico es la definición, optimización y transparencia de los procesos internos de las organizaciones (Tedder, 2016). Según el consultor de Institute for Digital Transformation, que un proceso de transformación digital sea exitoso depende en gran medida de que las empresas tengan procesos operativos definidos. Esto se debe a que estos procesos brindan data necesaria para la toma de decisiones, además porque permite que la organización se vuelva más ágil y responda mejor a las necesidades cambiantes de los clientes y finalmente, facilita el flujo de conocimiento dentro de las organizaciones. En relación con lo anterior, el autor resalta que, aunque parece obvio, las organizaciones deberían tener una relación entre los datos y el proceso. Esto significa que deberían tomar decisiones

estratégicas en base a los datos producidos a partir de los procesos, sin embargo, Tedder explica que actualmente es muy común que las organizaciones no lo hagan (Tedder, 2016).

2.2 Customer Experience

Para darle seguimiento a la revisión de la literatura, quisimos entender el significado y la importancia del Customer Experience. Elena Alfaro, CEO & Partner de EMO Insights, establece que “las distintas designaciones de la palabra *experiencia* tiene un impacto directo en cómo se entiende y se gestiona por parte de las organizaciones y, por lo tanto, en cómo se organiza la solicitud de servicios alrededor de la misma” (Alfaro, 2014, p.20). Alfaro explica que al relacionar la experiencia con las prácticas o usos de una organización, se hace referencia a los puntos de contacto que una empresa tiene con un cliente. “[...] hacer Customer Experience es entendido por parte de las compañías como la mejora de la experiencia del cliente en el Customer Journey” (Alfaro, 2014, p.20).

El artículo redactado por los asociados de la consultora BCG da un contexto de la situación actual con la experiencia del consumidor y el impacto que tiene en una organización. Hoy en día los consumidores viven en un mundo omnicanal, en el cual tienen diferentes maneras de conocer y comprar productos y servicios, a través de sitios web, redes sociales, tiendas físicas y demás (Bjørnland et al., 2015). En el artículo se afirma que, al existir tantos canales, las empresas suelen tener dificultades para coordinar y priorizar las estrategias de comunicación (2015, párr. 1). Los autores explican que entre mejor o peor sea la experiencia, más clientes hablarán de ella. Resultados de una investigación de BCG demuestran que una mejor experiencia conlleva a mayores ingresos, lealtad del consumidor y crecimiento de la organización (2015, párr. 5). Sin embargo, cuando una empresa pierde clientes debido a malas experiencias, pierden los ingresos directos de estos e ingresos indirectos que resultan de una promoción negativa por parte de estos clientes (Bjørnland et al., 2015, párr. 5).

Teniendo esto en cuenta, en el mismo artículo de Bjørnland et. Algunas estrategias planteadas por los consultores del Boston Consulting Group para mejorar la experiencia del consumidor son mejorar el *customer experience* de los diferentes canales de comunicación e impulsar activamente una mayor promoción. Para mejorar la experiencia en el omnicanal, las empresas deben desarrollar una visión clara sobre la base de conocimiento de las preferencias de sus clientes (2015). Por el otro lado, para impulsar la promoción de las marcas, las organizaciones deben tener definido claramente el cliente

objetivo, el cual comparta los mismos valores de la marca y esté alineado con los objetivos de marketing de esta (Bjørnland et al., 2015, párr. 25).

Por el mismo lado, Lemon & Verhoef, en el 2016, examinan la importancia del *Customer Experience*, diferentes definiciones y conceptos existentes. De acuerdo con un estudio realizado por Accenture en 2015, mejorar la experiencia del consumidor era la prioridad principal de ejecutivos de múltiples empresas como Amazon, KPMG y Google (p.69). Esto es debido a que los consumidores de hoy en día interactúan con las empresas a través de un sinnúmero de puntos de contacto en múltiples canales y medios de comunicación (p.69). Así mismo, al haber más canales de comunicación, el seguimiento del *Customer Journey* se ha vuelto más complejo, de tal manera que las empresas tienen menos control sobre este (p.74). De acuerdo a los mismos autores, el aumento de los puntos de contacto y el control reducido de la experiencia ha obligado a que las empresas integren múltiples funciones y estrategias, incluyendo la integración de tecnología (TI), operaciones de servicios, logística, marketing, recursos humanos para crear y brindar experiencias positivas a los clientes (Lemon & Verhoef, 2016, 89).

2.3 Turismo

Con el fin de entender la definición del turismo y los elementos que lo componen, se acudió a la enciclopedia de Salem Press donde se define el turismo como las actividades que las personas realizan cuando viajan por ocio a lugares que no forman parte de su rutina y entorno normales, incluyendo generalmente una visita prolongada de varios días o semanas (Campbell, J., 2019). Por otro lado, en 1963 la Organización de las Naciones Unidas, durante una conferencia sobre viajes y turismo internacional, especificó que el turismo es aquel que dura al menos 24 horas (ARNANDIS, 2007, p.150). En un aspecto más macro, el turismo es considerado crucial para la economía de un país, pues cuenta con “una estructura de producción, generadora de ofertas destinadas a la satisfacción de necesidades” que atribuye en gran cantidad al PIB o las tasas de empleabilidad de un país (Niebles Núñez et al., 2020, p.52). En este orden de ideas, se entiende el turismo como un sistema interrelacionado entre los diferentes factores que lo componen. Estos factores son: la oferta turística, los elementos de infraestructura, la superestructura y la demanda turística (Niebles Núñez et al., 2020, p.53).

Los autores Niebles Nuñez et al., 2020 definen la oferta turística como el mismo servicio turístico, el destino o atracción que el turista va a ir a visitar (p.53). Así mismo, los elementos de infraestructura se definieron a la dotación de bienes y servicios con los que cuenta el país para sostener el turismo (Niebles Nuñez et al., 2020, p.53). Los autores establecen que la superestructura son los organismos públicos y privados que tienen como objetivo optimizar y cambiar el funcionamiento de las partes del sistema, de tal manera que se facilite la producción y búsqueda de los servicios turísticos (p.53). Por último, está la demanda turística que se define como la suma de bienes y servicios que son solicitados por los turistas al momento de ir a cada uno de los sitios que estos visitan (Niebles Nuñez et al., 2020, p.53).

2.4 Comercialización

Con el fin de encontrar una definición sobre las estrategias de comercialización, se acudió a Edgar Arechaveleta, profesional de la Facultad de Ingeniería y Tecnología de la UNAM, quien define las estrategias de comercialización, también conocidas como estrategias de mercadeo, como las acciones estructuradas y planeadas que tienen como objetivo alcanzar metas planteadas relacionadas con el mercadeo (2015, p.172). Estas metas incluyen dar a conocer el producto, aumentar las ventas de este o lograr una mayor participación de mercado. Igualmente, el autor afirma que la comercialización se compone de cuatro factores que influyen en la decisión de compra de los clientes; producto, precio, promoción y punto de venta (2015, p.172). Para efectos de esta tesis, se centrará en promoción, la cual según Arechaveleta, “es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales” (2015, p.187). Así mismo, para establecer las estrategias de comunicación se debe tener en cuenta los objetivos, recursos, alcance, mercado objetivo o *target*, competencia, entre otros (Arechaveleta, 2015, p. 172).

2.5 Impacto de la pandemia en el sector hotelero

Al entender las variables de investigación, se quiso entender el impacto que ha tenido la pandemia sobre el sector hotelero. Dentro de la literatura, se puede ver cómo el autor Carlos Manuel Díaz Soto recopiló en un artículo los esfuerzos que se tomaron por cuenta de diferentes organizaciones para mitigar el impacto que tuvo la pandemia dentro del sector hotelero a julio del 2021. Dentro de estas, habló sobre el comité organizado por la Organización Mundial de Turismo (OMT) donde participaron organismos como la ONU, la OMS, y el Fondo Monetario Internacional para formular

estrategias que ayudaran a la reactivación económica dentro del sector hotelero (Soto, 2021, p.187). Se propusieron 23 estrategias diferentes durante el comité, entre esas, incentivar la retención de puestos de trabajo para proteger a los grupos más vulnerables, garantizar la protección del consumidor y su confianza, promover la creación de nuevos puestos de trabajo y el desarrollo de capacidades, especialmente digitales e invertir en sistemas de inteligencia de mercados y en la transformación digital (Soto, 2021, p.187).

Por el mismo lado, Dubys Regalado-Calanche, Kelly Obispo-Salazar y Oscar Rosero-Sarasty, hablan sobre el impacto que ha tenido la pandemia en el sector turismo en especial, sobre el desempleo que generó esta industria. Ante esto, los autores resaltan la importancia de los empleados capacitados dentro de los hoteles que puedan demostrar habilidades tales como el buen manejo de la tecnología, las competencias comunicativas y gerenciales, y la capacidad de gestionar habilidades y conocimientos (2021, p.5). Esto con el fin de poder innovar dentro de los procesos del hotel siendo que los empleados son la fuente primaria de información para entender las necesidades de los clientes (Regalado-Calanche et al., 2021, p.5). Los autores de este artículo recalcan la importancia de la innovación dentro de los hoteles siendo esta clave para su rentabilidad y sostenibilidad (2021, p.5). En base a esto, Regalado-Calanche et Al, proponen mejoras dentro de los servicios de logística y las políticas de gestión para generar ventajas competitivas dentro de las cadenas hoteleras (2021, p.5).

La consultora McKinsey & Company llevó a cabo una investigación en junio del 2020, sobre el impacto de la pandemia en el sector hotelero. En el artículo *Hospitality and COVID-19: How long until "no vacancy" for US hotels?*, redactado por Vik Krishnan, Ryan Mann, Nathan Seitzman y Nina Wittkamp, socios de McKinsey, examinaron posibles escenarios de recuperación para los hoteles de Estados Unidos. Como se muestra en la gráfica 1, los nueve escenarios estaban en función del grado de control de la propagación de la pandemia y de la eficacia de las políticas económicas destinadas a contrarrestar los efectos de la cuarentena. De acuerdo a los estudios realizados, los escenarios A3 y A1 eran los más probables de que sucedieran, cada uno con diferentes implicaciones. El escenario A3, en el cual se esperaba que el virus se contuviera y se retomara el crecimiento económico, proyectaba una recuperación del PIB en 2021 (Krishnan et al., 2020). Por otro lado, el escenario A1, el cual esperaba que hubiera una recurrencia del virus, el crecimiento fuera lento a largo plazo y la recuperación mundial débil, proyectaba la recuperación del PIB hasta el 2023 (Krishnan et al., 2020). Además, los autores realizaron una encuesta a 3.498 viajeros de cinco países en abril del 2020 sobre ¿qué acciones debían

tomar los hoteles para proteger a los huéspedes con el fin de incentivarlos a quedarse en ellos? Algunos de los requerimientos que exigen los viajeros son limpiezas intensas de las habitaciones y exigir pruebas de COVID-19 a todos los huéspedes en el check-in, entre otros (Krishnan et al., 2020).

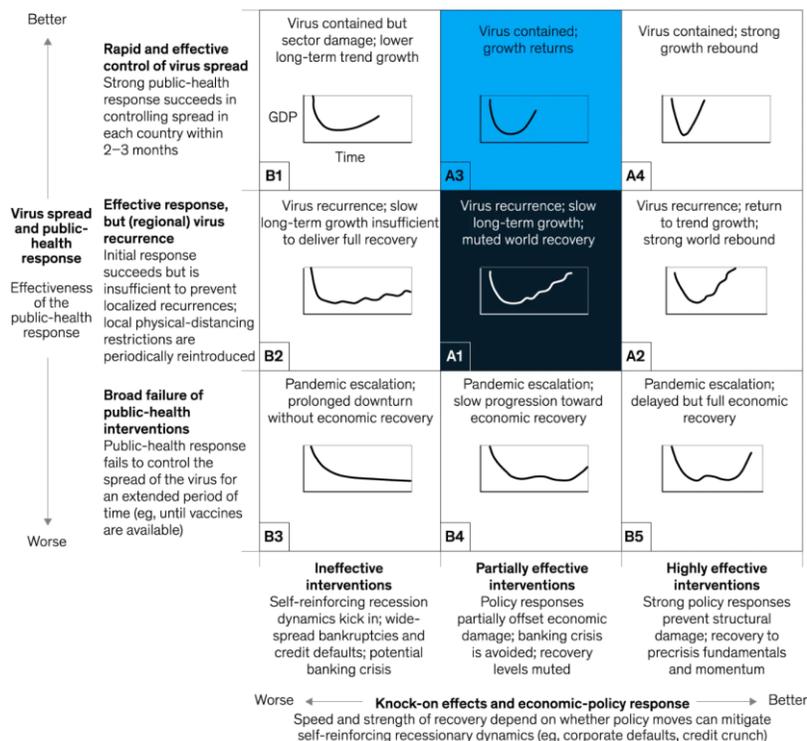
Teniendo en cuenta los posibles escenarios y los requerimientos de los viajeros, el estudio pudo concluir que los viajes de negocios y de placer regresarán a diferentes ritmos, al igual que los viajes nacionales e internacionales. Los mismos autores aseguraron que la próxima normalidad estará marcada por cambios estructurales, especialmente en torno a las expectativas de higiene y flexibilidad de los clientes (2020). El estudio aseguró que los hoteles deben gestionar las expectativas de los clientes, reconocer que seguirán evolucionando y prepararse para actuar con agilidad a fin de abordar los problemas de salud y seguridad. Además, los autores establecieron que deben revisar su estrategia comercial para el reinicio, con miras a la próxima normalidad (2020). A largo plazo, los viajes volverán debido a un cambio importante en el consumo: un cambio acelerado de comprar cosas a comprar experiencias (Krishnan et al., 2020).

Figura 2

Executives are zeroing in on two possible scenarios about the shape of the COVID-19 crisis in the world and in the United States.

Executives are zeroing in on two possible scenarios about the shape of the COVID-19 crisis in the world and the United States.

GDP impact of COVID-19 spread, public-health response, and economic policies



Most likely scenario, % of respondents



Note: Figures may not sum to 100%, because of rounding.
 Source: McKinsey survey of global executives, n = 2,079



Nota: Tomada de (Krishnan, Mann, et al, 2020)

2.6 Pandemia e Innovación

Para entender los esfuerzos que se están tomando con el fin de mitigar el impacto de la pandemia dentro del sector hotelero, Shanthi Gopalakrishnan y Sarah Kovoov-Misra, docentes en las escuelas de negocios New Jersey Institute of Technology y University of Colorado, analizaron el impacto que tuvo la crisis sanitaria del COVID-19 a través de los lentes de la innovación. Los autores se enfocaron en estudiar las amenazas y oportunidades creadas por la pandemia para impulsar la innovación organizacional y cómo esta pudo producir, modificar y/o adoptar nuevos productos, servicios, procesos y sistemas de gestión de valor agregado (2021, p.225). Para hacer esto revisaron unos aspectos claves de la literatura sobre la innovación y crisis y después estudian los impulsores de amenazas de la innovación durante la pandemia. Los autores establecieron que las organizaciones pueden innovar y reducir las amenazas y/o capitalizar las oportunidades relevantes en sus entornos. Plantearon dos tipos de innovaciones: las innovaciones reactivas impulsadas por las amenazas, las cuales se crean para responder a problemas organizacionales que surgen durante la crisis, y las innovaciones proactivas impulsadas por oportunidades, que se crean para capitalizar las necesidades y oportunidades ambientales (Gopalakrishnan & Kovoov-Misra, 2021, p.230). Además, destacaron la interdependencia física humana en las tecnologías ya que algunas crean amenazas para unas organizaciones y otras crean oportunidades para otras durante y después de la pandemia (Gopalakrishnan & Kovoov-Misra, 2021, p.230).

2.7 Aspectos claves para la reactivación económica

Dentro del mismo hilo, se revisaron los aspectos claves que hay que tener en cuenta para la reactivación económica del sector hotelero. Los autores escribieron sobre los aspectos claves que se deben tener en cuenta para la reactivación económica dentro del sector turismo. Jaime Rodríguez y Carlos Pérez indicaron que, dada la coyuntura del COVID-19, es imposible que el sector vuelva a los números pre pandemia, sobre todo si se tiene en cuenta la virtualidad en la que se está trabajando (2021, p. 15). Con esto en mente, los autores plantearon una mejora dentro de los modelos de negocio de los hoteles donde se pueda incluir un ecosistema de inteligencia logística que cree una base de información y que los hoteles disponen de ella para entender mejor las motivaciones del consumidor (Rodríguez & Pérez, 2021, p. 17).

Así mismo, los autores Paredes et al., 2021 plantean que, la reactivación económica basada en el turismo tiene que ser en base a la generación de confianza ante los consumidores a quienes se les debe asegurar el bienestar dentro de los máximos protocolos (2021, p.21). En base a esto, plantean la necesidad de implementar sistemas de tecnología que permitan a los turistas vivir una experiencia única y gratificante sin tener constante contacto con los operadores del hotel (Paredes et al., 2021, p.23). Los autores propusieron ideas tales como plataformas para facilitar el *room service* y el *blockchain* para rastrear las cadenas de contagio dentro de las personas, así como también utilizar IoT para compartir información dentro las cadenas del gremio (2021, p.23).

Con estos retos en mente, los autores Camilo Cabras, Diego Rodríguez, Carlos Castellanos, Cesar Rojas y Cristhiam Forero investigaron la actual situación digital del sector hotelero en Colombia. Dentro del plan nacional de desarrollo para los años 2018-2022, se establece como objetivo promover el turismo como fuente económica mediante la transformación digital (Cabras et al., 2021, p.153). De acuerdo a los autores, hasta el momento, incluso en pandemia, se lograron encontrar iniciativas dentro del sector para promover el uso del software. Sin embargo, recalcan que existe un escaso número de personal capacitado en las áreas de TI, incluso dentro del mismo ministerio de industria y comercio quien maneja el sector hotelero, lo cual causa que la ejecución de proyectos relacionados con la TI dentro del sector sean limitados (Cabras et al., 2021, p.153). Los autores proponen la adquisición de talento humano adecuado para promover la digitalización mediante esfuerzos como; digitalizar el sistema de gobierno encargado del sector turismo, digitalizar la experiencia del consumidor para hacerla más placentera, actualizar de forma recurrente los sitios web y los medios de comunicación y crear una estrategia de marketing digital que permita posicionar la marca (2021, p.160).

2.8 Entendiendo al Turista Digital

Con la pandemia no solo se han digitalizado los procesos dentro de los hoteles sino también el proceso de compra del turista. Los autores Dayana Duffus Miranda y Donnel Briley quisieron entender las motivaciones del turista digital cuando realiza una compra con el fin de mejorar la comercialización de los hoteles mediante el uso de las plataformas digitales. Los autores demostraron que existe una necesidad de variar el mensaje de comercialización del producto dependiendo del estilo de vida que tenga cada cliente ya que varían sus preferencias (2021, p. 9). Así mismo, Duffus Miranda & Briley encontraron que el uso de los sitios web es clave para el turista que recauda información del destino

antes de decidir viajar (2021, p. 4) . Sin embargo, la escasez de información dentro de estos medios ha creado una brecha de eficiencia dentro de las estrategias de comunicación del sector hotelero (Duffus Miranda & Briley, 2021, p. 4).

David Caldevilla, Almudena Barrientos, Juan Enrique González y Manuel Blanco entran a investigar más en detalle el rol que han jugado los medios, en especial las redes sociales, con la pandemia del COVID-19. Por medio de una exploración narrativa orientada a la búsqueda y recuperación de documentos sobre el uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) en la promoción turística y en sus actividades vinculadas a las Relaciones internacionales. En su artículo publicado en marzo del 2021, los autores plantean que los medios de información se han visto obligados a crear nuevas maneras de comunicar (2021, p. 201). Por su parte, las redes sociales han sido la herramienta principal para una comunicación más rápida, sencilla y eficaz y resaltan que estas ayudaron a los ciudadanos a sentirse más comprendidos e informados sobre lo que ocurre alrededor de sus vidas (Caldevilla et al., 2021, p. 209). Además, los mismos autores resaltan que las TIC han jugado un papel importante en el vacío que existe entre el sector turístico y las relaciones internacionales ya que la introducción de las redes sociales ha cambiado el paradigma comunicativo, la forma en la que las personas de todos los países y estratos acceden a información, planifican y comparten sus viajes (2021, p. 210). Esto ha permitido que los proveedores interactúen dinámica y directamente con el usuario, facilitando la adaptación de sus actividades a las nuevas realidades con la implementación de feedback efectivo (Caldevilla et al., 2021, p. 203).

De igual manera, Miguel Sánchez, María Teresa Fernández y Juan José Mier-Terám reiteran la relevancia de las redes sociales en las empresas turísticas, ya que, según ellos, estas organizaciones dependen en gran medida de la opinión y experiencia del cliente. A través de una investigación cualitativa realizada por medio de entrevistas a diez encargados de la gestión mediática de los establecimientos hoteleros, y un análisis de contenido a través del software Nvivo 11 y de codificación de datos, pudieron destacar la importancia de las redes sociales para relacionarse e interactuar con los clientes (Sánchez et al., 2020, p.58). Con esto, los autores determinaron lo crucial que es hoy en día el planteamiento de objetivos y el desarrollo de estrategias para estos medios ya que estas herramientas son útiles para conectar con personas que se encuentran físicamente lejos, ayudando como punto de partida para dar a conocer sus instalaciones y servicios (2020, p.65). Según los resultados, cada vez más, las redes sociales son la forma más eficiente para dar a conocer la marca, fidelizar a los usuarios y

expandir la información (Sánchez et al., 2020, p.65). Además, según los autores de la publicación, desde hace unos años, las redes sociales cada vez cogen más relevancia en comparación a las estrategias de comunicación tradicionales (2020, p.66).

Los autores Joaquim Majó Fernández, Laura Vall-Llosera y Daisy H. Moya, encontraron que existe una correlación entre el incremento en ventas a través de las *Online Travel Agencies* (OTA) y el incremento en ventas desde las páginas web de los hoteles en Colombia (2019). El estudio se realizó dentro de 10 hoteles en la ciudad de Bogotá de la cadena GHL en donde encontraron que únicamente el 30% de las reservas se hacen directamente en la página web del hotel, el resto, en plataformas como Booking, Despegar, y Expedia (2019). Estas plataformas, a pesar de generar el 93% de las ventas en hoteles, disminuyen la rentabilidad del hotel al tener que pagar comisiones y además, tener precios competitivos dentro del mercado (Majó Fernández et al., 2019).

En este mismo artículo, se discute cómo las agencias de viajes OTA, por sus siglas en inglés, prestan cada día más y mejores servicios, ganando mayor protagonismo en el momento de compra. Esto ha obligado a los hoteles a mejorar su competitividad con el fin de obtener un mayor número de reservas. Para lograr esto, como dice la investigación, “los hoteles están aprovechando las tecnologías para mejorar su marca y posicionamiento en el mercado” (Majó Fernández et al., 2019, p.170). Por medio de diseñar nuevas estrategias de mercadeo se busca mejorar la accesibilidad, comodidad, rapidez, novedad, cobertura global, riqueza de la información y flexibilidad (Majó Fernández et al., 2019, p.187). Algunas de estas estrategias incluyen invertir en pauta con el fin de mejorar su posicionamiento en los resultados de búsqueda, utilizar softwares que les permita conocer a su cliente y poder ofrecerle un servicio personalizado y optimizar la experiencia de usuario (*UX*) adaptando el contenido a diferentes dispositivos para navegar y reservar de una manera fácil y eficiente (Majó Fernández et al., 2019, p.186-187). Además, los administradores hoteleros también han descubierto que los hoteles que utilizan más canales de comercialización online reciben un mayor número de reservas. De igual manera, mejorar la administración de las redes sociales, estableciendo un canal de comunicación con los turistas es una estrategia para aumentar las reservas (Majó Fernández et al., 2019, p.187).

3. Metodología

Dentro de este capítulo, se explicará la metodología utilizada dentro de nuestra investigación. En específico, se discute sobre el diseño y el enfoque de nuestra investigación. Así mismo, se da a conocer la población y la muestra que se utilizó.

3.1 Diseño de Investigación

La presente investigación es de tipo exploratoria/ descriptiva ya que, cómo explica el libro Metodología de la investigación. MCGraw Hill Education, vamos a analizar un fenómeno actual del cual hay poca investigación hasta el día de hoy (Hernández Sampieri et al., 2014, p.93). A través de esta, buscamos identificar y especificar las características principales que guían las tendencias de la transformación digital en la comercialización del sector hotelero.

3.2 Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto debido a que se recolecta información cualitativa y cuantitativa (Hernández Sampieri et al., 2014, p.2). El análisis cualitativo, el cual utiliza la recolección y evaluación de datos para dar una mayor claridad sobre la pregunta de investigación, se utilizará mediante encuestas y entrevistas a empleados de hoteles sobre su experiencia con la transformación digital dentro de su modelo de negocio. El cuantitativo, el cual prueba la hipótesis mediante análisis numérico y estadístico, nos ayudará a comprobar el efecto de la implementación de la transformación digital sobre los indicadores de rendimiento del hotel.

3.3 Determinación de la población y muestra

Para nuestra investigación, hemos decidido tomar en cuenta dos grupos poblacionales. El primer grupo serán aquellas personas involucradas en el sector hotelero. Específicamente, decidimos buscar personas que tengan cargos relacionados con áreas administrativas, áreas de mercadeo o comercial. Así mismo, buscaremos personas que trabajen en la industria de hotelería y turismo. Los hoteles a los que se acudirán serán principalmente reconocidos por su atracción al turista cuya estadía es recreacional. Realizaremos un *focus group*, o grupo focal, de entre 4-8 personas como cita el libro Metodología de investigación de Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández y Pilar Baptista (Hernández Sampieri et al., 2014). La muestra se tomará mediante una entrevista semiestructurada de 6 preguntas (Anexo 1). Estas Muestras, como lo especifica Hernández Sampieri et al., 2014 en la página 390, son muestras de conveniencia ya que no se tuvo la oportunidad de ingresar a varios hoteles y hablar con personas dentro de sus cargos comerciales (Hernández Sampieri et al., 2014 p.390).

Las personas entrevistadas fueron; María Alejandra López, líder de marketing del hotel Barú Playa Eco Beach Resort, un hotel en Barú, Cartagena que lleva 8 años en el mercado hotelero. María Restrepo, consultora y representante del hotel boutique bogotano, Casa Legado. Katherine Ramos, exanalista de la cadena Hilton Hotels y analista actual en Ayenda, la cadena de hoteles low cost más grande de Colombia. Adicionalmente, contamos con la participación de Alejandro Martínez, account manager, revenue manager y analista en My Revenue, actualmente trabajando con el hotel Cité. Es relevante recalcar que My Revenue es una start up dedicada a la consultoría a empresas con enfoque en Transformación Digital, Revenue Management y Pricing analítico, entre otros.

Tabla 2

Miembros del focus group

Nombre	Relación con sector hotelero
María Alejandra López	Fundadora de Barú Playa Eco Beach Resort
María Restrepo	Representante de hotel boutique Casa Legado
Katherine Ramos	Ex analista de Hilton Hotels y analista actual en Ayenda
Alejandro Martínez	Account manager, Revenue manager y analista para hoteles en My Revenue

Nota: Elaboración propia

El segundo grupo poblacional tendrá como foco a los turistas. Nos concentraremos en buscar a personas que viajen por turismo y frecuenten hoteles. En Colombia, el número de llegadas de turistas internacionales por motivos de ocio y vacaciones entre los años 2012 y 2021 es en promedio 2,04 millones de visitantes (*Llegada De Turistas a Colombia Por Ocio Y Vacaciones, 2022*). Con esto en cuenta, usaremos una muestra de 200 personas que nos lleva a un margen de error de 6.93% (*Sample Size Calculator by Raosoft, Inc.*).

3.4 Diseño metodológico

3.4.1 Fases

El diseño metodológico entonces se dividirá en tres fases en las que pretendemos dar respuesta a nuestros objetivos planteados:

Tabla 3

Objetivos de investigación

Objetivo específico	Actividades	Instrumentos	Formatos
Identificar los cambios que ha tenido el sector hotelero a raíz de la transformación digital en Colombia.	Hablar con personas que trabajen y conozcan la industria hotelera	Entrevista	Anexo 1
Determinar cómo se está utilizando la transformación digital como medio de comercialización del sector hotelero en Colombia.	Analizar las plataformas Ver tendencias digitales y adopciones en las plataformas	Páginas web, Online travel agencies (OTA)	NA
Proponer una estrategia de adopción a raíz de la implementación de la transformación digital en la comercialización de las empresas del sector hotelero en Colombia.	Desarrollar y proponer estrategias de implementación basadas en las fases anteriores	NA	NA

Nota: Elaboración propia

3.4.2 Variables de investigación

Tabla 4

Variables de investigación

Variable	Autor	Indicadores	Preguntas
Transformación digital	Gerald Kane	Alcance de comunicación (insights de uso en plataformas)	<p>¿Qué indicadores utilizan para medir el engagement de los usuarios en sus diferentes plataformas digitales?</p> <p>¿Cómo se relacionan los indicadores directamente con las ventas del hotel?</p>
		Investigación de tendencias	<p>¿Cómo han cambiado los canales de comunicación y de venta dentro del sector hotelero?</p> <p>¿Qué método de reserva de hoteles utilizaban los usuarios anteriormente?</p>
	Gregory Vial	Comportamiento de presencia de hoteles en plataformas digitales	<p>¿Cómo han visto que las plataformas digitales han impactado el rendimiento del hotel?</p> <p>En términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visibilidad • Ventas • Atracción de clientes nuevos

		Retroalimentación de los usuarios	<p>¿Qué plataformas utilizan para buscar hoteles? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué consideras que podrían hacer los hoteles para mejorar el proceso de búsqueda</p> <p>¿Qué variables tienen en cuenta para reservar un hotel?</p>
		Plataformas más relevantes en el mercado hotelero	<p>¿Cuáles son las plataformas digitales donde más se encuentran los hoteles?</p> <p>¿Qué plataformas digitales utilizan como medio de comercialización actualmente?</p>
Customer experience	Doug Tedder	Estrategias actuales para potencializar la experiencia del consumidor	<p>¿Cómo utilizan esta información para personalizar la experiencia de sus clientes a través del consumer journey?</p> <p>¿Qué prácticas están utilizando actualmente para que sus clientes tengan una experiencia local?</p> <p>¿Cómo utilizan factores como el clima, la época del año y las atracciones locales para personalizar los destinos y atraer clientes?</p>

		Facilidad en la compra	¿Qué están haciendo para facilitar y acelerar el proceso de compra?
		Requerimientos de los clientes	<p>¿Qué información les gustaría encontrar que no está disponible actualmente al momento de reservar un hotel?</p> <p>¿Qué variables tienen en cuenta al buscar hotel?</p> <p>¿Qué tan importante para ti es que el hotel utilice la tecnología para mejorar tu estadía?</p>

Nota: Elaboración propia

4. Cambios que ha tenido el sector hotelero a raíz de la transformación digital en Colombia

Al realizar las investigaciones, se buscaba identificar los cambios que ha tenido el sector hotelero a raíz de la transformación digital en Colombia. Según los participantes del *focus group*, las *Online Travel Agencies (OTAs)* son las plataformas digitales principales de comercialización dentro del sector hotelero colombiano. Los asistentes afirmaron que OTAs como Booking, Expedia y TripAdvisor son los canales que les generan la mayor cantidad de ventas y son la fuente más eficiente de visibilidad. Con el fin de corroborar esta información con los usuarios dentro de la encuesta realizada a los turistas, se preguntó ¿qué medio utilizan para reservar hoteles al viajar? El 61,5% de los encuestados respondieron que utilizan agencias de viajes en línea tal y como Booking. El 45,9% respondió que reservan mediante las páginas web de los hoteles directamente. El 8,8% de los encuestados respondieron que utilizan agencias de viajes (físicas) para reservar hoteles. Finalmente, el 6% de los

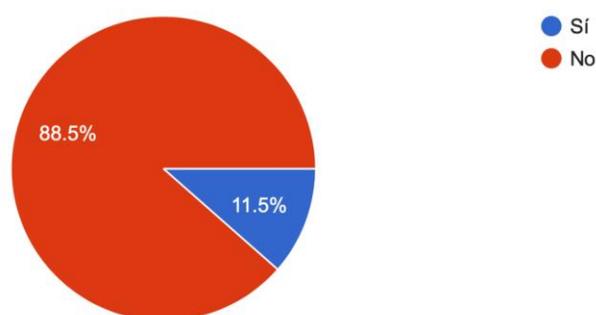
encuestados, escogieron la opción de respuesta abierta denominada como “Otros” en la cual las respuestas más recurrentes fueron Airbnb y Google entre las plataformas más usadas para conseguir alojamiento al viajar. Adicionalmente, se preguntó a los encuestados si en los últimos dos años han cambiado el método de búsqueda de alojamiento a lo que 88,5% respondió que no han cambiado de método mientras que el 11,5% respondió que sí lo han cambiado como muestra la figura 3.

Figura 3

En los últimos dos años, ¿Has cambiado el método de búsqueda de alojamiento?

En los últimos dos años, ¿Has cambiado el método de búsqueda de alojamiento?

148 respuestas



Nota: La gráfica fue sacada de la encuesta realizada como método de investigación anexada al final de la hoja

En línea con la pregunta anterior, y para tener un panorama más detallado de los cambios de hábitos del consumidor, se les preguntó a las personas que respondieron que cambiaron de método de búsqueda (11,5%) qué método utilizaban previamente. El 52,9% de estos encuestados contestó que antes utilizaban agencias de viaje físicas para reservar los hoteles, el 23,5% expresaron que reservaban directamente con el hotel y el público restante dio respuestas varias tal y como programas como *timeshare* o mediante búsqueda desde Google.

5. Uso de la transformación digital como medio de comercialización del sector hotelero en Colombia

Teniendo esto en cuenta, la investigación fue encaminada a obtener un mayor entendimiento sobre el rol de las OTAs dentro de la industria hotelera. En términos generales, se quiso entender cómo

el sector hotelero colombiano está utilizando la transformación digital como medio de comercialización. Al respecto, entendimos que las OTAs son el método de centralización de información hacia el cliente que le permite obtener una cantidad y variedad de ofertas dentro de un solo lugar. En el *focus group*, los asistentes aseguraron que las OTAs son las plataformas más visitadas por los viajeros gracias a la facilidad de uso y la cantidad de información adicional que le brinda al consumidor tal como lo son las imágenes, comentarios de usuarios, guías y referencias, que aseguran una buena estadía al siguiente huésped. Corroborando esto con lo encontrado en la encuesta hacia el turista, logramos entender que el 70,5% de los encuestados dicen que utilizan este medio pues este tiene una facilidad de compra. Al 48,3% de los encuestados les genera confianza. El 42,3% de los encuestados utilizan el medio pues tiene fotos del alojamiento y el 36,7% de los encuestados lo utilizan pues tiene una amplia información acerca del hotel. El 22,1% de los encuestados les gusta que el medio que ellos utilizan tiene una experiencia personalizada de compra y el 15,4% de estos son usuarios recurrentes de este medio.

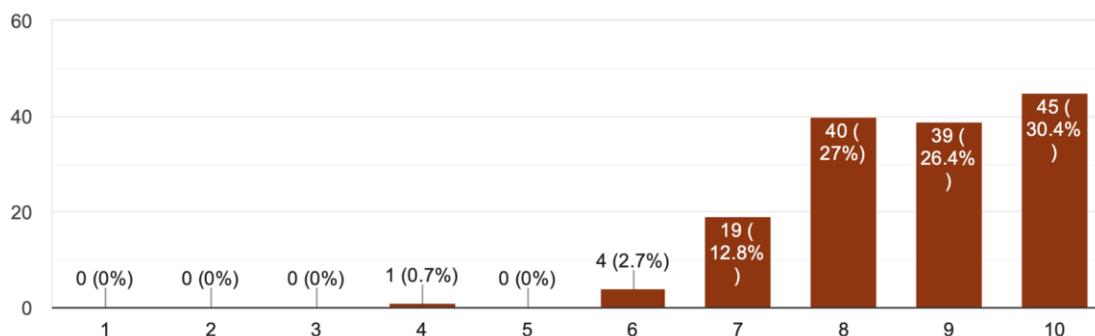
Al corroborar esta información con lo encuestado al turista, podemos confirmar que el uso de las OTAs es de preferencia para el consumidor porque, cómo se puede evidenciar en la figura 4, el 30,4% de los encuestados califican su experiencia de compra dentro de plataformas digitales como las OTA con un 10. Así mismo, el 26,4% de los encuestados calificaron su experiencia con un 9, el 27% calificaron su experiencia con un 8 y el 12,8% de los encuestados respondieron con un 7. Cuatro personas respondieron con un 6 en la encuesta y, únicamente una persona calificó su experiencia por debajo de 5.

Figura 4

¿Cómo calificas el proceso de compra dentro de las plataformas digitales?

¿Cómo calificas el proceso de compra dentro de las plataformas digitales?

148 respuestas



Nota: La gráfica fue sacada de la encuesta realizada como método de investigación anexada al final de la hoja

Desde la perspectiva de los hoteles, entendimos que el rol de las OTAs es generar una mayor visibilidad con el fin de ser una eficiente fuente de ingresos. Sin embargo, en el *focus group* se discutió que las *Online Travel Agencies* desfavorecen a los hoteles ya que cobran comisiones muy altas. Katherine Ramos, representante de Ayenda Hotels y exanalista de hoteles Hilton, explicó que Ayenda, al igual que otros asistentes al *focus group*, tiene presencia en las siguientes OTAs; Airbnb, Despegar, Expedia y Booking, entre otras. También, tienen presencia en los metabuscadores como TripAdvisor y Kayak, pero recalcó que “a pesar de que las OTAs son las que más se mueven, son las que más comisión facturan” (De la Espriella, et. Al. 2022a). Por lo tanto, Katherine explicó que Ayenda desarrolló una aplicación para gestionar las reservas con el objetivo final de capturar al cliente directo, eliminar el intermediario y centralizar toda la información. Alejandro Martínez complementó esta idea reconociendo la relevancia de estas plataformas al expresar que “las OTAs tomaron el control de las reservas y es por eso los hoteleros dependen muchas veces de estos canales” (De la Espriella, et. Al. 2022b).

María Alejandra López, de Barú Eco Beach Resort comentó que ellos también hacen parte de Booking, Expedia y TripAdvisor. Así mismo, aseguró que quisieran estar dentro de más plataformas

como estas, sin embargo, al no tener un *Channel Manager*, el manejo de estas plataformas se vuelve imposible (De la Espriella, et. Al. 2022c). Explicó que un *Channel Manager* es una herramienta digital encargada de centralizar y gestionar los servicios del hotel. Alejandro Martínez enfatizó esta idea al asegurar que el rol de la transformación digital dentro de estos casos es adquirir tecnologías como el *channel manager* del cual hablaba María Alejandra previamente. Él dijo “los hoteles que todavía no tienen un *channel manager* no se logran abrir a una distribución muy amplia, es ahí donde empieza la transformación digital, adquiriendo nuevas tecnologías que te ayuden a diversificar la oferta para llegar a diferentes mercados” (De la Espriella, et. Al. 2022b).

Otra manera en la que la transformación digital se está utilizando como método para ayudar a la comercialización de los hoteles es mediante los indicadores que utilizan para medir el *engagement* del usuario. Alejandro Martínez habló sobre Revinat, una plataforma digital que ayuda a los hoteles a mejorar el ROI a través de un software de *Customer Relationship management (CRM)* y *email marketing* con el fin de medir y monitorear la satisfacción de los clientes antes, durante y después de la estadía. Dijo, “Revinat te ayuda a medir los comentarios, a determinar qué puntuación estás teniendo en los canales por medio de un algoritmo que detecta palabras claves filtrándolas como positivas o negativas” (De la Espriella, et. Al. 2022b). Añadió que esta es solo una de muchas plataformas que existen hoy en día para medir los KPIs.

Por otro lado, María Alejandra López, de Barú Eco Beach Resort, explicó que el hotel, al llevar un crecimiento orgánico inicialmente lo manejaron manualmente, donde, a final de mes, se hacía un análisis de los canales de donde llegaban las ventas. Dijo “Booking y Expedia te lo dan y cuando la venta es directa ahí tratamos de sacar manualmente cómo llegó cada huésped, quién llegó por Instagram o quién se comunicó por Whatsapp” (De la Espriella, et. Al. 2022c). Adicionalmente, el hotel costero utiliza la herramienta Max Revenue Hotels, una plataforma que da métricas para hacer benchmarking de los precios de los hoteles de la zona. María Alejandra explicó que la plataforma hace un análisis más enfocado a los competidores mostrando cuántos *reviews* tiene el hotel en el mes, tarifas promedio, qué tanto varían entre un hotel y otro, puntajes y calificaciones.

Finalmente, Katherine Ramos hizo referencia a la importancia de medir el porcentaje de ocupación. El porcentaje de ocupación es un indicador que muestra la relación entre el espacio o habitaciones ocupadas y la cantidad total de espacio disponible, el cual Katherine explicó que se tenía en cuenta por día. Este es un indicador importante para medir el desempeño del hotel ya que sirve como base para medir otra serie de KPIs. Adicionalmente se recalcó que otro indicador clave para la industria

hotelera es el ARR, por sus siglas en inglés, o Tarifa Promedio de Habitación, el cual es un KPI que indica la tarifa promedio que el hotel cobra por habitación disponible. Alejandro Martínez explicó que hay dos maneras de medir esta tarifa, por promedio diario o por promedio en otros tiempos más largos específicos. Expresó su importancia cuando dijo “de nada sirve tener el hotel full si estás vendiendo a tarifas bajas en el mercado” (De la Espriella et. Al. 2022b).

La utilización de la data también ha ayudado a la comercialización de los hoteles en Colombia porque les brinda a estos un mejor entendimiento sobre su consumidor final. Katherine Ramos explicó cómo la data ha sido trascendental para los hoteles ya que “poder levantar números es lo que te lleva a hacer una estrategia competitiva y ganadora” (De la Espriella, et. Al. 2022a). La actual analista de Ayenda explicó que no siempre un descuento es lo que el cliente está buscando. Con la pandemia, se dieron cuenta de que el cliente, a la hora de escoger un hotel, estaba buscando un sello de estándares de higiene como prioridad. “La gente quería tranquilidad de que su espacio estaba limpio y desinfectado” comentó Katherine (De la Espriella, et. Al. 2022a). También, añadió que el tipo de encuestas sobre la estadía permiten a los hoteles perfilar al cliente para después categorizarlos en las propiedades dependiendo de las necesidades del mercado objetivo.

Sin embargo, un hotel solamente logra llegar a conocer y perfilar realmente a sus huéspedes si tienen un sistema o una manera de recopilar la información. María Alejandra López contó que, hoy en día Barú Eco Beach Resort ha crecido de tal manera que utilizan el sistema Zeus. Este es un software de gestión que controla todas las áreas operativas del hotel tal como las reservas e información de la recepción. Además, Zeus facilita la operación de los hoteles desde una nube, lo cual ayuda a los hoteles pequeños ya que es económico, fácil de usar, intuitivo, 100% virtual y proporciona opciones de acceso a diferentes operaciones del hotel desde cualquier lugar (Zeus Hoteles, s.f). María Alejandra estableció que por medio del análisis de data logró identificar información importante sobre sus huéspedes tal como la relación extranjeros/ nacionales. A lo cual se refirió, “Si yo saco información a través de mi sistema en donde puedo ver las nacionalidades, mi estrategia de comunicación y de absolutamente todo tiene que cambiar estratégicamente” (De la Espriella. Et. Al. 2022c).

Dentro de la literatura, podemos corroborar la información ya que varios autores plantearon dentro de sus artículos la necesidad de que exista una mejora dentro de la obtención de la información por parte de los hoteles. Propusieron la implementación de un ecosistema de inteligencia logística donde se utilice IoT para centralizar y compartir la información del usuario dentro de las principales

cadena del gremio (Paredes et al., 2021, p.23). Esto para crear una base de información y que los hoteles dispongan de ella para entender mejor las motivaciones del consumidor.

Al implementar estrategias digitales de recolección de datos que ayuden a perfilar de mejor forma a los clientes, se atrae a un consumidor que cada vez está más informado. Del *focus group*, se concluyó que hoy en día, el cliente tiene más herramientas para comparar las ofertas que se les están brindando y, al incorporar estrategias de transformación digital, las empresas pueden crear una estrategia de compra personalizada hacia el cliente que les permita generar una propuesta de valor. Katherine Ramos dijo “hoy se sabe más rápido lo bueno y lo malo, por lo tanto, es importante mantenernos cercanos, cálidos y humanos” (De la Espriella, et. Al. 2022a) A su vez, añadió que “hay que hacer cosas chiquitas que personalicen la estadía del huésped y le haga entender que entendemos que detrás de una persona hay una necesidad que es comprendida por otro humano.” (De la Espriella, et. Al. 2022a). Así mismo, en la literatura, podemos ver como los autores Dayana Duffus Miranda y Donnel Briley demostraron que existe una necesidad de variar el mensaje de comercialización del producto dependiendo del estilo de vida que tenga cada cliente ya que varían sus preferencias (Duffus Miranda & Briley, 2021, p. 9).

Esto, reafirmando con las respuestas del cliente dentro de la encuesta, se evidencian las inconformidades que tienen los clientes dentro de su proceso de compra y estadía. Las personas se ven atraídas por las ofertas que satisfagan sus necesidades específicas. Sin embargo, hoy en día, el consumidor se ha visto insatisfecho pues, dentro de su proceso de compra, existen unas inconformidades que les dificultan su reserva. Por ejemplo, entre las respuestas más recurrentes de la encuesta, se encuentra la falta de claridad por parte de la plataforma sobre los precios. Una persona respondió “Que ofrezcan TODA la información, tales como pagos adicionales que van a cobrar después, IVA o cosas así.” Otras personas incluso se refirieron a las políticas de cancelación en los hoteles, recalando que deben de ser más específicas dentro de las plataformas *online*. Otro tema frecuente fue el de las fotos montadas por los hoteles en las plataformas y la diferencia de estas con la realidad de cómo se ven los hoteles. Una persona escribió “Ser más claros con la información. Agregar muchas fotos de las habitaciones y no tanto de los exteriores.”

Además, entre las inconformidades presentadas por los clientes, también se resaltó el tema de la comunicación constante con el hotel y con las agencias *online*. Un encuestado se refirió directamente a la experiencia con los hoteles diciendo que debería de haber una “mejor comunicación para tener más

información del viaje, poder personalizar más la experiencia.” Los encuestados resaltaron la importancia del servicio al cliente dentro de la plataforma web como también durante su estadía. Una persona escribió “se debe tener un mejor proceso en caso de problemas, mejor atención al cliente.” Alguien, incluso, recalcó que los hoteles deben de prestar “La misma atención (*Online*) que en el recibimiento”

Varias personas dentro de la encuesta también mencionaron el tema de poder personalizar su experiencia sea dentro del mismo hotel o con diferentes actividades durante su estadía. Alguien escribió que debería de existir “la posibilidad de poder customizar ciertos servicios. Muchas veces lo informan, pero no permiten profundizar en las preferencias del cliente.” Así mismo, se refirieron a la experiencia que tienen durante su estadía y cómo el hotel la puede ayudar a informarse sobre estos. Una persona escribió que el hotel debería de “publicar lugares atractivos cerca a esta zona hotelera para programar actividades.” Otra también pidió “más información sobre qué hay cerca de los hoteles y cómo se puede llegar a ellos.” Dentro de esta respuesta, se vio la necesidad del cliente de saber las actividades turísticas que ofrece la ciudad y que estén cerca del hotel. Una persona escribió que le gustaría que el hotel le proporcionará información de “amenidades extras, tales como horarios de restaurantes, tiendas o incluso actividades locales.” Otra persona sugirió que se pudiera encontrar información como “Ruta desde el aeropuerto / lugares turísticos de la ciudad / mejores restaurantes.”

Esta necesidad se vio incluso dentro del *focus group* en donde se habló sobre la personalización de las experiencias del cliente al incluir no solo atractivos turísticos que ofrece la ciudad, sino también, aspectos culturales de esta dentro de su estadía. María Restrepo, representante del Hotel Casa Legado, dijo que Bogotá es una ciudad difícil para generar un atractivo turístico y, aunque cuentan con planes como visitas al centro de la ciudad, la idea principal es que la estadía sea la experiencia. Por lo tanto, Casa Legado busca que los huéspedes se puedan sentar con la dueña del hotel a hablar, que interactúen y se empapen de la cultura colombiana por medio de vínculos personales. Complementan con cosas como desayunos típicamente bogotanos como huevos “pericos”, arepa, café con leche o chocolate con pan y queso, a lo cual María se refiere como “pequeños detalles que sólo puedes vivir en Colombia porque son colombianos”(De la Espriella, et. Al. 2022d). Adicionalmente, Casa Legado tiene “El rincón del universo” el cual es una parte del hotel en donde los clientes pueden encontrar diferentes tipos de productos de marcas colombianas.

Katherine Ramos explicó que, en Hilton, también buscaban tener este acercamiento local a través de la oferta de alimentos y bebidas. “En Hilton respaldábamos la sostenibilidad con una comunidad de La Calera, entonces les comprábamos la gran mayoría de productos a ellos” (De la Espriella, et. Al. 2022a) dijo. el personal de Hilton les explicaba a los huéspedes de dónde venían los

alimentos y demás detalles como las variedades de papa y maíz que manejaban. En general, intentaban crear algo didáctico con los productores locales que fuera una experiencia única para los huéspedes. Además, se fijaban en los pequeños detalles como decorar los postres con figuras del Museo del Oro, ofrecer una variedad de platos típicos colombianos, y presentar estos platos de una manera atractiva. Con la pandemia, Katherine explicó cómo el hotel tuvo que reinventarse para poder seguir brindándoles experiencias personalizadas al consumidor que generaran valor para ellos y para el hotel. La cadena hotelera empezó a vender habitaciones por hora para que las personas que quisieran salir de su casa pudieran cambiar de ambiente. El hotel promovió estas nuevas ofertas con el lema de “colombiano compra colombiano” (De la Espriella, et. Al. 2022a) con el fin de ayudar a la reactivación económica.

Las redes sociales también han tenido un rol importante dentro de la comercialización de los hoteles a través de la transformación digital. Dentro de la investigación, se evidenció que las redes sociales se han establecido como un canal de comunicación directo con los turistas para aumentar las reservas. Esto es debido a que los hoteles dependen en gran parte de la opinión de los clientes sobre su experiencia dentro de las instalaciones y con sus servicios. En el *focus group*, María Alejandra de Barú Eco Resort expresó que las redes sociales juegan un papel crucial en el proceso de comercialización del hotel porque, además de ser el medio de comunicación principal con los clientes, es el lugar por donde los hoteles pueden exhibir el portafolio en cualquier momento. María Alejandra dijo que, mediante el uso de las redes sociales, “puedes mostrar lo que quieras, desde lo más chiquito hasta lo más macro. La idea es poner en el imaginario a los extranjeros que este es el lugar que deben visitar.” (De la Espriella, et. Al. 2022c). La empleada del hotel costero explicaba que la idea es que en el momento que el cliente potencial los contacte prácticamente su decisión ya esté tomada. Barú Eco Beach Resort busca enganchar y convencer al cliente antes de generar la venta. María Restrepo, estuvo de acuerdo con este comentario. Ella dijo “cómo hacemos eventos en el hotel, mostramos por redes las experiencias, los cuartos, hacemos un mini tour, todo esto para que la gente se asegure que es real” (De la Espriella, et. Al. 2022d). Adicionalmente, explicó que algunas de las estrategias comerciales de Casa Legado son el voz a voz, que los clientes hablen, recomienden y publiquen en redes sociales.

Dentro de la literatura, se puede evidenciar también como las redes sociales han logrado conectar a un turista internacional con su destino turístico pues han cambiado la forma en que este mismo planifica su viaje. En las redes sociales, el turista puede obtener información, comunicarse con el hotel, e incluso compartir sus viajes con su círculo social. Así mismo, las redes sociales permiten una

comunicación directa entre el hotel y el turista que facilita un intercambio de *feedback* por ambas partes. Esto es importante porque los hoteles dependen en gran medida de la opinión y experiencia del cliente. Esto ayuda al hotel a recopilar información sobre el usuario que le ayude a adaptarse a las nuevas realidades de este mismo. Por esto mismo, se reiteró la importancia de plantear objetivos y desarrollar estrategias de comercialización de parte del sector hotelero hacia las redes sociales.

Otra forma en la que los hoteles están utilizando la transformación digital dentro de su comercialización es mediante la mejora operativa de sus sitios web. Las OTAs tomaron el protagonismo al tomar provecho de la información que les proporciona la tecnología sobre sus usuarios para potencializar sus páginas web y llevarle al cliente un producto que sea amigable para su uso. Como se leyó en la literatura, los hoteles no se han quedado atrás implementando tecnologías que los ayuden a diseñar nuevas estrategias de comercialización mediante la tecnología que les permita tener una mayor accesibilidad, comodidad, rapidez y flexibilidad dentro de sus páginas web (Majó Fernández et al., 2019, p.187). Uno de estos esfuerzos, incluye la adopción de sus páginas web a diferentes dispositivos para que navegar y reservar dentro de estas se pueda realizar de manera fácil, instantánea y eficiente.

La transformación digital se ha visto reflejada en los cambios dentro de los procesos operativos que se han visto en los hoteles para facilitarles la estadía a los clientes. Alejandro Martínez hizo referencia a algunas cosas que pueden incluir los hoteles para acelerar y facilitar el proceso de compra. “Antes de que llegue el huésped a la propiedad, es importante adquirir sistemas para hacer el check-in y check-out online para evitar malas experiencias, que haya mayor facilidad y que todo sea más ágil” (De la Espriella, et. Al. 2022b) dijo. Por otro lado, habló sobre el software *PMS (Property Management System)* por sus siglas en inglés, el cual administra todas las capacidades hoteleras, desde las reservas, los registros de entrada y salida de huéspedes, asignación de habitaciones, administración de tarifas y facturaciones, las cuales considera una oportunidad para mejorar los procesos de los hoteles.

Katherine Ramos, a su vez, reconoció que los hoteles deben apoyarse en la tecnología como una herramienta para evitar retrocesos causados por el contacto humano asegurando que “definitivamente es necesario digitalizar algunos procesos que las personas puedan hacer solas” (De la Espriella, et. Al. 2022a). Como ejemplo, mostró cómo, desde la aplicación de Ayenda, los huéspedes pueden hacer check in y si no tienen ningún consumo del minibar al final de la estadía pueden hacer check-out sin ningún proceso adicional. Según Katherine, el problema que reconoce que existe con esto es cuando hay daños en la habitación. Ayenda hace un cargo a la tarjeta de crédito automáticamente lo cual no resulta

agradable para el cliente y si se llega a involucrar al banco, la probabilidad de que el hotel recupere ese dinero es muy baja. Teniendo esto en cuenta, Alejandro mencionó algunas prácticas que en diferentes países están inculcando pero que todavía no han llegado a la industria hotelera colombiana. Por ejemplo, habló de electrodomésticos inteligentes, los cuales debitan automáticamente a las tarjetas de crédito en el momento que se retira algo del minibar, lo cual, como dice Alejandro, sería una solución al problema mencionado por Katherine. Esta es otra forma de incluir la transformación digital dentro de la estancia del cliente.

Al revisar la literatura, se entiende que la mayoría de las ideas propuestas por los autores hacia la implementación de la transformación digital en el sector hotelero está ligada a una mejora en la operación del hotel mediante el uso de la tecnología. Esto con el objetivo de generar experiencias para el consumidor que sean únicas y que les generen valor sin tener contacto estrecho con los empleados del hotel. Entre las propuestas, se vieron ideas como la implementación de plataformas para facilitar el *room service* y el uso del *blockchain* para llevar un seguimiento de las cadenas de contagio de COVID-19 dentro de los hoteles.

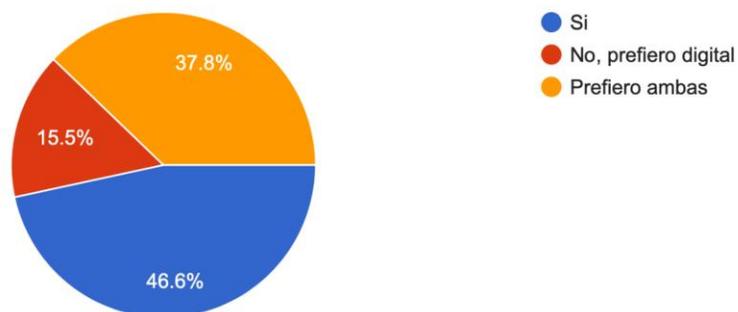
Esta información también se pudo corroborar dentro de la encuesta realizada al turista pues, cómo lo demuestra la figura 5, se evidenció que el 46,6% de las personas le dan gran importancia a la interacción humana dentro de su estadía en los hoteles. Sin embargo, el 15,5% de las personas prefieren que su estadía se maneje completamente de forma digital. Un 37,8% de las personas quisieran que se combinara ambas, la parte digital con lo humano, dentro de su estadía.

Figura 5

¿Es importante para ti la interacción humana en tu estadía?

¿Es importante para ti la interacción humana en tu estadía?

148 responses



Nota: La gráfica fue sacada de la encuesta realizada como método de investigación anexada al final de la hoja

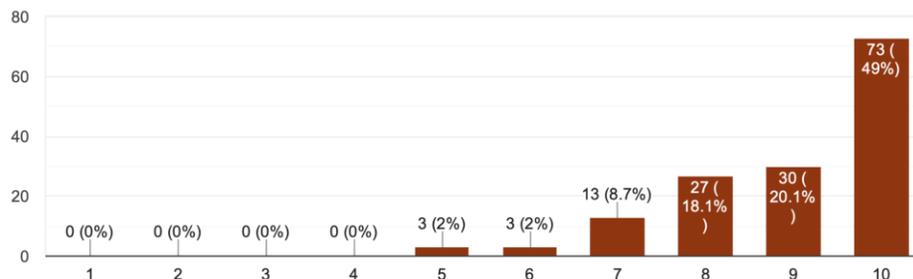
Así mismo, en una escala encuestada sobre la importancia que tiene el uso de la tecnología como método para el mejoramiento de la estadía del turista en el hotel, siendo 10 muy importante y 1 no importante, el 49% de los encuestados respondieron la escala calificando con un 10 (figura 6). Esto significa que es importante para ellos que el hotel utilice tecnología para mejorar y facilitarles la estadía. Así mismo, el 20,1% calificó la escala con un 9, el 18,1% calificó la respuesta con un 8. Únicamente tres personas le dieron una importancia media al uso de la tecnología calificando esta pregunta con un 5. Nadie respondió por debajo del 5 en la escala.

Figura 6

¿Qué tan importante para ti es que el hotel utilice la tecnología para mejorar tu estadía?

¿Qué tan importante para ti es que el hotel utilice la tecnología para mejorar tu estadía?

149 respuestas



Nota: La gráfica fue sacada de la encuesta realizada como método de investigación anexada al final de la hoja.

Teniendo en cuenta la literatura estudiada previamente, sabemos que la transformación digital es la habilidad de las organizaciones de adaptar sus procesos y prácticas a cambios provocados por la evolución de las tecnologías con el fin de competir efectivamente en un mundo cada vez más digital. De acuerdo a lo discutido en el *focus group* con miembros del sector hotelero y de acuerdo con las respuestas de los turistas encuestados, con el surgimiento de las nuevas tecnologías, el sector hotelero colombiano se ha visto revolucionado por las *Online Travel Agencies*, más conocidas como OTAs. Esto es debido a que se convirtieron en el canal de comercialización principal de los hoteles ya que los usuarios prefieren este medio para buscar y reservar su hospedaje. Analizando la información recolectada, esta preferencia se da por cuatro (4) factores principales; la centralización de la información, la facilidad de compra, la cantidad de información relevante que presentan de los hoteles y la personalización en el proceso que le brinda al usuario.

5.1 Centralización de la información hacia el cliente

Las OTAs tomaron gran importancia dentro del proceso de compra del consumidor ya que centralizan la información de la oferta hotelera en un solo lugar. Esto atrae al consumidor porque le permite comparar una gran variedad de hoteles en cuanto a los precios, *rankings*, ubicación, comodidades extras, y demás. Además, estas plataformas les brindan a sus consumidores cada vez más

y mejores servicios, brindando a los usuarios una experiencia cada vez más personalizada. Dentro de la encuesta, se vió que el cliente se ve atraído a estas plataformas principalmente porque les brinda a los turistas diferentes opciones dependiendo de su presupuesto, gustos, y preferencias.

Por otro lado, las OTAs no solo recopilan la información, sino que también, han construido una comunidad donde el consumidor puede obtener información tanto del hotel como de clientes pasados. Estos proporcionan información sobre su experiencia dentro del hotel dejando comentarios en torno a las instalaciones, los servicios, las comodidades extra, y demás. Así mismo, estos pueden calificar a los hoteles en base a su estadía que ayuda a nuevos clientes a tomar una decisión más informada sobre su compra. Todo esto, dentro de una misma plataforma digital.

5.1.1 Facilidad de compra

Al brindarle al usuario toda la información en una misma plataforma, las OTAs le facilitan la decisión y el proceso de compra al cliente ya que filtran las mejores ofertas teniendo en cuenta las preferencias del consumidor. Por ejemplo, los hoteles que se encuentran en los primeros puestos son los más visitados por los clientes, los cuales normalmente son los mejor calificados por los huéspedes que han utilizado los servicios anteriormente. Esto ayuda a que el cliente descarte de manera más rápida las opciones que sean menos convenientes para ellos y tome una decisión de compra informada y ágil.

Por otro lado, por medio de la tecnología, las OTAs optimizan cada vez más sus plataformas haciendo la navegación dentro de su página web más fácil. Al recopilar información sobre la forma en la que el consumidor navega dentro de sus plataformas, las OTAs logran identificar las dificultades que sus clientes se encuentran dentro de sus páginas web y utilizan las tecnologías que tienen en su alcance para mitigar estas dificultades. Esto ha llevado a que las OTAs sean plataformas de uso amigable para el consumidor.

5.1.2 Cantidad de información relevante que presentan de los hoteles lo cual genera confianza

La presencia de fotografías y comentarios del hotel en las plataformas es otro factor clave para el éxito de las OTAs. De acuerdo con los encuestados, es crucial para ellos tener fotos del hotel con el fin de familiarizarse y tener una idea más tangible sobre el lugar al que van a llegar a hospedarse. Tener

insumos visuales genera confianza en los usuarios e influye mayormente en el momento de compra, generando confianza al consumidor sobre el lugar donde se va a hospedar que aún no conoce.

Por otro lado, los consumidores de hoy en día documentan sus experiencias por medio de diferentes plataformas como lo son las OTAS y las redes sociales. Al ser medios donde comparten y discuten información, crean imágenes de los lugares que visitan, poniendo la reputación de los hoteles en juego. La opinión de cada uno de los consumidores, al ser cada día más relevante, tiene un rol crucial en el desempeño y en la reputación del hotel porque una mala experiencia en el hotel puede afectar las visitas y las ventas futuras. La buena reputación de un hotel puede llevar a la satisfacción y fidelización de los clientes que lleva a beneficios tales como aumentos en las ventas, por lo tanto, en los ingresos, así mismo, esto atrae a nuevos clientes. Las OTAs, al habilitar la comunicación de los usuarios dentro de sus plataformas, les dan la oportunidad a los usuarios de tener referencias de experiencias pasadas.

5.1.3 Personalización en el proceso que le brinda al usuario

Las OTAs ofrecen la posibilidad de filtrar la búsqueda con respecto al presupuesto, comodidades del hotel, ranking, condiciones de cancelación, tipos de alejamiento e infraestructura turística tal como transporte, aeropuertos, centros comerciales cerca, entre otros. Esta personalización en el proceso de compra es una de las razones más influyentes por la cual los usuarios prefieren las OTAs. Los consumidores de hoy en día exigen poder adaptar su viaje a sus necesidades. Esto va desde el proceso de búsqueda, compra, estadía y servicio post-venta.

Así mismo, las OTAs ofrecen diferentes tipos de alojamiento dentro de su oferta para diferentes tipos de gustos. Dependiendo la experiencia que el cliente quiera tener, las OTAs le brindan la oportunidad de escoger entre cadenas de hoteles como también hoteles boutique, o incluso hostales. Esto ayuda al cliente a escoger el hotel que más se acomoda a sus necesidades.

5.2 Desventajas de las Online Travel Agencies

Es evidente que las *Online Travel Agencies* son una gran herramienta para el sector hotelero, ya que por las características mencionadas anteriormente son el medio de preferencia para los viajeros. Para los hoteles, es de gran interés ingresar a estas pues se ha descubierto que los hoteles que están en un mayor número de plataformas online reciben un mayor número de reservas. Las OTAs ayudan a

incrementar la visibilidad y a posicionar la marca dentro del mercado. Sin embargo, desde el punto de vista de estos, aún existen inconsistencias dentro de su relación con las OTAs. Esto es porque cobran comisiones altas y, a pesar de ser una fuente útil de información de los usuarios, la recopilación de esta información es descentralizada.

5.2.1 Rentabilidad

La manera que las OTAs generan ingresos es a través de comisiones obtenidas mediante el pago del cliente hacia el hotel dentro de la plataforma. Estas comisiones usualmente representan un porcentaje alto dentro de la venta lo cual disminuye los ingresos de los hoteles. Así mismo, dada la alta competitividad que se genera dentro de estas plataformas por la gran variedad de oferta que hay, los hoteles se ven obligados a reducir sus precios con el fin de ser la opción más atractiva para el consumidor final y obtener un mayor número de reservas. Dentro de este mismo objetivo, los hoteles incluso implementan estrategias tales y como lo son los descuentos, bonos y ofertas especiales para atraer al mayor número de clientes. Sin embargo, a largo plazo, este método de comercialización no es rentable para los hoteles pues disminuye la utilidad generada al tener un gran porcentaje de estos retenidos por las plataformas.

5.2.2 Falencias operativas

Por otro lado, para los hoteles es de suma importancia recolectar información sobre sus usuarios con el fin de conocerlos y poder enfocar y dirigir sus estrategias hacia ellos. Al recibir esta información desde múltiples fuentes, y a medida que aumenta la cantidad de plataformas y sistemas que suministran estos datos de los huéspedes y de los diferentes procesos internos, se incrementa la probabilidad del mal uso de la información. Además, los hoteles incurren en gastos adicionales al adquirir tecnologías que organicen y unifiquen la data, tal como lo son los *channel managers*.

Por lo tanto, los hoteles al tener intermediarios y no tener bases de datos que adquieran, consoliden y administren la data correctamente, no filtran la información de forma correcta y por consiguiente no se utiliza eficientemente. Sin esto, es más difícil para los hoteles entender la audiencia a la que le están llegando, perfilar su público objetivo y desarrollar *buyer personas*. Tener definido el público objetivo y el perfil de un cliente ideal, o *buyer persona*, es necesario para entender quiénes son, dónde están y cuáles son las necesidades de los clientes potenciales. Esto con el objetivo de establecer

estrategias de marketing personalizadas enfocadas en generar valor al cliente que se quiere atraer y por consiguiente generar ventas directas.

De igual manera, si los hoteles no conocen a su cliente, saben dónde está, cuáles son sus hábitos, gustos y necesidades no pueden personalizar la experiencia en todos los puntos de contacto que hay con él. Las OTAs hoy en día son los canales de comercialización que mejor ofrecen la personalización, lo cual les ha dado ventaja frente a las que no, y mientras la experiencia del usuario en las OTAs sobresalga y supere la experiencia directa que hay con los hoteles, estos seguirán estando en desventaja.

Teniendo en cuenta lo anterior, el principal esfuerzo que han tomado los hoteles para minimizar el impacto de las OTAs ha sido mejorar los puntos de contacto con el consumidor a través de sus páginas web, redes sociales, y plataformas de servicio al cliente. Incrementar el flujo que se lleva a las páginas web directas de los hoteles es de suma importancia para ellos. Esto se ha intentado mediante la mejora de la experiencia del consumidor dentro de la misma página web, incrementando la información suministrada y facilitando los procesos dentro de la misma para generar una experiencia de compra más amigable para el consumidor. Sin embargo, las reservas directas dentro de las páginas web de los hoteles únicamente se componen del 30% de las reservas totales hechas *online* por lo que tampoco es una solución a largo plazo.

Así mismo, otro esfuerzo que se ha hecho para ofrecer y mejorar la experiencia *online* y *offline* ha sido dirigido hacia las redes sociales. Los hoteles consideran que este es uno de los canales de comunicación más directos con los clientes y a la vez es un medio por donde pueden mostrar su portafolio y mantener a los clientes en contacto con el hotel. Estas plataformas incrementan la visibilidad de las marcas, dándolas a conocer y fidelizando al cliente en comparación a las demás estrategias de comunicación más tradicionales. Sin embargo, las redes sociales no son un canal de compra directo, por lo tanto, las OTAs siguen teniendo mayor relevancia ya que el consumidor de hoy en día quiere centralizar todos los puntos de contacto que tiene con el hotel.

5.3 Inconsistencias

Sin embargo, estos esfuerzos, aunque no han sido en vano, no son suficientes para mitigar el impacto que tienen las OTAs dentro del buen funcionamiento de los hoteles. Aun cuando los hoteles

incrementan los puntos de contacto con los clientes, estos siguen prefiriendo plataformas como las OTAs para realizar sus reservas. Esto es porque los clientes han encontrado cuatro (4) inconsistencias dentro de las reservas en las páginas web del hotel. Estas incluyen, la falta de claridad sobre los precios, la falta de fotos, la falta de comunicación constante y la falta de una experiencia personalizada.

5.3.1 Falta de claridad sobre los precios

En primer lugar, los clientes están inconformes con la falta de claridad de los precios. Estos expresan que, usualmente, las páginas web de los hoteles son engañosas al establecer unos precios que son muy bajos para lo que realmente se paga dentro de las instalaciones del hotel. Los costos extras que tiene que asumir el usuario fuera de la tarifa que se les proporciona en la página web pueden ser vistos como gastos del minibar, el pago de impuestos, el pago de servicios y comodidades extra, entre otros. También, se encuentran los costos de cancelación que no son explícitos dentro del momento de realizar la reserva. Por lo tanto, al no tener una imagen completa de lo que realmente se puede llegar a gastar, se genera desconfianza a los usuarios hacia el uso de estas páginas web y prefieren utilizar las OTAs.

5.3.2 Falta de fotos

Una de las inconformidades más grandes del cliente tiene que ver con las fotos que se les proporciona dentro de la web. Como método de atracción del usuario a las instalaciones del hotel, las páginas web proveen fotos del alojamiento y de las comodidades extras que pueden encontrar dentro de su estadía. Sin embargo, los usuarios insisten que las fotos son engañosas pues, en su mayoría, no concuerdan con el aspecto real de las instalaciones de los hoteles. Dicen que estas fotos son muy genéricas y no les logran dar un entendimiento claro y a profundidad de las instalaciones. Así mismo, los clientes expresan que varios hoteles publican pocas fotos de sus cuartos, que es realmente lo que están buscando ellos ver al momento de escoger alojamiento.

5.3.3 Falta de comunicación

La comunicación por parte del hotel hacia el cliente también está causando brechas del uso de las plataformas digitales. El cliente se ve con la necesidad de obtener un servicio de comunicación constante y personalizado que le permita aprovechar al máximo su estancia. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos vistos anteriormente, el usuario insiste que aún hay mucho camino por recorrer dentro de

este aspecto. Esto es debido a que sienten que les falta un seguimiento constante antes, durante y después de su estancia por parte del hotel.

El proceso de búsqueda es uno de los puntos de contacto en los cuales los clientes esperan personalización, sin embargo, no es el único. Otro tema que se discutió en la investigación, el cual resalta que la mayoría de los cambios que ha habido en la comercialización del sector hotelero, gira en torno a la personalización en términos de comunicación. El cliente de hoy en día espera poder tener contacto directo con el hotel en cada momento de su estadía.

5.3.4 Falta de una experiencia personalizada

La última brecha, pero no la menos importante, es el hecho de que los usuarios quieren que los hoteles les brinden una experiencia personalizada tanto dentro del proceso de compra como dentro de su estadía. Dentro del proceso de compra, el usuario hoy en día espera encontrar dentro las opciones que se acoplen a sus necesidades dependiendo del tipo de hotel, ubicación, presupuesto, y otras características de lo que esté buscando. Por otro lado, dentro de su tiempo en el hotel, éste espera encontrar servicios que se acomoden a sus necesidades específicas. Por ejemplo, el usuario espera que el hotel le brinde servicios extras como transporte, comida que se acomode a sus hábitos alimenticios, comodidades extras dentro del hotel y demás. También, espera que el hotel le brinde información sobre actividades, tiendas, restaurantes, fiestas, y de más experiencias que le ayuden a tener una experiencia única dentro de su destino final de viaje.

6. Estrategia de adopción a raíz de la implementación de la transformación digital en la comercialización de las empresas del sector hotelero en Colombia

Recopilando lo estudiado, podemos entender que la solución para la mitigación del impacto de las OTAs en la rentabilidad de los hoteles está en utilizar de forma eficiente los recursos de transformación digital para obtener un mayor entendimiento del consumidor final y brindar una mejor experiencia de compra. Estas deben de tener una mayor accesibilidad para el usuario, complementada con información valiosa para el que le permitan sentirse completamente cómodo navegando y comprando de tal manera que prefieran reservar directamente a través de los hoteles en vez que a través de las OTAs. Esta implementación de estrategias de transformación digital se debe de hacer de la mano de la data recopilada del usuario para generar un proceso de compra personalizado. De esta

manera, el hotel puede construir una estrategia de comercialización dirigida a los gustos y preferencias de cada cliente mediante el uso de la transformación digital.

Como método para mejorar las experiencias del consumidor dentro del hotel, está el uso de la información proporcionada por las OTAs para entender mejor al usuario y brindarle una mejor experiencia. Sin embargo, dentro de lo estudiado, se evidenció que los hoteles tienen dificultades centralizando la información, haciendo uso de tecnologías como *channel managers*. Teniendo esto en cuenta, recomendamos el uso de programas digitales que ayuden a recopilar la información suministrada por las OTAs. Al utilizar este tipo de programas, tendrán una mejor visibilidad sobre la información que reciben y podrán filtrar de manera tal, que podrán hacer uso eficiente de esta misma y desarrollar estrategias de comercialización como la construcción de *buyer personas* y tener claridad del *customer journey* con el fin de tener un mejor entendimiento sobre el comportamiento y las necesidades de sus usuarios. La recopilación de información es un aspecto clave para el hotel pues le ayuda a generar estrategias de comercialización que sean más eficientes y efectivas hacia el consumidor final.

El uso de esta información es de suma importancia para los hoteles ya que teniendo en cuenta que el cliente se ha visto inconforme por la falta de información que reciben dentro de las páginas web de los hoteles. Dentro de sus exigencias, está la creación de una experiencia de compra personalizada por lo tanto, la información que se les es suministrada a los hoteles sirve como insumo para generar un mayor entendimiento de las necesidades que tienen los usuarios y brindarles la experiencia de compra personalizada que esperan. Así mismo, al tener estrategias como lo son la construcción del *buyer persona* y el *customer journey*, los hoteles pueden tener un mayor entendimiento del comportamiento, los gustos y preferencias del usuario que les ayudarían a prestarles un mejor servicio antes, durante, y después de su estancia. En el proceso de compra, se pueden establecer las preferencias del consumidor teniendo en cuenta su presupuesto, su preferencia de ubicación, su preferencia en el método de pago, y demás. Durante su estadía, se puede utilizar esta información para manejar temas como el uso de la tecnología dentro de su estadía o sus preferencias alimenticias. Después de su estancia, es clave recaudar información sobre su experiencia dentro del hotel y tener planes de fidelización con base en sus gustos y preferencias.

Dentro de las estrategias de comercialización que se pueden llegar a generar mediante el buen manejo de la información se incluye la mejora dentro de la información brindada por parte del hotel tal y como lo son las fotos. El usuario tiene la necesidad de recibir la más cantidad de información posible acerca del alojamiento y sus comodidades extras que se le van a brindar. Teniendo esto en cuenta, como método de personalización, el hotel debería de utilizar programas de inteligencia artificial (AI) para brindar una experiencia real de sus instalaciones incluso antes de que el usuario llegue a ellas.

Así mismo, la información recibida sobre el turista no solo ayuda a tener una mejor experiencia dentro de las instalaciones sino también, a mejorar la comunicación dentro del hotel con el cliente. Este es un factor clave porque hoy en día, hay una brecha grande dentro de la comunicación de los hoteles hacia los usuarios. Estos demandan un acompañamiento más personalizado, como se analizó anteriormente, y los hoteles no les están brindando este seguimiento. Incluso fuera de sus propias plataformas digitales, los hoteles deben de aprovechar el uso de canales de comunicación como lo son las redes sociales, para hablar con el cliente y mantener constante seguimiento de su experiencia dentro de las instalaciones, con el servicio, y demás. De esta forma también se genera una fidelización del cliente al cerrar la brecha y mitigar las dificultades que este pueda tener comunicándose con el personal del hotel.

Conclusiones

Esta investigación tenía como objetivo principal identificar cómo la transformación digital está cambiando las prácticas de comercialización dentro del sector hotelero colombiano. Para esto se buscaba establecer los cambios que ha tenido el sector a raíz de la transformación digital y determinar cómo se está utilizando la transformación como medio de comercialización. Esto, con el fin de proponer una estrategia de adopción para los hoteles para competir efectivamente en un mundo cada vez más digital.

Inicialmente, se creía que la transformación digital había potencializado el alcance de la comunicación, volviendo la opinión pública cada vez más relevante y por consiguiente obligando a los hoteles a adaptarse constantemente a los requerimientos de sus usuarios, creando nuevos puestos de trabajos que ayudarán a la innovación dentro de este aspecto. Sin embargo, tras la investigación, podemos concluir que la transformación digital en el sector hotelero se potencializó con la creación de las *Online Travel Agencies*, quienes revolucionaron la industria a partir de la creación de un canal de compra que facilitó el proceso de búsqueda y de reserva de los hospedajes ya que centralizan una gran cantidad y variedad de ofertas, son de uso amigable para el consumidor y les dan la oportunidad a los usuarios de personalizar su búsqueda.

Anteriormente, los viajeros utilizaban medios como agencias de viajes tradicionales o reservaban directamente en las páginas de los hoteles. Sin embargo, hoy en día, la gran mayoría de reservas se generan dentro de las OTAs. Para los hoteles, a pesar de generar visibilidad, las OTAs disminuyen la rentabilidad de estos al cobrar altas comisiones, obligándolos a mantener precios competitivos para obtener un mayor número de reservas dentro de estas. Además, al estar expuestos a ser comparados con una gran variedad de ofertas, los hoteles implementan estrategias tales y como lo son los descuentos adicionales a los viajeros lo cual reduce sustancialmente su rentabilidad. Por otro lado, las OTAs brindan información valiosa sobre los usuarios a los hoteles lo cual, sin un debido proceso de centralización de la información, se incrementa la probabilidad del mal uso de esta fuente.

Las salidas más viables para mitigar el impacto que genera el uso de las OTAs como principal plataforma de generación de tráfico hacia el hotel es el uso de las páginas web directas del hotel. Sin

embargo, el usuario se ha visto inconforme con respecto a la información brindada y la atención recibida dentro de estas mismas. La principal demanda de los usuarios está en recibir una atención más personalizada antes, durante y después de su estancia en el hotel. Por esto mismo, los hoteles deben reinventar sus estrategias de comercialización y girarlas en torno a la transformación digital por medio del uso de la data que le proporcione información valiosa que ayude a construir un proceso de compra más personalizado y que le genere valor al cliente.

Recomendación para futuros trabajos

El propósito de esta investigación era explorar e informar la situación actual de cómo la transformación digital está cambiando las prácticas de comercialización dentro del sector hotelero en Colombia. Sin embargo, para próximos estudios recomendamos investigar a profundidad las redes sociales con el fin de explorar la posibilidad de sincronizarlas con las plataformas de compra de los hoteles. Esto para que le permita al usuario realizar la compra directamente de estas plataformas, facilitando el proceso de compra, sincronizando todos los insumos visuales de los hoteles, los comentarios, reseñas y medios de comunicación directa. Además, las redes sociales son una fuente directa de data a la cual los hoteles pueden acceder para identificar los rasgos característicos de su audiencia, estudiar su comportamiento y tener la capacidad de conocer y predecir las acciones. De tal manera que puedan crear estrategias comerciales específicas para cada tipo de cliente tales como definir el contenido que mejor se adapte a cada tipo de usuario y enfocar los esfuerzos para provocar los comportamientos deseados.

Limitaciones

Una de las limitaciones que encontramos al hacer este trabajo fue la falta del desarrollo de una sesión grupal con profesionales en transformación digital. Esto nos hubiera ayudado a tener un mayor entendimiento sobre este fenómeno y cómo ha impactado la industria hotelera a lo largo de los años. Sin embargo, a falta de tiempo, no pudimos volver al campo a recopilar más datos. Por otro lado, dentro del *focus group* realizado se citaron a más personas de las que atendieron lo cual limitó el alcance del estudio. Por otro lado, teniendo en cuenta el hecho de que dentro de nuestra investigación hubo una muestra por conveniencia o aleatorios, esto puede ser visto como una limitación ya que los resultados pueden ser diferentes en comparación a la realidad.

Bibliografía

- Alfaro, E. (2014). Customer experience- ¿Moda o religión? Digital Biz Magazine. *bspreviews*, 8, 20-22. http://elenaalfaro.com/wp-content/uploads/2015/05/customer-experience_r.pdf
- Alunni, L., & Llambías, N. (2018). EXPLORANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DESDE ADENTRO. *Palermo Business Review*, (17), p11-30. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR_17_01.pdf
- Asociación hotelera y turística de Colombia (Cotelco). (2020). Comunicado de prensa [Cotelco: hacemos un llamado al Gobierno nacional para minimizar el impacto económico en el sector hotelero y turístico ocasionado por la segunda ola de contagio del Covid 19]. Cotelco. <https://www.idt.gov.co/sites/default/files/Comunicado-solicitudes-ante-segunda-ola-covid.pdf>
- Arnandis, r. (2007). ¿QUÉ ES EL TURISMO? SU EVOLUCIÓN A TRAVÉS DE SUS DEFINICIONES. Centro de Iniciativas Culturales y Estudios Económicos y Sociales (CICEES), (54), p144-153. <https://www.jstor.org/stable/20797362>
- Arechavaleta, Vásquez. E.F (2015). Estrategias de comercialización. En Ramírez Ortiz, M.E (Ed.) *Tendencias de Innovación en la Ingeniería de alimentos*. Barcelona, España: OmniaSciencia p169-195. <https://www.omniascience.com/books/index.php/monographs/catalog/download/88/362/707-1?inline=1>
- Bjørnland, D. F., Ditzel, C., Visser, o., Knox, S., Sánchez-Rodríguez, V., & Esquivias, P. (2015, September 10). What really shapes the customer experience. *BCG Global*. <https://www.bcg.com/publications/2015/marketing-brand-strategy-what-really-shapes-customer-experience>
- Campbell, J. (2019). Tourism. Salem Press Encyclopedia.
- Cabras, C., Rodríguez, D., Castellanos, C., Rojas, C., & Forero, C. (Junio de 2021). PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA PROMOCIÓN TURÍSTICA EN EL VICEMINISTERIO DE TURISMO. CASO DE ESTUDIO: DEPARTAMENTO DE BOYACÁ. *Anuario Turismo y Sociedad*, 28(1), p151-185, 35p. Ebcohost. 10.18601/01207555.n28.08
- Caldevilla, D., Barrientos, A., Gonzalvez, J. E., & Blanco, M. (2021). REDES SOCIALES Y RELACIONES INTERNACIONALES EN EL SECTOR TURÍSTICO. *Janus.Net: e-Journal of International Relations*, 11(2), p201-213. Ebcohost. 10.26619/1647-7251.DT21.13

- Carmona, B., Escudero, F., (31 de agosto de 2021). Transformación con sentido digital. EY.
https://www.ey.com/es_gt/transformacion-con-sentido/transformacion-con-sentido-digital
- Díaz, M. (2021). Análisis de las estrategias generadas para el sector hotelero de Colombia para superar la crisis por la covid-19 durante la fase de pandemia. *Turismo y Sociedad*, xxix, pp. 183-199. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n29.08>
- Duffus Miranda, D., & Briley, D. (Enero de 2021). Turista digital: variables que definen su comportamiento de compra. *Investigaciones Turísticas*, 1(21), (Enero – Junio) p1-21. 21p. *Hospitality and tourism complete*. 10.14198/INTURI2021.21.1
- Fitzgerald, M., Krushwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology. *MIT Sloan Management Review*, 55(1), 1-13. <https://emergencweb.com/blog/wp-content/uploads/2013/10/embracing-digital-technology.pdf>
- Galindo Rodriguez, O. A. (2020). Transformación digital: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(2), 3-6.
<https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=3b912b79-10a5-4c96-b79a-89318fa918d5%40redis>
- Gopalakrishnan, S., & Kooor-Misra, S. (Julio de 2021). Understanding the Impact of COVID-19 Pandemic Through the Lens of Innovation. *Business Research Quarterly*, 24(3), p224-232. Fuente Académica Premier. 10.1177/23409444211013357
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. MC Grew Hill Education. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Jimenez, J., Mojica, J. C., Hernandez, H. G., & Cardona, D. (2018). Diagnóstico de la Innovación y Desarrollo Tecnológico en el Sector Hotelero de la Región Caribe Colombiana. *Información Tecnológica*, 29(5), p157-164. Ebscohost. 10.4067/S0718-07642018000500157
- Kane, G. C. (7 de agosto de 2017). Digital Transformation' Is a Misnomer. *MIT Sloan management review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-is-a-misnomer/#:~:text=What%20is%20digital%20transformation%20about,wrought%20by%20evolving%20digital%20technologies>

- Key Market indicators. (Mayo de 2021). Real restaurants & hotels consumer spending forecast in Colombia 2010-2025 Published by J. Degenhard Real consumer spending on restaurants and hotels in Colombia is set to amount to 17,735.10 million U.S. dollars 2021. By 2025, spending is. Statista. <https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/forecasts/1160723/real-restaurants-and-hotels-consumer-spending-forecast-in-colombia>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (Noviembre de 2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, 69–96.
10.1509/jm.15.0420
- Llegada de turistas a Colombia por ocio y vacaciones. (5 de enero de 2022). Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1015084/cifra-anual-de-llegadas-de-turistas-internacionales-por-motivos-de-ocio-y-vacaciones-a-colombia/>
- López, A. M. (5 de julio 2021). Colombia: impact of COVID-19 on hotel occupancy 2019-2020 Published by Ana M. López, Jul 5, 2021 On March 19, 2020, the hotel occupancy rate in Colombia fell to 14.9 percent, 50 percentage points less than the occupancy recorded on the same day in 2019. Statista.
- De la Espriella, M.L., & Valderrama M.L. (3 de marzo del 2022a) Entrevista a Ramos, K. [No publicada] Focus group sector hotelero. Bogotá.
- De la Espriella, M.L., & Valderrama M.L. (3 de marzo del 2022b) Entrevista a Martínez, A. [No publicada] Focus group sector hotelero. Bogotá.
- De la Espriella, M.L., & Valderrama M.L. (3 de marzo del 2022c) Entrevista a López M.A. [No publicada] Focus group sector hotelero. Bogotá.
- De la Espriella, M.L., & Valderrama M.L. (3 de marzo del 2022b) Entrevista a Restrepo, M. [No publicada] Focus group sector hotelero. Bogotá.
- Krishnan, V., Mann, R., Seitzman, N., & Wittkamp, N. (5 de noviembre de 2020). *Hospitality and covid-19: How long until 'no vacancy' for us hotels?* McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/hospitality-and-covid-19-how-long-until-no-vacancy-for-us-hotels>
- Majó Fernández, J., Vall-Llosera, L., & Moya, D. H. (2019). Análisis del impacto de las OTA en las reservas de los hoteles. Caso de estudio: Bogotá. *Turismo y Sociedad*, xxvii, 145-159.
- Mejía, V. C. (2006). *Diccionario económico financiero*. Universidad de Medellín

- Ministerio de industria y comercio. (24 de Febrero de 2020). Ministerio de industria y comercio; Noticias de turismo. Obtenido de Ministerio de industria y comercio:
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2019-el-turismo-en-colombia-rompio-records>
- Niebles Nuñez, L., Torres-Anillo, K., & De La Ossa- Guerra, S. (2020). Componentes del sistema turístico en micro, pequeñas y medianas empresas turísticas del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 51-59.
- Paredes, J. C., Alberca, F., Arriola, A., Ávila, C., Gavidia, M., Gómez, E., Julca, E., Llontop, C., & Marsano, J. M. (2021). El Turismo en el Perú. Análisis y propuestas ante un nuevo escenario. *Turismo y Patrimonio*, 1(15), p11-30. 20p. Ebcohost.
10.24265/turpatrim.2020.n15.02
- ProColombia. (23 de febrero 2021). Los hoteles en Colombia: un ejemplo de innovación y resiliencia. ProColombia. <https://procolombia.co/actualidad/los-hoteles-en-colombia-un-ejemplo-de-innovacion-y-resiliencia>
- Regalado-Calanche, D., Obispo-Salazar, K., & Rosero-Sarasty, O. (31 de 2021). Hotelería y trabajo informal en el sector turismo: una reflexión en tiempos de Covid-19. *CLIO América*, Vol. 15(Issue 29), p581-589. Ebcohost. 10.21676/23897848.4276.
- Rodriguez, J., & Perez, C. (2021). Claves para la reactivación del sector turístico, en un año de subsistencia y transición. *Especial Directivos*, 1(1802), p 14-18. Ebcohost. 150914036
- Sample Size Calculator by Raosoft, Inc. (n.d.). Raosoft. Retrieved February 27, 2022, from <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
- Sanchez, M., Fernandez, M. T., & Mier-Terám, J. J. (2020). The use and importance of social networks in the hotel sector from the perspective of those responsible for their management. *Investigaciones Turísticas.*, 1(20), p50-78. 29p. Ebcohost.
10.14198/INTURI2020.20.03
- Soto, C. M. (21 de julio 2021). ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GENERADAS PARA EL SECTOR HOTELERO DE COLOMBIA PARA SUPERAR LA CRISIS POR LA COVID-19 DURANTE LA FASE DE PANDEMIA. *Anuario Turismo y Sociedad*, 29(jul-dec2021), p183-199, 17p. Ebcohost.
10.18601/01207555.n29.08
- Tedder, D., & Tedder, D. (24 de marzo de 2016). *The four characteristics of digital transformation that deliver spectacular results*. Institute for Digital Transformation.

Retrieved May 25, 2022, from <https://www.institutefordigitaltransformation.org/four-characteristics-digital-transformation/>

Vial, G. (Junio de 2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda.

The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>

Warner, K. S.R., & Wäger, M. (Junio de 2019). Building dynamic capabilities for digital

transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3),

326-349. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630117303710>

Zeuz Tecnología.com (s.f.) Zeus Hoteles Software robusto para su hotel. Zeus Hoteles | Solución robusta y especializada para hoteles, ERP.

<https://www.zeustecnologia.com/productos/front-office/hoteles>

Anexo 1

Entrevista Hoteleros:

1. ¿Qué plataformas digitales utilizan como medio de comercialización actualmente?
2. ¿Cuál de estas plataformas han visto que atrae la mayor cantidad de clientes?
3. ¿Qué indicadores utilizan para medir el engagement de los usuarios en las diferentes plataformas digitales?
4. ¿Cómo filtran y aprovechan la data de las plataformas para conocer a su cliente?
5. ¿Cómo utilizan esta información para personalizar la experiencia de su cliente a través del consumer journey?
6. Dentro de las tendencias del 2022, tener una experiencia local es un tema recurrente, ¿qué prácticas están utilizando actualmente para que sus clientes la tengan?
7. ¿Cómo utilizan factores como el clima, la época del año y las atracciones locales para personalizar los destinos y atraer clientes?
8. ¿Qué están haciendo para facilitar y acelerar el proceso de compra?
9. ¿Cómo están involucrando la tecnología dentro del proceso de comercialización del hotel?
10. ¿Cómo ves la comercialización del hotel dentro de 5 años? ¿Qué aspectos cambiarías de la estrategia actual y cuáles son los que dejarías igual?

Anexo 2

Encuesta turistas:

1. ¿Qué medio utilizas para reservar hoteles al viajar?
 - a. Mediante una agencia
 - b. Mediante una agencia de viaje en línea tal y como Booking
 - c. Mediante la página web de los hoteles
 - d. Otro
2. ¿Por qué utilizas este medio?
 - a. Me genera confianza
 - b. Experiencia personalizada
 - c. Facilidad de compra
 - d. Información amplia del hotel
 - e. Tiene fotos del alojamiento
 - f. Soy usuario recurrente
 - g. Otro
3. En los últimos dos años, ¿Has cambiado el método de búsqueda de alojamiento?
 - a. Si
 - b. No
4. ¿Qué método utilizaste anteriormente?
 - a. El mismo que ahora
 - b. Otro
5. ¿Cómo calificas el proceso de compra dentro de las plataformas digitales?
 - a. 1- Muy mala
 - b. 10- Muy Buena
6. ¿Qué recomendarías mejorar a los hoteles que has reservado dentro de plataformas digitales?
 - a. Respuesta abierta
7. ¿Qué variables tienes en cuenta al buscar hotel?
 - a. Comodidad
 - b. Presupuesto
 - c. Ubicación
 - d. La cadena del hotel (ej: Marriot, Hilton, etc)

- e. Puntaje y comentario de huéspedes anteriores
 - f. Comodidades extra tales como gimnasio, piscina, buffet, etc
 - g. Otro
8. ¿Qué información te gustaría encontrar que no está disponible actualmente al momento de reservar un hotel?
- a. Respuesta abierta
9. ¿Es importante para ti la interacción humana en tu estadía?
- a. Si
 - b. No, Prefiero digital
 - c. Prefiero ambas
10. ¿Qué tan importante para ti es que el hotel utilice la tecnología para mejorar tu estadía?
- a. 1- No es importante
 - b. 10- Es muy importante

Anexo 3

Video focus group hoteleria

<https://www.youtube.com/watch?v=ts990vjydYA>