



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE MARKETING PARA NH HOTEL GROUP

Autor: Cristina Basagoiti Gorostiza

Director: Mencía de Garcillán López-Rúa

MADRID | Marzo 2022

RESUMEN

El objetivo de la realización de este trabajo de fin de grado consiste en la elaboración de un plan de marketing para la cadena de hoteles NH Hotel Group. Se ha elaborado una profunda investigación de mercado tras la que se han obtenido las respuestas necesarias para la elaboración de herramientas adecuadas de marketing para el grupo.

Para la realización del plan de marketing se han identificado las oportunidades, con los elementos del marketing mix (producto, precio, punto de venta y promoción) como principales herramientas para el diseño de las posteriores estrategias. Se ha definido un plan con todos los procesos necesarios para su correcta aplicación y posterior evaluación.

Conceptos y palabras clave: marketing mix, estrategias, sector hotelero, campañas, plan de acción, plan de contingencia

ABSTRACT

The objective of this paper is the elaboration of a marketing plan for the NH Hotel Group hotel chain. An in-depth market research has been carried out to obtain the necessary answers for the development of appropriate marketing tools for the group.

For the elaboration of the marketing plan, opportunities have been identified, with the elements of the marketing mix (product, price, place and promotion) as the main tools for the design of the subsequent strategies. A plan has been defined with all the necessary processes for its correct implementation and subsequent evaluation.

Key words and concepts: marketing mix, strategies, hotel sector, campaigns, action plan, contingency plan.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	4
A. PROPÓSITO.....	4
B. METODOLOGÍA.....	4
2. ANÁLISIS INTERNO	6
A. NH HOTEL GROUP	6
B. PERFIL DEL CLIENTE Y SEGMENTACIÓN	11
C. MARKETING MIX (4 P'S).....	14
D. VENTAS Y PREVISIÓN	18
3. ANÁLISIS EXTERNO	19
A. MERCADO Y SECTOR	19
B. COMPETENCIA	22
C. ANÁLISIS PESTEL SECTOR HOTELERO	24
D. ANÁLISIS PORTER	28
E. ANÁLISIS DAFO.....	30
4. OBJETIVOS.....	35
5. PLAN DE MARKETING.....	36
A. ESTRATEGIAS	36
B. PLAN DE ACCIÓN Y PRESUPUESTO	37
C. PRESUPUESTO TOTAL DE MARKETING.....	46
D. SEGUIMIENTO Y CONTROL	47
E. PLAN DE CONTINGENCIA	49
7. CONCLUSIONES.....	51
8. BIBLIOGRAFÍA.....	52

Índice de gráficos

GRÁFICO 1: DESGLOSE DE HABITACIONES POR CONTRATO, POR PAÍSES Y POR MARCA.....	6
GRÁFICO 2: PERFIL DE CLIENTE	12
GRÁFICO 3: 4P'S DEL MARKETING	15
GRÁFICO 4: VENTAS NETAS DE NH HOTEL GROUP.....	19
GRÁFICO 5: EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO DE VIAJEROS EN EL MUNDO	21
GRÁFICO 6: ANÁLISIS PESTEL.....	24
GRÁFICO 7: DAFO SECTOR HOTELERO	31
GRÁFICO 8: DAFO NH HOTEL GROUP.....	33
GRÁFICO 9: MATRIZ DE AMENAZAS	51

1. Introducción

a. Propósito

El objetivo principal de este trabajo será hallar el mejor y más adecuado plan de marketing para NH Hotel Group. Para ello, se identificará el mercado objetivo, se desarrollarán las estrategias pertinentes para llegar al mismo y se creará una mezcla de marketing acorde a los objetivos y análisis realizados.

b. Metodología

Se realizará un análisis y revisión exhaustiva sobre el grupo hotelero NH y el sector hotelero, tanto a nivel nacional como mundial. Posteriormente, se tratará de analizar la evolución de este grupo y mercado, desarrollando las técnicas de marketing más adecuadas para el caso. Con los datos obtenidos se buscará concluir en el mejor plan de marketing para la empresa.

Para llevar a cabo el plan de marketing para NH Hotel Group se seguirán y cubrirán los siguientes aspectos:

- a. Se establecerán objetivos y metas claras para el plan de marketing.
- b. Se desarrollará un marketing mix global e integrado que tenga en cuenta todos los aspectos de la cadena hotelera.
- c. Se creará un plan de acción detallado que describa cómo se alcanzarán los objetivos de marketing.
- d. Se asignarán los recursos adecuados para aplicar el plan de marketing.
- e. Se supervisará y revisará el progreso del plan de marketing de forma periódica para asegurarse de que el camino que se está siguiendo es el correcto.
- f. Se realizarán los ajustes oportunos necesarios en el plan de marketing, para garantizar el éxito.

c. Estructura

La elaboración de este trabajo constará de diferentes apartados. En primer lugar, se realizará una presentación del grupo NH y un posterior análisis interno del mismo. Para ello se analizará

el segmento y público objetivo, la estructura interna, la cartera de productos, la 4 p's del marketing y las ventas y la previsión. En segundo lugar, un análisis externo que consistirá en la presentación del mercado, el sector y la competencia, seguido por análisis PESTEL, PORTER y DAFO.

A continuación, se fijarán los objetivos de marketing y se llevará a cabo el plan de marketing. Se establecerán las estrategias correctas, se desarrollará el plan de acción y el presupuesto, y se analizará el valor y resultados, así como en plan de contingencia.

Para finalizar, se presentarán unas breves conclusiones.

2. Análisis interno

a. NH Hotel Group

El plan de marketing a desarrollar está enfocado, como se ha mencionado anteriormente, en el grupo de hoteles NH. Para ello es fundamental iniciar con una presentación y descripción del propio grupo hotelero.

NH Hotel Group, es una multinacional hotelera española con sede principal en Madrid. Fue fundada en 1978 en Navarra, con la apertura del primer hotel en Pamplona, origen que indican sus siglas NH “Navarra Hoteles”. Opera como NH Collection,

El grupo funciona y se comercializa bajo 6 marcas: NH Hotels, Anantara, Avani, Tivoli, NH Collection y nhow. Los hoteles están localizados principalmente en Europa y América Latina, donde se encuentran entre las principales cadenas. Poseen más de 400 hoteles con más de 70.000 habitaciones en 31 países de Europa, América, Asia y África.

Gráfico 1: Desglose de habitaciones por contrato, por países y por marca.



Fuente: Memoria anual 2021 NH Hotel Group

“Cuatro años después de la apertura del hotel Ciudad de Pamplona, la hotelera sale de la región de Navarra y, con la incorporación del NH Calderón de Barcelona, da los primeros pasos de lo que, tan sólo una década después, será una de las primeras cadenas del sector en España, con establecimientos abiertos en Madrid, Barcelona y Zaragoza.” (NH Hotel Group, 2022). Tras estas aperturas, la Corporación Financiera Reunida, S.A. (COFIR) entró en la compañía como accionista de referencia en 1988.

En 1998, NH Hoteles adquirió la cadena hotelera Grupo Iberostar. En el año 2000, la compañía comenzó a cotizar en la Bolsa de Madrid, encontrándose sus acciones actualmente (a 23 de marzo de 2022) en 3,34EUR. En 2004, NH Hoteles se fusionó con Hesperia Holding BV para formar NH Hoteles BV. Posteriormente, la empresa se expandió a América Latina y Asia Pacífico a través de adquisiciones y nuevas construcciones.

Desde 2018, el grupo comenzó a formar parte de Minor Hotels, contando así con un porfolio combinado de más de 530 hoteles y resorts en los cinco continentes. Estas cifras han posicionado al grupo como la decimotercera cadena hotelera más grande del mundo.

NH Hotel Group presenta su visión como el claro y concreto enfoque que guía el desempeño y compromiso de las personas que forman parte de Grupo, con unos valores que reflejan su nueva cultura en ocho afirmaciones que describen su forma de ser en la compañía, denominados *beliefs*.

1. Estamos obsesionados con ofrecer al cliente experiencias memorables
2. Estamos orgullosos de servir a los demás
3. Tenemos la ambición de liderar el sector, aunque no seamos los más grandes
4. Somos responsables de nuestros resultados
5. Cuidamos de nuestros empleados, nuestros empleados cuidan de nuestros clientes
6. Somos activos en las comunidades donde vivimos
7. Tenemos una mentalidad joven
8. Disfrutamos con lo que hacemos ... y todo lo hacemos con una sonrisa.

(NH Hotel Group, 2022)

Siempre con el claro objetivo de servir a sus clientes, desde sus inicios, la cultura corporativa del grupo ha permitido marcar la diferencia en la industria. Inspirado en la visión, se integra el pasado y el presente en un plan estratégico de cinco años que describe las creencias que guiarán

las operaciones diarias del nuevo NH, conducirán e impulsarán al cambio. Por ello, el grupo ha evolucionado de un modelo gerencial a un modelo de liderazgo.

El modelo de negocio centralizado permite a NH Hotel Group ofrecer un servicio excelente a sus clientes en los distintos hoteles de las diferentes regiones y zonas geográficas en las que opera. La central corporativa y oficinas regionales ofrecen a los hoteles una amplia gama de funciones como ventas, revenue management, reservas, marketing, recursos humanos, gestión financiera y desarrollo de sistemas.

Esta flexible estructura operativa y financiera ha permitido al Grupo superar los grandes desafíos del 2020, a pesar del bajo nivel de demanda. Aunque los desafíos continúan durante los primeros meses del 2021, el Grupo se beneficiará en la primera fase de la recuperación del reconocimiento de marca, las excelentes ubicaciones y el fuerte posicionamiento de mercado una vez se impulse la recuperación en Europa en el medio plazo. (Memoria NH, 2020)

El recorrido y posicionamiento que ha logrado el grupo ha hecho que los clientes reconozcan y conecten ciertos aspectos cuando se menciona a NH. Entre ellos, una oferta amplia de diferente gama de hoteles, desde los de lujo hasta los económicos; un programa de fidelización, que permite a los clientes acumular puntos y canjearlos por noches gratis u otras ventajas; una amplia gama de servicios, como Wi-Fi gratuito, servicio de habitaciones 24 horas, servicio de lavandería, etc., y una aplicación móvil que permite a los clientes reservar habitaciones, hacer el check-in online y acceder a otros servicios.

NH Hotel Group quiere ser el destino elegido por el consumidor, ofreciéndole experiencias memorables que van más allá de sus expectativas y haciéndole sentir especial.

Responsabilidad Social Corporativa de NH Hotel Group

Cada vez hay más pruebas de que los consumidores, los empleados y los inversores están más interesados en las empresas que muestran un fuerte compromiso con la responsabilidad social. La responsabilidad social corporativa (RSC) puede definirse como los esfuerzos de una empresa por operar de forma ética y sostenible. Esto incluye la reducción de la huella

medioambiental de la empresa, la transparencia de las prácticas empresariales y la contribución al desarrollo social y económico.

La RSC es crucial para cualquier empresa de siglo XXI. En primer lugar, puede ayudar a crear confianza y mejorar las relaciones con las principales partes interesadas; si se considera que una empresa es responsable con el medio ambiente, puede generar confianza y visión de buena voluntad entre los consumidores. En segundo lugar, actúa como medio para la atracción y retención del talento, ya que los empleados están cada vez más interesados en trabajar para empresas que se comprometen con tener un impacto positivo en la sociedad. Por último, los beneficios y resultados de la empresa en cuestión se pueden ver aumentados. Cada vez son más los estudios que sugieren que las compañías sostenibles y responsables obtienen mejores resultados económicos que sus homólogas.

Aunque los argumentos a favor de la RSC son sólidos, también existen algunos retos asociados a la implantación de programas eficaces. Puede ser difícil medir el impacto de las iniciativas, existe el riesgo de que los programas se utilicen como herramienta de marketing para lavar la imagen de la empresa o puede dispersar el objetivo principal de las empresas, que es generar beneficios para los accionistas. Sin embargo, está más que comprobado que las empresas líderes en este ámbito, con una sólida política de RSC, han cosechado recompensas en términos de mejora de la reputación, el compromiso de los empleados y los resultados financieros.

Por todo ello, NH Hotel Group tiene un gran compromiso con la responsabilidad social corporativa. La empresa tiene un conjunto de valores fundamentales que guían sus acciones y su toma de decisiones, siendo uno de esos valores el "respeto por las personas". El grupo se esfuerza por crear un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan valorados y respetados, y en el que puedan crecer y desarrollar sus habilidades. La empresa también trabaja para crear un impacto positivo en las comunidades donde opera, siendo NH signatario del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Además, ha sido reconocido como líder en turismo sostenible por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo.

NH Hotel Group publica al cierre de cada ejercicio una memoria anual con los datos recogidos a lo largo del año, tanto los financieros como los no financieros. En ella se puede encontrar

anualmente la Memoria de Sustainable Business, que sigue los estándares del Global Reporting Initiative (GRI).

“Global Reporting Initiative (GRI) es una organización internacional sin ánimo de lucro cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones.” (Intedya, s.f.). Para ello, crean un marco gratuito para la elaboración de estas memorias, donde se incluye tanto una guía de elaboración como los principios e indicadores que son de utilidad para las empresas para medir el desempeño económico, ambiental y social.

Este marco es el más utilizado en el mundo para la elaboración de informes de sostenibilidad, proporcionando una mejor comunicación con las partes interesadas, una mayor transparencia y responsabilidad, y un mejor rendimiento de la organización. Además, las directrices de la GRI pueden ayudar a las organizaciones a identificar y gestionar los riesgos y oportunidades asociados a sus impactos en materia de sostenibilidad.

En esta Memoria Sustainable Business Report elaborada anualmente por NH, se presenta toda la información relevante en esta materia. La empresa tiene un fuerte compromiso con las prácticas empresariales sostenibles. En 2015, lanzó el programa NH ROOM4 Sustainable Business. El programa incluye una serie de iniciativas para reducir el impacto medioambiental de la empresa, como el compromiso de utilizar energía 100% renovable en todos sus hoteles para 2030.

“NH Hotel Group desempeña su actividad hotelera con la ambición de liderar el comportamiento responsable, creando valor compartido a nivel económico, social y medioambiental allí donde está presente. Con esta filosofía, en 2020 la Compañía ha dado continuidad a su estrategia, en el que uno de los pilares es NH ROOM4 Sustainable Business, parte clave de la estrategia global de la Compañía.” (Memoria NH, 2020)



Esta estrategia esta basada en tres fundamentos, como se muestra a continuación: NH ROOM4 People, NH ROOM4 Planet y NH ROOM4 Responsible Shared Success. El eje común de las tres categorías es una sólida base de principios éticos, sostenibles y responsables, enfocados en los empleados, las personas, el medio ambiente y los clientes, propietarios y proveedores. En 2016, la compañía fue reconocida por sus prácticas empresariales sostenibles, siendo nombrada una de las más éticas del mundo por el Instituto Ethisphere.

b. Perfil del cliente y segmentación

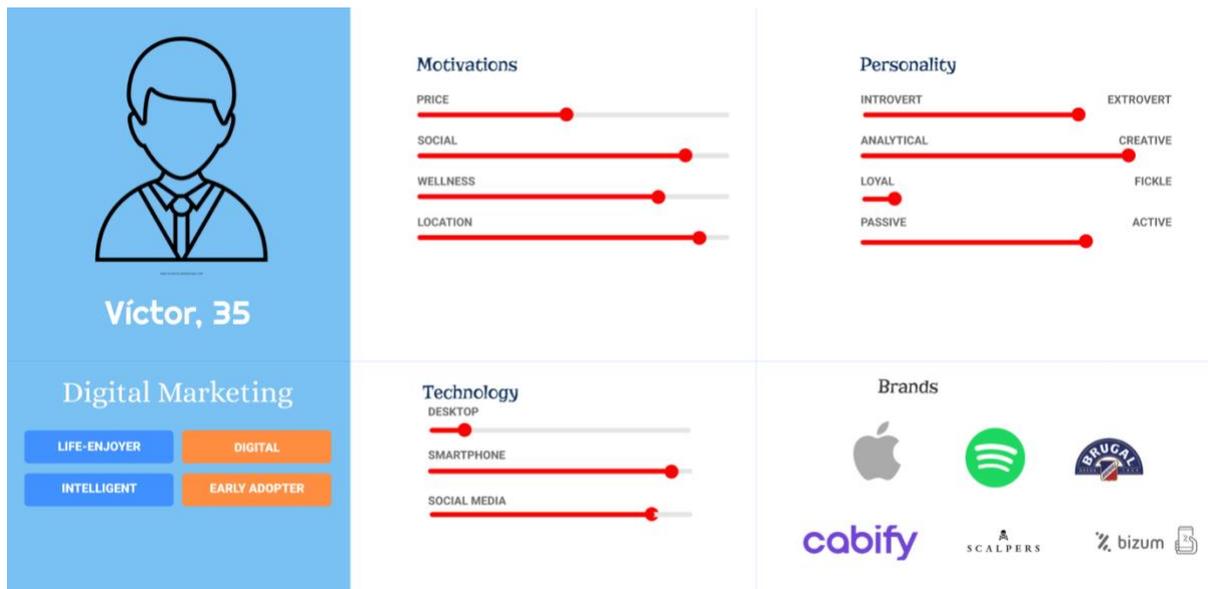
“Hoy nos encontramos ante un panorama altamente competitivo donde la necesidad de conocer al huésped es fundamental para implementar las estrategias adecuadas de marketing y venta. Y es que saber cuáles son las preferencias y necesidades de tu huésped, puede ayudarte a incrementar de forma considerable tus ventas directas y, por ende, el revenue de tu hotel.” (Fiol, 2022)

La segmentación de NH Hotel Group de acuerdo con factores demográficos, está basada en clientes con un poder adquisitivo medio-alto, al tratarse de hoteles con 4 o 5 estrellas. La mayor parte de estos están enfocados a viajes de negocios, aunque cada vez ha cobrado mayor importancia el segmento del turismo. La ubicación estratégica de los hoteles NH en las diferentes ciudades del mundo donde están presentes, convierten a la cadena además en un atractivo para los turistas.

El cliente típico de NH Hotel Group en España siempre ha sido un cliente que busca un lugar cómodo y conveniente para alojarse durante un viaje de negocios. Estos viajeros suelen tener un alto nivel de renta disponible y están dispuestos a pagar por una experiencia hotelera de calidad. También es probable que sean fieles a la marca NH y vuelvan en futuros viajes de negocios. Sin embargo, desde el comienzo de la expansión del grupo NH y adquisición de las diferentes marcas que lo conforman, los perfiles de los clientes han cambiado. Podemos encontrar tanto en familias, como en parejas o estos viajeros de negocios, segmentos clave para la compañía.

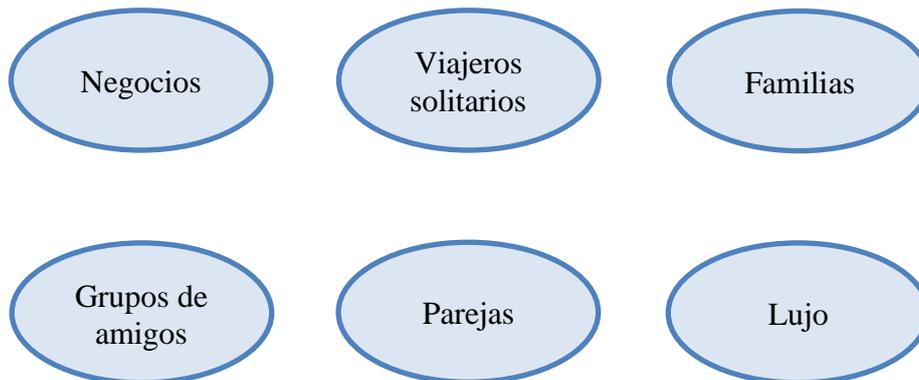
Uno de los perfiles de los clientes de NH Hotel Group es el siguiente:

Gráfico 2: Perfil de cliente



Fuente: ESIC - Elaboración propia

Dada la gran oferta que ofrece NH Hotel Group, así como los distintos servicios, pueden centrarse en diferentes targets.



- **Viajeros de negocios:** se trata del grupo tradicionalmente por excelencia de NH Hotels, un segmento con poder que está dispuesto a pagar precios más altos por las habitaciones. Los servicios tecnológicos avanzados que puedan ofrecer los hoteles suponen un gran plus para estos, como alta velocidad de internet, ordenadores, impresoras o cualquier otro soporte.
- **Viajeros en solitario:** este tipo de clientes suele permanecer poco tiempo en el hotel, ya que la principal motivación es el turismo. Valoran los precios bajos y atractivos con instalaciones como zonas comunes que les puedan permitir estar en contacto con otros huéspedes.

- Familias: estos clientes suelen requerir unas instalaciones y servicios específicos, como áreas recreativas para los niños o restaurantes habilitados para ellos. Además, las grandes áreas con espacios al aire libre suelen ser altamente demandadas.
- Grupos de amigos: buscaran instalaciones específicas para el disfrute conjunto de todos los miembros del grupo, como áreas recreativas o grandes habitaciones.
- Parejas y lunas de miel: tienden a buscar espacios tranquilos, con restaurantes y servicios de gran calidad.

Todos estos clientes pueden pertenecer, además, al segmento del lujo. Este target está dispuesto a pagar una cantidad significativa a cambio de servicios y establecimientos que supongan realmente un mayor valor, exclusivo y especializado.

En cuanto a la segmentación psicográfica, de acuerdo con la personalidad, estilo de vida, deseos, motivaciones e intereses de sus consumidores actuales y potenciales, NH Hotel Group posee diferentes segmentos de hoteles, presentados a continuación. Por ello, el perfil de los clientes varía de acuerdo con cada una de las marcas bajo las que opera. No hay un consumidor perfecto, sino un conjunto, dada la diversificación de la cartera de los hoteles de grupo NH.

Hotel	Descripción
	<p>NH Hotels es la opción Upscale de NH Hotel Group con hoteles urbanos de 3 y 4 estrellas. Los hoteles tienen excelentes ubicaciones que permiten al cliente, tanto de negocio como de ocio, conectar con el centro de las ciudades y los principales barrios, al mejor precio.</p>
	<p>Dentro del segmento Premium, NH Collection cuenta con edificios auténticos y diferenciales de carácter local situado en las principales capitales de Europa y Latinoamérica.</p>

	<p>Hoteles y resorts de lujo únicos y diferentes. Han adquirido características distintas, pero comparten un ambiente intemporal, elegante, que refleja el saber hacer de generaciones de hoteleros.</p>
	<p>nhow son los hoteles más sorprendentes y exclusivos de NH Hotel Group. Hoteles donde nada está preestablecido. Nuevas formas de arquitectura, diseño y lujo moderno firmados por arquitectos e interioristas de prestigio internacional.</p>
	<p>Hoteles y resorts de lujo. Lo mejor de cada destino con el estilo más exquisito.</p>
	<p>Tanto para una pausa familiar como una escapada romántica, los hoteles y resorts AVANI ofrecen el espacio adecuado para un confort relajado e inspirado.</p>

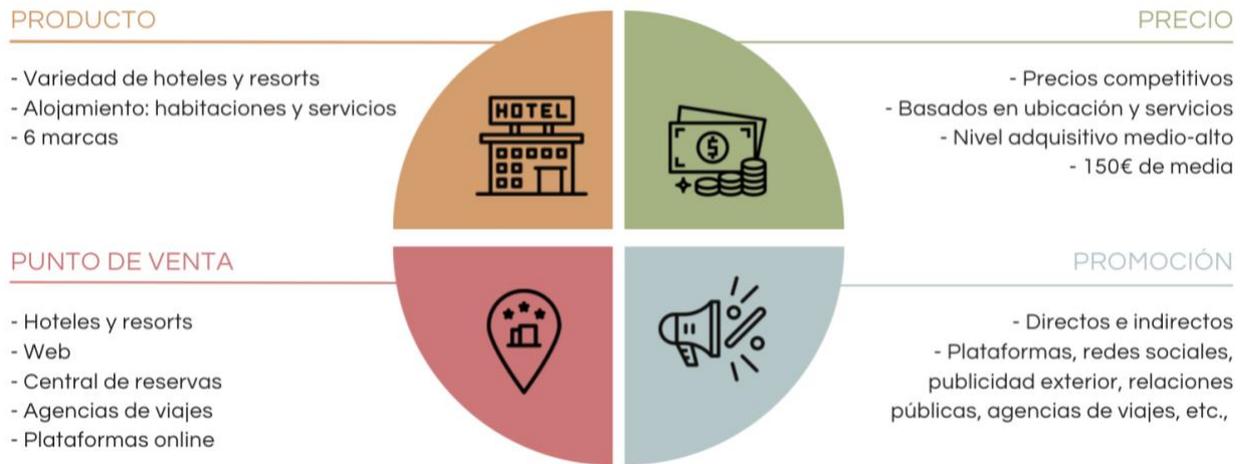
Fuente: Memoria Anual NH Hotel Group (2021) y diversas páginas – Elaboración propia

c. Marketing mix (4 p's)

Con el objetivo de explicar las variables del marketing, se presentarán las 4 P's en base a NH Hotel Group, siendo estas: producto, precio, punto de venta y promoción. NH Hotel Group utiliza las 4 P del marketing para conectar con su mercado objetivo y promover sus productos y servicios.

Las 4P's son los elementos clave que los responsables de marketing podrán controlar para influir en la demanda de los consumidores y, en última instancia, impulsar las ventas. Son importantes para NH Hotel Group ya que proporcionan el marco básico para crear y aplicar las estrategias de marketing posteriormente presentadas. Ayudan a determinar la combinación adecuada de productos y servicios que hay que ofrecer, cómo ponerles precio, dónde distribuirlos y cómo promocionarlos. En el siguiente gráfico se pueden observar las principales claves de la cadena es este ámbito.

Gráfico 3: 4P's del marketing



Fuente: elaboración propia



Producto: El producto se refiere a los bienes o servicios físicos que la empresa pone a la venta, incluyendo las características, los beneficios y el embalaje del producto.

NH Hotel Group ofrece una variedad de hoteles y resorts que se adaptan a diferentes necesidades y presupuestos. El beneficio básico de producto ofrecido por la marca es el descanso, por lo que el margen de diferenciación con los competidores que ofrecen lo mismo debe ser muy característico. Para distinguirse sustancialmente de esta competencia, NH Hotel Group ofrece una serie de opciones con sus diferentes marcas con el objetivo de satisfacer todas las necesidades de sus clientes, tanto reales como potenciales. Para ello, la alta calidad de sus instalaciones y su posicionamiento de marca son claves.

Como se ha mencionado anteriormente, el grupo posee 6 marcas a través de las cuales ofrece sus servicios a diferentes públicos y segmentos. El producto que ofrece NH Hotel Group es el alojamiento en sus hoteles, incluyendo las habitaciones, la comida y otros servicios que puedan estar disponibles en sus establecimientos.





Precio: El precio es la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto. NH Hotel Group ofrece precios competitivos que se basan en la ubicación, el tipo de habitación, la época del año y los servicios ofrecidos.

La cadena está orientada a consumidores con un nivel adquisitivo medio-alto, por lo que los precios medios por noche se encuentran alrededor de 150€, variando de acuerdo con las diferentes marcas bajo las que opera.



Punto de Venta: El punto de venta se refiere a los canales de distribución a través de los cuales el producto se pone a disposición de los consumidores. NH Hotel Group cuenta con hoteles y resorts ubicados en las principales ciudades y destinos turísticos del mundo.

“NH Hotel Group es un operador multinacional consolidado y una de las cadenas hoteleras urbanas de referencia a nivel mundial.” (Memoria, 2021)

Para distribuir sus servicios, las propias reservas de las habitaciones, NH Hotel Group cuenta con canales de distribución directos e indirectos. Los indirectos, aquellos en los que no participa ningún intermediario, se encuentran:



- Los propios hoteles de la cadena, donde se pueden realizar las reservas.



- La pagina web de NH Hotel Group, a través de la cual los clientes pueden realizar las reservas que deseen. (<https://www.nh-hotels.com/corporate/>)



- La central de reservas, proporcionando un número de atención telefónico para los clientes, donde realizan los trámites. Este número está disponible las 24 horas del día.



- Reservas por correo electrónico. Hasta para un máximo de 9 habitaciones en una misma reserva, NH Hotel Group cuenta con diferentes direcciones de email (de acuerdo con cada país) a través de la cual realizarlas. Para reservas superiores a esta cantidad, reservas de grupo, se proporcionan emails y números de teléfono distintos.

En cuanto a los canales indirectos de distribución de los servicios, aquellos que requieren un intermediario:



- Agencias de viajes. Aquellas empresas que prestan servicios relacionados con los viajes a los clientes en nombre de proveedores como compañías aéreas, empresas de alquiler de coches, hoteles y operadores turísticos. En este caso, las agencias son las encargadas de llevar a cabo la conexión entre los clientes y NH Hotel Group.



- Plataformas online como Booking, TripAdvisor o Kayak, donde los clientes pueden comprar distintas opciones de alojamiento con mayor rapidez y accesibilidad.



Promoción: La promoción es el proceso de comunicar el valor del producto a los consumidores. NH Hotel Group utiliza diversos canales de marketing para promocionar sus productos y servicios, como la televisión, la radio, la prensa y la publicidad online.

El grupo cuenta con canales tanto directos como indirectos, como una gran variedad. Ofrece además descuentos y ofertas especiales para atraer a nuevos clientes

En los directos, el grupo utiliza una estrategia intensiva, ya que utiliza todo tipo de canales de promoción a fin de llegar al mayor número de clientes y ventas. En cuanto al grado de interacción de los miembros en los canales, se utiliza una estrategia mixta tanto pull como push:

- Propio hotel NH: acercándose a cualquier de los hoteles de la cadena, los clientes pueden hacer una reserva.
- Plataformas de reserva propias: permite al cliente reservar en el momento y lugar que prefiera por medio de diferentes canales como página web, teléfono o app móvil.
- Redes sociales: el grupo tiene perfiles en Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn y Google Plus.
- Televisión: anuncios y diferentes campañas.
- Publicidad impresa en diferentes medios, folletos o catálogos.
- Ferias turísticas, street marketing, merchandising
- Publicidad exterior en autobuses o eventos
- Relaciones públicas: la propia imagen de la empresa es de suma importancia, por lo que la búsqueda de profesionales que realicen esta tarea es clave para cualquier empresa, y más aun en el sector hotelero. La empresa lleva a cabo actividades de relaciones

públicas para establecer relaciones positivas con los principales interesados, como los clientes y los socios del sector.

Los indirectos, realizados por intermediarios ajenos a la empresa:

- Agencias de viajes
- Centrales de reservas como Booking o Trivago, las que cobran una comisión estipulada por cada reserva que se realiza

Cabe destacar, además, que el segmento destinado a los viajeros de negocios y empresas, NH Hotel Group está presente en todos los canales de distribución más relevantes (TMC's, OTA's, GDS, TTOO, consolidadores y mayoristas) con equipos especializados en cada uno de ellos.

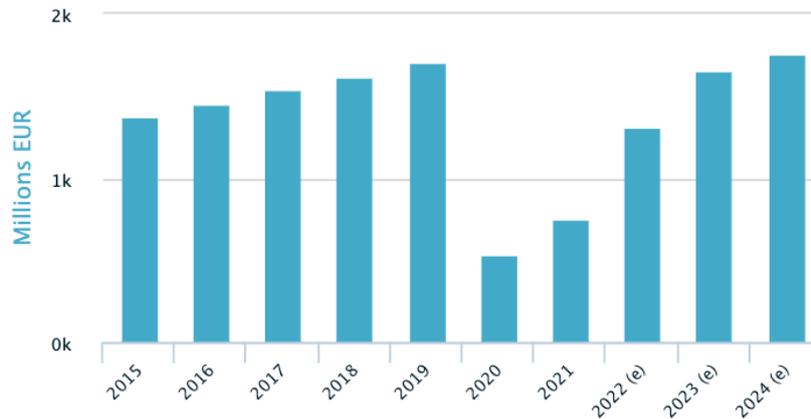
d. Ventas y previsión

Tras la pandemia de COVID-19 los beneficios de la mayoría de las empresas se han visto más que afectados y disminuidos, NH Hotel Group entre ellos. La pandemia ha tenido un impacto significativo en el grupo, que ha visto disminuir la demanda de habitaciones de hotel y ha tenido que aplicar medidas de reducción de costes para compensar la disminución de los ingresos, habiéndose visto obligado a cerrar algunos de sus hoteles.

Sin embargo, en los próximos años NH Hotel Group espera ver un aumento de las ventas debido a una serie de factores, como la mejora de la economía y el aumento de los viajes de negocios. Además, la empresa tiene previsto abrir nuevos hoteles en mercados clave, lo que debería ayudar a impulsar el crecimiento de las ventas.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, las ventas netas durante los peores años de la pandemia (2020 y 2021) se vieron enormemente disminuidas, mejorando y recuperándose a partir de este año. Los datos proporcionados son una previsión de la tasa del crecimiento anual compuesto (CAGR) de las estimaciones de ventas, en millones de euros. El cálculo se ha realizado con hasta tres años de previsión, por medio de la siguiente fórmula: $(\text{Ventas Año } (N + 2) - \text{Ventas Año } N) / (1/2)$.

Gráfico 4: Ventas netas de NH Hotel Group



Fuente: Infront Analytics

Por tanto, se espera que el sector hotelero se recupere totalmente tras la pandemia de COVID-19. Las tasas de ocupación están aumentando lentamente y muchos hoteles están empezando a reabrir sus puertas, esperando la recuperación hasta los niveles anteriores a la pandemia en los próximos años.

3. Análisis externo

a. Mercado y sector

El sector hotelero, en el que se encuentra *NH Hotels Group*, es una parte esencial de la cadena de valor del negocio turístico, ya que su infraestructura, capacidades y servicios posicionan a la ciudad o país como un destino de clase mundial. El servicio ofrecido por los hoteles es fundamental para el desarrollo sostenible de los destinos turísticos, así como para promover los ingresos del país y su percepción hacia el exterior.

El sector hotelero, que incluye tanto hoteles como otras instalaciones de alojamiento, es uno de los más importantes de la industria turística. Comprende los establecimientos de alojamiento que ofrecen hospedaje a corto plazo, normalmente a cambio de una tarifa. En los últimos años ha aumentado el número de hoteles y complejos turísticos que se construyen en todo el mundo.

Este sector puede dividirse en tres categorías principales: hoteles económicos, de gama media, de lujo. Los hoteles económicos suelen ser más pequeños y ofrecen tarifas más bajas que otros

tipos de hoteles. Los hoteles de gama media son más grandes y ofrecen más servicios que los económicos, pero no son tan caros como los de lujo. Los hoteles de lujo son los más caros y ofrecen el mayor nivel de servicios y comodidades.

En función de la propiedad, el mercado hotelero puede clasificarse además en hoteles independientes y cadenas hoteleras. Los hoteles independientes son aquellos que no están afiliados a ninguna cadena hotelera. Las cadenas hoteleras son grupos de hoteles que son propiedad o están gestionados por una única empresa u organización, como es el caso de NH Hotel Group.

En función de la región, el mercado hotelero puede segmentarse en América del Norte, Europa, Asia-Pacífico, América Latina y Oriente Medio y África. Durante el periodo 2016-2020, la región de Asia-Pacífico ha crecido con la mayor tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR), impulsado principalmente por el aumento de la llegada de turistas a países como China e India.

NH Hotel Group posee hoteles en las categorías de gama media y de lujo. Con sus marcas NH Collection y nhow, ponen el foco en el segmento premium, con los hoteles más sorprendentes y exclusivos de la compañía.

La demanda de habitaciones de hotel se ve influida por diversos factores, como las condiciones económicas, el número de personas que viajan y la disponibilidad de otros tipos de alojamiento. Cuando la demanda de habitaciones de hotel aumenta, los precios tienden igualmente a subir. El sector hotelero se enfrenta actualmente a varios retos, como la creciente competencia de las plataformas de reserva online y la ralentización del crecimiento económico. Además, muchos hoteles tienen dificultades para llenar sus habitaciones durante los periodos fuera de temporada.

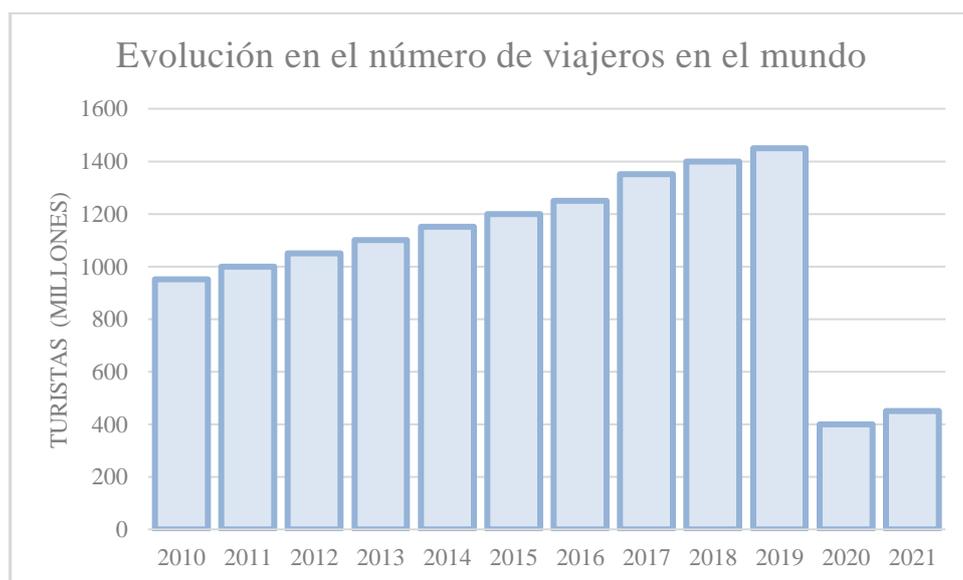
El sector hotelero ha sido, además, uno de los más afectados por la pandemia del COVID-19. La razón principal radica en que este sector depende exclusivamente de que la gente viaje, ya sea por ocio o por negocio. Y ambas actividades se han reducido, e incluso suspendido completamente durante un cierto periodo de tiempo, debido a la pandemia. La industria hotelera es además uno de los principales contribuyentes a la economía, y la disminución de las ventas ha tenido un efecto dominó en otras industrias, como la de alimentos y bebidas.

Los hoteles llegaron a reflejar tasas de ocupación tan bajas como el 10%, en comparación con el 50-70% habitual. Esto provocó una importante disminución de los ingresos, etapa de la que muchos hoteles no se han podido recuperar aún.

“El primer número de 2022 del Barómetro de la OMT del Turismo Mundial indica que el aumento de la tasa de vacunación, combinado con la disminución de las restricciones de viaje debido a una mayor coordinación transfronteriza y a nuevos protocolos, han ayudado a liberar la demanda reprimida. El turismo internacional repuntó moderadamente en la segunda mitad de 2021, siendo las llegadas en los trimestres tercero y cuarto un 62% inferiores a las anteriores a la pandemia. Según datos limitados, las llegadas de turistas internacionales en diciembre fueron un 65% inferiores a las de 2019. Está por ver aún el verdadero impacto de la variante ómicron y de la ola de contagios de COVID-19.” (UNWTO, 2022)

En el siguiente gráfico, se puede observar la evolución del número de viajeros en el mundo.

Gráfico 5: Evolución en el número de viajeros en el mundo



Fuente: Organización Mundial del Turismo – Elaboración propia

Además de problemas de liquidez, se han producido numerosos despidos, que han llevado a varios establecimientos incluso al cierre y a la quiebra.

b. Competencia

En el mercado hotelero existe una intensa competencia, con numerosas empresas que compiten por el negocio. Este nivel tan alto de competencia, en muchas ocasiones da lugar a precios más bajos y mejores ofertas para los consumidores.

En el sector hotelero existe una intensa competencia mundial, con empresas que compiten tanto por ser una parte del mercado como para ser líderes. Esto ha dado lugar a innovaciones en la forma de gestionar y comercializar los hoteles, así como a reducciones de precios. Para seguir siendo competitivos, los hoteles cada vez más ven como deben actualizar continuamente sus instalaciones y servicios, encontrando nuevas formas de atraer a los clientes.

Entre las 50 compañías hoteleras más grandes del mundo se encuentran 5 cadenas españolas: NH, Meliá, Barceló, Riu e Iberostar. No obstante, aún están lejos de los grandes gigantes como Marriott, Hilton o IHG. Sin olvidar la explosión de los grupos chinos, que cada vez compiten con mayor fuerza.

El sector hotelero es, por tanto, muy competitivo. Hay numerosos hoteles en la mayoría de los destinos, y todos compiten por los huéspedes. Para tener éxito, un hotel debe ofrecer una buena relación calidad-precio y proporcionar un excelente servicio al cliente, así como un robusto plan de marketing.

Algunos de los factores más destacados que contribuyen a la competitividad del sector hotelero podrían clasificarse en los siguientes:

1. La disponibilidad de opciones de alojamiento asequibles. Existe una gran oferta de hoteles, así como hostales, lo que hace que los precios se mantengan “bajos”.
2. La comodidad de las herramientas de reserva online. Los huéspedes pueden comparar fácil y velozmente los precios de los diferentes establecimientos, reservando habitaciones en línea, lo que facilita la búsqueda de la mejor oferta.
3. La popularidad de sitios web de viajes como *TripAdvisor* o *Booking*. Estos sitios web permiten a los huéspedes leer los comentarios de los hoteles antes de hacer una reserva, lo que puede tener un efecto tanto beneficioso como perjudicial en los establecimientos.

Además, con estas herramientas los posibles clientes pueden acceder a todo tipo de información sobre el lugar de alojamiento.

4. El crecimiento de la economía colaborativa. *Airbnb*, *HomeAway* y otros servicios similares han facilitado la búsqueda de opciones de alojamiento asequibles en destinos de todo el mundo. Estos, compiten directamente con los hoteles.
5. La creciente popularidad de los hoteles de lujo. En los últimos años se ha producido un aumento del número de hoteles de lujo, lo que está presionando a los de precio medio para que mejoren su oferta al público. NH Hotel Group ha consolidado su compromiso estratégico con el segmento del lujo a través de un acuerdo con Covivio, uno de los principales fondos de inversión hotelera en Europa.
6. La expansión de los complejos de casinos. Los complejos de casinos son cada vez más populares, lo que presiona a los hoteles tradicionales para que ofrezcan mejores ofertas y más servicios.
7. El aumento del turismo global. El número de personas que viajan a diferentes partes del mundo es cada vez mayor, lo que está presionando a los hoteles para que ofrezcan más servicios y comodidades.

El turismo supone una parte importante del PIB de cualquier país, siendo una industria de vital importancia. Las innumerables opciones de alojamiento alrededor del mundo hacen que la oferta deba estar a la altura de la demanda. Los hoteles, a pesar del largo abanico de alternativas creadas en los últimos años, se mantienen a la cabeza de la industria hotelera.

En 2021 por ejemplo, el turismo creció un 4% (415 millones de viajeros) respecto al año anterior, aunque el sector aún debe recuperarse tras la pandemia por COVID-19. “Según el último Grupo de Expertos de la OMT, la mayoría de los profesionales del turismo (61%) ven mejores perspectivas para 2022. Mientras que el 58% espera un repunte en 2022, sobre todo durante el tercer trimestre, un 42% prevé un posible repunte solo en 2023.” (UNWTO, 2022).

NH Hotel Group en su camino por la recuperación, tiene una variedad de competidores, dada la diversidad y porfolio que ofrece el sector. Los hoteles se diversifican, se posicionan y realizan una segmentación del público objetivo. Estos clientes pueden centrarse tanto en clientes de negocio como de ocio. Entre los principales competidores de NH Hotel Group, se encuentran Meliá, Barceló, Riu e Iberostar entre otros.

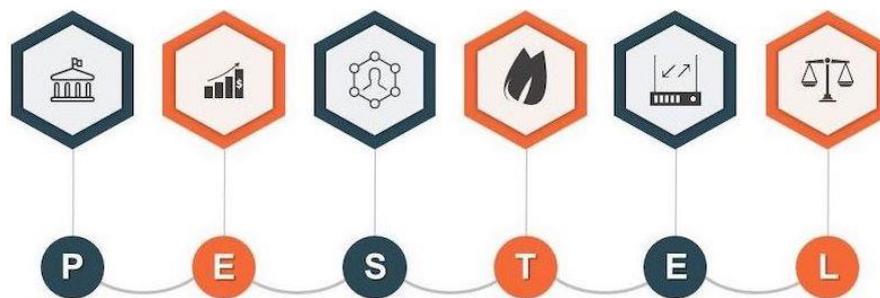
El estudio de los patrones y movimientos de los principales competidores es uno de los fundamentos del marketing hotelero. Gracias a esto, la estrategia de marketing desarrollada a posteriori estará basada en sólidos análisis que permitirán una adecuación mucho mayor.

c. Análisis PESTEL sector hotelero

A continuación, se ha llevado a cabo un análisis PESTEL del sector hotelero con el objetivo de presentar en profundidad todos los factores externos que tienen un impacto en la empresa. Este análisis es fundamental para implementar cualquier estrategia, dado que permite conocer a la perfección la situación actual, pudiendo diferenciar a la compañía creando una ventaja competitiva. Para ello se analizarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos del entorno.

Mediante el empleo de la herramienta del análisis Pestel se pretende examinar el impacto de aquellos factores externos, que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005)

Gráfico 6: Análisis Pestel



Fuente: Facchin, (s.f.).

Factores políticos

- El sector hotelero está muy regulado, con muchas normas y restricciones sobre quién puede operar hoteles y cómo se gestionan, lo que puede dificultar la entrada de nuevos operadores en el mercado. Son muchos los organismos gubernamentales que intervienen en la concesión de permisos, la inspección de los hoteles y el establecimiento de normas.

Además, las regulaciones pueden cambiar rápidamente, impactando en la industria hotelera.

- Existe un alto nivel de competencia, lo que puede derivar en luchas de precios y presión sobre los beneficios.
- Los hoteles suelen considerarse un bien de “lujo”, por lo que pueden verse afectados por los cambios en las condiciones económicas. Durante una recesión, por ejemplo, el público puede ser menos propenso a gastar dinero en vacaciones y estancias en hoteles.
- El sector es vulnerable a los atentados terroristas u otras amenazas a la seguridad, que podrían provocar cancelaciones o incluso cierres. En noviembre de 2015 por ejemplo, 130 personas murieron y 368 resultaron heridas en una serie de atentados y tiroteos en el teatro Bataclan y el Estadio de Francia en París. Los atentados tuvieron un impacto significativo en la industria hotelera, con tasas de ocupación en París que cayeron más del 60% en las semanas posteriores a los ataques.
- Las autoridades locales pueden dar un trato preferente a determinados operadores o ubicaciones, por ejemplo, mediante exenciones fiscales o restricciones de zonificación.

Económicos

- El sector hotelero está estrechamente vinculado a la industria del turismo, que tiende a ser cíclico. Cuando los tiempos son virtuosos, la gente es más propensa a viajar y gastar dinero en hoteles, mientras que cuando los tiempos son difíciles la industria del turismo se resiente. En la recesión de 2008-2009 el sector se vió ampliamente afectado, con un descenso significativo de las tasas de ocupación y de las tarifas de las habitaciones.
- Los hoteles pueden tener altos costes fijos, como los salarios del personal y los alquileres, por lo que son muy vulnerables a los cambios en la demanda.
- El aumento de los costes laborales (por ejemplo, debido a las leyes sobre el salario mínimo) puede reducir los márgenes de beneficios.
- La tecnología ha tenido un impacto disruptivo en el sector hotelero, ya que las plataformas de reservas online facilitan a los clientes la búsqueda de ofertas y la reserva directa de habitaciones sin recurrir a intermediarios. Esto ha provocado un aumento de la competencia y de la presión sobre los precios.
- El crecimiento de las agencias de viajes online (OTAs) ha tenido un impacto significativo en la industria hotelera. Las OTA como Expedia y Orbitz, permiten reservar habitaciones directamente desde sus sitios web, sin necesidad de contactar directamente con un hotel, lo

que ha provocado un aumento directo de la competencia entre los hoteles, dando lugar a una reducción de los precios de las habitaciones y por tanto de los beneficios de los hoteles.

- La creciente popularidad de los servicios de uso compartido de viviendas, como Airbnb, también ha repercutido enormemente en el sector hotelero. Este tipo de servicios permite alquilar una habitación o toda la casa a los huéspedes, a menudo por menos dinero del que costaría una habitación de hotel. Esto ha provocado un aumento de la competencia por las habitaciones de hotel y ha hecho que algunos hoteles ofrezcan tarifas más bajas o servicios gratuitos como el Wi-Fi, para poder competir.

Sociales

- Existe una tendencia creciente hacia los "microhoteles", más pequeños y asequibles que los hoteles tradicionales, lo que podría provocar una mayor competencia en el sector.
- El sector hotelero emplea requiere un gran número de trabajadores, por lo que puede ser una importante fuente de empleo. En la misma línea, las cadenas hoteleras pueden tener una presencia global, proporcionando puestos de trabajo a personas de muchos países diferentes.
- Los hoteles ofrecen una serie de servicios e instalaciones que pueden resultar atractivos tanto para los turistas como para los viajeros de negocios.
- El sector hotelero es sensible a los cambios en las tendencias sociales. Por ejemplo, la creciente popularidad mencionada de los servicios de uso compartido de viviendas, como Airbnb. Esto ha provocado un aumento de la competencia por las habitaciones de hotel y ha hecho que algunos hoteles ofrezcan tarifas más bajas o servicios gratuitos para poder competir.
- El crecimiento de la clase media mundial ha provocado un aumento del número de personas que pueden permitirse alojarse en un hotel. Se prevé que el número de turistas internacionales crezca un 4% anual, impulsado en gran medida por el crecimiento de la clase media en países como China e India. En 2019, se registraron 1.500 millones de llegadas de turistas internacionales en el mundo.
- El sector hotelero también se ve afectado por los cambios demográficos. Por ejemplo, el número de personas mayores de 65 años está creciendo rápidamente y cada vez eligen más viajar, lo que ha ocasionado el aumento de la demanda de hoteles para personas mayores que ofrezcan elementos como barras de apoyo en el baño y duchas con mampara.

Tecnológicos

- Las plataformas de reserva en línea han perturbado el sector hotelero, facilitando a los clientes la búsqueda de ofertas y la reserva directa de habitaciones sin recurrir a intermediarios.
- Los operadores hoteleros utilizan cada vez más la tecnología para mejorar la experiencia de los huéspedes, por ejemplo, a través de aplicaciones que les permiten pedir el servicio de habitaciones o acceder a información sobre las atracciones locales.
- Hay una tendencia creciente hacia los "hoteles inteligentes", que utilizan sensores y otras tecnologías para controlar el uso de la energía y optimizar las operaciones.
- El sector hotelero se ve afectado por los cambios tecnológicos. Por ejemplo, el crecimiento de las agencias de viajes online (OTAs) que se ha mencionado anteriormente, han tenido un impacto significativo en la industria hotelera. Éstas permiten realizar muchas acciones sin necesidad de contactar directamente con un hotel, lo que provocado un aumento de la competencia dando lugar a una reducción tanto de los precios de las habitaciones como de los beneficios de las compañías.

Ecológicos

- El cuidado y el respeto a el medio ambiente es una herramienta que cada vez es más relevante y de mayor importancia para los usuarios, ampliamente valorada como parte integral de la visión de la empresa. Las energías renovables están incesantemente aumentando la presencia en hoteles, sobretodo la energía solar en zonas de playa y sol.
- Hoy en día, la demanda de productos gourmet de alta calidad, tanto naturales como de las regiones en las que se abastecen, también es muy demandada. Esto le da un valor agregado a la instalación, dando a los visitantes un sentido de ser parte de la comunidad.
- La inseguridad climática en ciertas regiones, como del Caribe y el Pacífico, puede afectar la infraestructura turística y hotelera de la zona debido al riesgo de huracanes, tsunamis o tormentas asociados al cambio climático.

Legales

El sector hotelero está muy regulado, con una amplia gama de factores legales que afectan a la industria:

- Las leyes de concesión de licencias y zonificación pueden determinar cuántos hoteles pueden funcionar en una cierta zona, qué tipos de hoteles están permitidos y cómo deben funcionar.
- Las normas de salud y seguridad regulan cuestiones como la seguridad contra incendios, la higiene alimentaria y las normas sobre camas.
- La legislación laboral establece los derechos y responsabilidades de los empleados y empresarios del sector hotelero.
- Las restricciones comerciales pueden limitar el número de visitantes extranjeros que pueden alojarse en los hoteles de un determinado país.
- La ley de propiedad intelectual protege las marcas y los derechos de autor de los operadores hoteleros.
- Las leyes fiscales pueden tener un impacto significativo en la rentabilidad de los hoteles.

d. Análisis PORTER

El sector hotelero es competitivo y está fragmentado, con un gran número de actores. Tras el estudio anterior del entorno general, pasaremos al entorno competitivo, el conjunto de factores externos propios del sector o de una rama de actividad económica. En el siguiente análisis de las cinco fuerzas de PORTER se analiza el entorno competitivo del sector hotelero, con un análisis profundo enfocado en NH Hotel Group.

Las cinco fuerzas comprenden la amenaza de los nuevos competidores; la amenaza de servicios sustitutivos; el poder de negociación de los clientes; el poder de negociación de los proveedores y la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.

1. Amenaza de nuevos competidores: Alta

El sector hotelero es muy competitivo, con un gran número de actores, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores en el mercado. Además, los hoteles ya establecidos tienen economías de escala y reconocimiento de marca que les dan una ventaja competitiva sobre los recién llegados. Destacan además los altos costes fijos, la localización geográfica y el control de los canales de distribución, por lo que las barreras de entrada son bastante elevadas.

2. Amenaza de servicios sustitutivos: Alta

Hay muchos sustitutos de los hoteles, como Airbnb y los alquileres vacacionales, que además se encuentran en crecimiento en los últimos años. Estas alternativas suelen ser más baratas que los hoteles tradicionales, lo que presiona los precios de los hoteles. Además, la tecnología ha facilitado que la gente reserve opciones de alojamiento alternativas, lo que amenaza aún más al sector hotelero.

3. Poder de negociación de los compradores: Alto

Los clientes de los hoteles suelen ser sensibles a los precios y pueden cambiar fácilmente a un hotel de la competencia si encuentran una oferta mejor, lo que da a los compradores un considerable poder de negociación sobre los hoteles. Además, las agencias de viajes online (OTAs), como Expedia y Booking.com, tienen un importante poder de negociación sobre los hoteles, ya que pueden hacer bajar los precios al incluir varios hoteles en sus sitios web.

4. Poder de negociación de los proveedores: Bajo

El principal proveedor de los hoteles es el sector de la hostelería, que incluye a las empresas que suministran alimentos, bebidas y otros servicios a los hoteles. El poder de negociación de los proveedores es bajo porque existen muchos proveedores alternativos para este tipo de servicios. Además, la mayoría de las cadenas hoteleras tienen sus propios restaurantes y otros servicios, lo que les proporciona más influencia en las negociaciones con los proveedores.

5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes: Alta

El sector hotelero es muy competitivo y los actores compiten constantemente para ofrecer las mejores ofertas a los huéspedes, lo que lleva a una intensa rivalidad entre los hoteles por la cuota de mercado. Además, las cadenas hoteleras como NH Hotel Group, suelen competir entre sí por los huéspedes que buscan una experiencia de marca.

Análisis Porter NH Hotel Group

1. Amenaza de nuevos competidores: NH Hotel Group es una empresa bien establecida con una fuerte presencia en el mercado. La amenaza de nuevos participantes es baja, ya que sería difícil para una nueva empresa competir con la escala y los recursos de NH Hotel Group.

2. Amenaza de sustitutos: Hay muchos sustitutos del alojamiento hotelero, incluyendo otras formas de alojamiento como Airbnb o el camping. Esto significa que la amenaza de sustitutos es alta, y los clientes pueden cambiar fácilmente a otra forma de alojamiento si no están satisfechos con los servicios de NH Hotel Group.

3. Poder de negociación de los compradores: El poder de negociación de los compradores es alto, ya que hay muchos proveedores alternativos de alojamiento hotelero. Esto significa que los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor si no están satisfechos con los servicios de NH Hotel Group.

4. Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que NH Hotel Group es un gran comprador y tiene una fuerte posición negociadora. Esto significa que los proveedores no tienen mucho poder para negociar precios más altos o mejores condiciones.

5. Intensidad de la rivalidad: En el sector hotelero existe una gran competencia, lo que provoca una intensa rivalidad entre los proveedores. Esto significa que NH Hotel Group debe competir ferozmente por la cuota de mercado y sólo puede tener éxito si ofrece un valor superior a sus clientes.

e. Análisis DAFO

Mediante el análisis DAFO, se han identificado las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector hotelero y del grupo hotelero NH. Se han realizado ambos con el objetivo de tener un análisis lo más extenso posible. Al tratarse de una cadena hotelera de grandes dimensiones, ha resultado adecuado realizar un DAFO enfocado exclusivamente en NH Hotel Group.

Análisis DAFO sector hotelero

Gráfico 7: DAFO sector hotelero



Fuente: elaboración propia

Debilidades

- Precios a menudo elevados, sobre todo en el segmento de lujo.
- Muchos hoteles están situados en lugares caros, lo que a menudo los hace inasequibles para algunos clientes.
- Tendencia a centrarse en las necesidades de los clientes ricos, lo que puede alejar a otros segmentos del mercado.
- Mala reputación entre algunos consumidores por problemas de calidad o servicio (por ejemplo, chinches, habitaciones sucias, niveles de ruido).
- Gama limitada de servicios e instalaciones en algunos casos.
- Mala atención al cliente en algunos casos.
- Mala reputación en cuanto a la calidad e higiene de los alimentos en algunos casos.
- Falta de innovación y de diseños que marquen tendencia en las habitaciones y zonas públicas del hotel en algunos casos.
- Falta de uso de la tecnología, como las televisiones inteligentes y la realidad virtual, en las habitaciones del hotel y en las zonas públicas en algunos casos.

- Tasas de rotación del personal a menudo elevadas, lo que puede dar lugar a incoherencias en la calidad del servicio.

Amenazas

- Fuerte competencia de otras cadenas hoteleras, así como de hoteles independientes.
- Aumento de los costes, sobre todo de la mano de obra y de los inmuebles.
- Amenaza de terrorismo e incidentes de seguridad que podrían afectar a la demanda de habitaciones de hotel.
- Aumento de la popularidad de las plataformas para compartir vivienda (por ejemplo, Airbnb) que podría provocar un descenso en la demanda de habitaciones de hotel.
- Desaceleración económica o recesión que podría llevar a una reducción del gasto en viajes de ocio por parte de los consumidores.
- Inestabilidad política en algunos países que podría provocar una reducción del gasto turístico.
- Preocupaciones medioambientales, como el cambio climático, que podrían provocar una disminución de la demanda de habitaciones de hotel.

Fortalezas

- Marcas globales bien establecidas y reconocidas.
- Amplia gama de servicios e instalaciones ofrecidas.
- Estándares de calidad y lujo generalmente elevados.
- Muchos hoteles están situados en lugares privilegiados, a menudo en el centro de las ciudades o junto a destinos turísticos populares.
- Personal experimentado y profesional.
- Amplios presupuestos de marketing y publicidad que ayudan a dar a conocer la marca.
- Buen servicio al cliente en general.
- Fuertes programas de fidelización que animan a los clientes a volver.
- Diseños innovadores y que marcan tendencia en las habitaciones del hotel y en las zonas públicas.
- Uso de tecnología, como televisores inteligentes y realidad virtual, en las habitaciones y zonas públicas del hotel.

Oportunidades

- Los mercados emergentes ofrecen oportunidades de crecimiento, especialmente en el segmento de lujo.
- Aumento de la demanda de habitaciones de hotel por parte de los viajeros de negocios y de ocio.
- El crecimiento de la economía compartida (por ejemplo, Airbnb) ha creado oportunidades para nuevos actores en el sector hotelero.
- Oportunidades para aprovechar el creciente mercado del turismo de bienestar y salud.
- Expansión hacia nuevos segmentos, como los apartamentos con servicios y los hoteles de estancia prolongada.
- El uso de la tecnología, como las televisiones inteligentes y la realidad virtual, puede ayudar a diferenciar la oferta de un hotel de la de sus competidores.
- Las colaboraciones con otros negocios (por ejemplo, restaurantes, minoristas) pueden crear oportunidades para campañas de marketing y promoción conjuntas.
- Oportunidades para aprovechar el creciente mercado del turismo MICE (reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones).

Análisis DAFO NH Hotel Group

Gráfico 8: DAFO NH Hotel Group



Fuente: elaboración propia

Debilidades

- NH Hotel Group depende en gran medida de Europa para el crecimiento de sus ingresos, lo que le deja expuesto a cualquier desaceleración de la economía de la región.
- La compañía ha tardado en expandirse a nuevos mercados como Asia y América, lo que podría limitar su potencial de crecimiento.
- NH Hotel Group se enfrenta a la creciente competencia de otras cadenas hoteleras, especialmente en los segmentos económico y de precio medio.

Amenazas

- La incertidumbre económica en Europa podría provocar una desaceleración de la demanda de habitaciones de hotel.
- Los elevados niveles de deuda de la compañía podrían limitar su capacidad de expansión o de realizar adquisiciones en el futuro.

Fortalezas

- NH Hotel Group es una de las mayores empresas hoteleras del mundo, con más de 400 hoteles y 70.000 habitaciones en más de 31 países.
- La empresa tiene una fuerte presencia en Europa, donde opera la mayoría de sus hoteles.
- El Grupo Hotelero NH es conocido por su calidad y servicio, lo que le ha ayudado a convertirse en una de las opciones hoteleras preferidas por los viajeros de negocios y de placer.
- La empresa cuenta con una cartera diversificada de marcas que atienden a diferentes segmentos de clientes.

Oportunidades

- Demanda de habitaciones de hotel debido al crecimiento económico mundial.
- La creciente tendencia de los viajes de “bleisure”, en las que los viajeros combinan viajes de negocios con actividades de ocio.
- Aumento del turismo
- Aumento de los viajes de negocios tras el COVID-19
- Nuevas tecnologías
- Políticas de ayudas a la hostelería

Tras el análisis externo, podemos concluir que NH Hotel Group es una cadena muy fuerte, con gran poder y estabilidad en el sector. Sin embargo, esto no significa que no este constantemente frente a diversos retos, más aún aumentados tras la pandemia del COVID-19.

4. Objetivos

Tras los análisis interno y externo, que han permitido forjar una visión completa tanto del sector como del grupo hotelero foco de este trabajo, se han desarrollado los objetivos del plan de marketing.

- 1. Conectar NH Hotel Group con el turismo gastronómico en cada ubicación en la que se encuentran sus hoteles en España, aumentando la cuota de mercado un 1%.** Se trata de un turismo que se basa en el atractivo de la cocina local y la oportunidad de aprender sobre la preparación de alimentos y la cultura.
- 2. Lograr conectar la experiencia NH con el público de la misma ciudad en la que se ubica el hotel, aumentando la cuota de mercado un 3%.** Creando espacios con restaurantes y experiencias de calidad, donde el público de la misma ciudad se sienta atraído por la oferta gastronómica y las exclusivas ubicaciones, aumentando los clientes potenciales y creando un reconocimiento de marca.
- 3. Lograr un reconocimiento espontáneo de marca como empresa innovadora y tecnológica mayor al 40%.** La larga trayectoria de la cadena le ha permitido generar un reconocimiento de marca que debe renovarse, sumando a sus *assets* las nuevas tecnologías y a la innovación en el sector.
- 4. Aumentar el valor medio de vida de los clientes (CLV) un 8%.** Para mantenerse en las más altas posiciones en el sector, NH debe lograr aumentar los *customer lifetime values (CLV)*, manteniendo así una cartera con un mayor número de clientes más “valiosos”, destinando los recursos necesarios para consolidar esas relaciones y aumentar su fidelidad.
- 5. Aumentar el índice Net Promoter Score a 70.** Actualmente los hoteles NH poseen una puntuación de 60, siendo importante aumentarla para mejorar la reputación de la marca, convirtiendo a los clientes detractores en promotores.
- 6. Minimizar el impacto tras la pandemia a un 30% como máximo de reducción de ventas respecto al año 2019, anterior al COVID-19.** La industria hotelera se ha visto

muy afectada debido a la pandemia, con una fuerte caída de las tasas de ocupación, obligando a muchos hoteles incluso a cerrar sus puertas.

7. Mejorar las valoraciones de los clientes en las plataformas Booking y Tripadvisor.

La media que reciben los hoteles de la cadena actualmente en Booking se encuentra en un 8,5/10, mientras que en TripAdvisor un 4,2/5. El foco estará puesto en llegar a un 9 y un 4,5 respectivamente en ambas plataformas, logrando que la mayoría de los comentarios se encuentren en la categoría “excelente”.

5. Plan de Marketing

a. Estrategias

La estrategia global de marketing de NH Hotels Group consistirá en centrarse en los puntos fuertes de la empresa y dirigirse a sus mercados clave. NH Hotels Group es una cadena hotelera conocida y de calidad con una gran reputación en Europa, pudiendo aprovechar para ampliar sus operaciones a nuevos mercados, como Estados Unidos. Además, NH Hotels Group está centrado en ofrecer una excelente experiencia al cliente a través de sus hoteles de alta calidad y un servicio superior.

Estrategias	Objetivos
<p>1.Lanzamiento “The Culture of Gastronomy by NH”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conectar NH con el turismo gastronómico - Aumentar la cuota de mercado un 1% en España - Reducción de ventas no superior al 30% respecto a 2019
<p>2. Lanzamiento “NH Nights”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer experiencias al público de la misma ciudad de cada hotel - Crear espacios con restaurantes y experiencias de calidad - Aumentar la cuota de mercado un 3% - Reducción de ventas no superior al 30% respecto a 2019

3. Lanzamiento “NH is TechNology”	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento espontáneo de marca como innovadora mayor al 40% - Aumentar Net Promoter Score a 70 - Reducción de ventas no superior al 30% respecto a 2019
4. “You are NH” packs de regalos y atención personalizada	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar valor medio de vida de los clientes (CLV) un 8% - Aumentar Net Promoter Score a 70
5. Promociones y ofertas	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizar impacto de la pandemia - Reducción de ventas no superior al 30% respecto a 2019
6. Análisis de los comentarios en las plataformas con Big Data	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar valoraciones en Booking y TripAdvisor, actualmente en 8,5/10 y 4,2/5 - Llegar a un 9/10 y un 4,5/5 respectivamente, con la mayoría de los comentarios en la categoría “excelente”. - Aumentar Net Promoter Score a 70

b. Plan de acción y presupuesto

1. Lanzamiento “The Culture of Gastronomy by NH”

El turismo gastronómico es un tipo de turismo centrado en la experiencia de la comida y la bebida, una tendencia creciente en el sector de la hostelería, ya que los hoteles buscan formas de diferenciarse y ofrecer experiencias únicas a los huéspedes. El turismo gastronómico puede incluir desde clases de cocina y catas de vino hasta cenas de la granja a la mesa y excursiones gastronómicas. Los beneficios para NH incluyendo este ámbito puede ser numerosos. Por un

lado, puede ayudar a atraer a nuevos huéspedes interesados en la experiencia, aumentando la cuota de mercado. Además, puede contribuir a aumentar el negocio de los huéspedes que disfrutan de la oferta gastronómica y quieren repetir, fomentando una mayor fidelización y valor medio de vida superior de los clientes. Por último, el turismo gastronómico puede ayudar a mejorar la imagen y la reputación general del hotel, así como a generar un marketing de boca a boca positivo.

El crecimiento del turismo gastronómico tiene un impacto positivo en los hoteles, por lo que saber aprovechar esta tendencia es crucial. Suele tener lugar en ubicaciones donde NH posee establecimientos, por lo que parece una colaboración perfecta. Esta tendencia ha provocado un aumento de la demanda de habitaciones de hotel, además de mayores ingresos, ya que el público objetivo de este tipo de experiencia suele tener un mayor poder adquisitivo.

El funcionamiento de esta campaña será la firma de acuerdos con entidades que ofrezcan estas experiencias. Se promocionarán en la web de NH, dando a los clientes nuevas posibilidades, ofreciéndoles actividades para realizar. Cada vez es mayor el número de personas que viajan a un destino por este tipo de experiencias o actividades, por lo que la unión con NH hará que este público contemple la opción de alojarse en ellos. El turismo gastronómico es una nueva tendencia que está en constante crecimiento, por lo que resulta una prioridad su atención.

Por ello, se lanzará la campaña “The Culture of Gastronomy by NH”:

- Será la única actividad centrada únicamente en España, con la intención de expandir la misma al resto de mercados en los que la cadena tiene presencia, tras los primeros meses de toma de contacto. En el país se pretende aumentar la cuota de mercado un 1%, lo que representa aproximadamente 800.000 clientes.
- Se firmarán acuerdos con entidades que ofrezcan experiencias gastronómicas cercanas a las ubicaciones de los hoteles NH de toda España, como bodegas o elaboradoras de aceite de oliva entre otros. En este portfolio de clientes se encontrarán entre otros las bodegas Alonso del Yerro en Burgos, Aceites SON6 Olea en Villalba o Joselito en Salamanca. Los clientes podrán disfrutar de una experiencia inolvidable en los hoteles NH, con exclusivas actividades gastronómicas totalmente organizadas como estas.
- La campaña se iniciará en España ya que es un destino turístico de renombre por su gastronomía, y muchos visitantes vienen al país específicamente para disfrutar de su

comida y su vino. El gobierno español ha creado incluso una categoría especial de "turismo gastronómico", que incluye actividades como clases de cocina, catas de vino y festivales gastronómicos. El país tiene una rica tradición culinaria, con una gran variedad de platos y vinos regionales, además de asequibles en muchas ocasiones. España alberga además a algunos de los mejores chefs del mundo, que suelen ofrecer clases de cocina y otras actividades relacionadas con la gastronomía.

Actividad	Fecha	Presupuesto
Investigación sobre las posibles entidades	Septiembre	2000€
Control de calidad en las entidades	Septiembre	25.000€
Adhesión de las entidades a la web y creación	Octubre	15.000€
Lanzamiento de la campaña	Octubre	50.000€

- Investigación sobre las posibles entidades: se llevará a cabo un análisis creando una lista con las entidades potenciales con las que llegar a acuerdos.
- Control de calidad en las entidades: se enviará personal a las entidades seleccionadas, quienes llevaran a cabo un control de calidad en las mismas, para asegurar la mejor experiencia para los clientes.
- Adhesión de las entidades a la web: se añadirá a la pagina web de NH Hotel Group, un apartado específico con el lanzamiento de la campaña “The Culture of Gastronomy by NH”, donde se podrá encontrar toda la información acerca de las diferentes actividades.
- Lanzamiento de la campaña: se lanzará la campaña en la página web del hotel, además de la pertinente promoción en redes sociales, promoviéndolo a través de la campaña de marketing digital para lograr el máximo número de clientes potenciales.

2. Lanzamiento “NH Nights”

Tras la pandemia, la gente ha vuelto a salir. Cada vez más personas salen a cenar y a disfrutar de la gastronomía y los encantos de su ciudad. El número de personas que salen a comer a restaurantes ha ido aumentando a lo largo de los años, debido a factores como la mayor

disponibilidad de restaurantes, la mayor asequibilidad de estos y la creciente popularidad de comer fuera. Ante esto, se ha visto como crear de ello una ventaja competitiva para los hoteles de NH Hotel Group.

La campaña se basa en 3 aspectos principales:

1. Creación de espacios propios en los hoteles en colaboración con restaurantes, con la exclusividad de la ubicación.
 2. Acuerdos exclusivos con restaurantes de cada ciudad, ofreciendo a los clientes una experiencia completa.
 3. Creación de packs experiencia “NH Nights” de restaurante + noche de hotel. Enfocado no solo a turistas, sino al público de la propia ciudad.
-
- El proyecto consistirá en que NH Hotels trabaje con restaurantes que desarrollarán su propio espacio en los hoteles de cada ciudad. De esta manera se ofrecerá un servicio de calidad y una experiencia completa en una misma ubicación.
 - Los restaurantes irán de la mano con la categoría del hotel. En los hoteles más exclusivos de la cadena, como n-how, se ofrecerán experiencias únicas de chefs de renombre o restaurantes de las guías más relevantes.
 - NH Hotels utilizará sus canales y recursos de marketing para llegar a clientes y socios potenciales y ayudarles a conectarse entre sí.
 - El grupo NH Hotel Group conectará con restaurantes para ofrecer a sus clientes una experiencia más completa cuando visiten la ciudad, esperando asociarse con los mejores restaurantes. Esto permitirá a los huéspedes de los hoteles NH hacer reservas en estos restaurantes a través de la web o la app del hotel, y potencialmente incluso obtener descuentos u otros beneficios.
 - El proyecto comenzará en el NH Collection Madrid Suecia, donde se renovará el restaurante. Se hará una completa reforma y reestructuración, y será dirigido por Nieves Barragán, quien cuenta con una Estrella Michelin en su trayectoria.
 - La campaña empezará en Madrid, con el objetivo de expandirla a todas las ubicaciones de la cadena en el futuro próximo.

Actividad	Fecha	Presupuesto
Investigación sobre los posibles restaurantes	Septiembre	2000€
Control de calidad en las entidades	Septiembre	15.000€
Renovación restaurante en NH Collection Madrid Suecia	Octubre-Diciembre	100.000€
Adhesión de los restaurantes a la web y creación packs	Octubre	15.000€
Lanzamiento de la campaña	Octubre	40.000€

- Investigación sobre los posibles restaurantes: se llevará a cabo un análisis creando una lista con los restaurantes potenciales con los que llegar a acuerdos.
- Control de calidad en los restaurantes: se enviará a críticos gastronómicos a los restaurantes seleccionados, quienes llevaran a un análisis para asegurar la mejor experiencia para los clientes.
- Adhesión de los restaurantes a la web y creación de los packs: se añadirá a la pagina web de NH Hotel Group, un apartado específico con el lanzamiento de la campaña “NH Nights”.
- Se promocionará tanto el nuevo restaurante, como los packs noche de hotel + restaurante, tanto en el propio del NH Collection Madrid Suecia como con los que se ha llegado a un acuerdo, ofreciendo descuentos exclusivos.
- Lanzamiento de la campaña: se lanzará la campaña en la página web del hotel, además de la pertinente promoción en redes sociales, promoviéndolo a través de la campaña de marketing digital para lograr el máximo número de clientes potenciales.

3. Lanzamiento “NH is TeCHNology”

Este proyecto estará enfocado en lograr un reconocimiento espontáneo de los hoteles de la cadena como innovadores mayor a un 40%, poniendo como ejemplo la completa renovación del hotel NH Collection de la Gran Vía de Madrid. En este se implementarán nuevas tecnologías, punteras e innovadoras. Se renovará el hotel creando espacios completamente tecnológicos y modernizados, donde los clientes experimentarán unos momentos únicos.

En general, los clientes tienen una experiencia positiva con la tecnología en los hoteles. Aprecian poder utilizar sus propios dispositivos para acceder a la red Wi-Fi y poder controlar la temperatura y la iluminación de su habitación, además de los procesos de autocheck-in y check-out. En NH Collection Gran Vía, se quiere ir mucho más allá, con experiencias tecnológicas de alta gama.

Gracias a estas experiencias se tratará de aumentar, además, el Net Promoter Score a 70 y una reducción de ventas no superior al 30% respecto a 2019. El Net Promoter Score (NPS) es una métrica utilizada para medir la satisfacción y la fidelidad de los clientes. Se calcula preguntando a los clientes la probabilidad de que recomienden los productos o servicios de una empresa en una escala de 0 a 10, y luego restando el porcentaje de clientes que dieron una puntuación de 0 a 6 (detractores) del porcentaje de clientes que dieron una puntuación de 9 a 10 (promotores). Actualmente los hoteles NH poseen una puntuación de 60, siendo importante aumentarla para mejorar la reputación de la marca, convirtiendo a los clientes detractores en promotores.

- Se posicionará a NH Hotel Group como una empresa innovadora y disruptiva.
- Se logrará un hotel automatizado que atraerá a los públicos más exigentes en este ámbito.
- Se crearán alianzas con empresas tecnológicas de renombre.

Actividad	Fecha	Presupuesto
Investigación sobre empresas para acuerdos	Septiembre	1000€
Proyecto de renovación	Septiembre-Febrero	4.000.000 €
Presentación del hotel	Marzo	60.000€
Campaña	Marzo	50.000€

- Investigación sobre empresas para acuerdos: se llevará a cabo un análisis concluyendo y firmando contratos con las empresas tecnológicas que llevarán a cabo las herramientas en el hotel.
- Proyecto de renovación: renovación total del hotel NH Collection de la Gran Vía de Madrid

- Presentación del evento: se hará un evento de gran nivel, con invitados conocidos a nivel mundial que promocionarán la apertura del hotel.
- Campaña: se dirigirá principalmente a techies, viajeros y profesionales del sector. Se llevará a cabo esta campaña tanto en medios sociales (Instagram, Twitter, Facebook) como digitales, donde se utilizarán banners, post, etc.

4. “You are NH” packs de regalos y atención personalizada

El objetivo de estas acciones será aumentar el valor medio de vida de los clientes (CLV) un 8%. Para mantenerse en las más altas posiciones en el sector, NH debe lograr aumentar los *customer lifetime values (CLV)*, manteniendo así una cartera con un mayor número de clientes más “valiosos”, destinando los recursos necesarios para consolidar esas relaciones y aumentar su fidelidad. Además, se tratará de aumentar el Net Promoter Score

- Se diseñarán unos packs personalizados para estos clientes más asiduos de la marca, fomentando su completa fidelización y promoción. Entre estas opciones de regalo, se encontrarán una noche de estancia gratuita en cualquier establecimiento de NH Hotel Group, una mejora de habitación gratuita, una botella de champán o vino, o una tarjeta regalo de 50 euros o superior para utilizar en cualquier restaurante o bar de los hoteles.
- La categoría de regalo será proporcional al nivel de cliente, pero todos serán entregados en una packaging exclusivo y personalizado.
- Se hará un envío al año a estos clientes, aumentable a medida que lo haga el cliente.
- Estos packs llegarán a su domicilio o a la dirección que así nos indiquen.

Actividad	Fecha	Presupuesto
Investigación sobre clientes	Septiembre	1000€
Creación packs	Septiembre-Octubre	60.000 €
Envío packs	Octubre	1000€
Campaña	Marzo	50.000€

- Investigación sobre clientes: análisis con el objetivo de conocer cuáles son los clientes que buscamos, aquellos asiduos a la marca.
- Creación de los packs:

- Campaña: para dar a conocer la campaña tanto a los clientes que recibirán los packs como a los clientes potenciales, que al ver estos beneficios podrían ser más asiduos a la marca.

5. Promociones y ofertas

Con el objetivo de minimizar el impacto de la pandemia y mantener una reducción de ventas no superior al 30% respecto a 2019, se ofrecerá una selección especial de promociones y ofertas en todos los canales de distribución de la cadena, aumentado así de manera rápida la ventana de oportunidad para atraer a los clientes. Algunos de los beneficios de hacer estas promociones será atraer a nuevos huéspedes, aumentar las reservas y generar un boca a boca positivo. Las promociones también podrán ayudar a fidelizar a los huéspedes existentes, que pueden ser más propensos a volver o a recomendar el hotel a otras personas.

- Se ofrecerán precios menores a los habituales para que los clientes potenciales sientan como es una oportunidad única.
- Las acciones de promoción se centrarán principalmente en las redes sociales.
- Se llegará a acuerdos con influencers que darán a conocer las ofertas a cambio de “NH packs” con regalos exclusivos.

Actividad	Fecha	Presupuesto
Investigación sobre potencial de las promociones	Junio	2000€
Lanzamiento primeras promociones	Julio	15.000 €
Lanzamiento completo	Agosto	40.000€

- Investigación sobre potencial de las promociones: Mediante grupos de discusión y otras variantes de investigación de mercado, se analizará cómo podrían responder los usuarios a estas promociones y ofertas.
- Lanzamiento primeras promociones: mediante el big data se analizarán las respuestas y recibimiento de los clientes de un primer lote de ofertas.

- Lanzamiento completo: Tras el funcionamiento de la etapa anterior, se lanzará por completo la campaña, con un apartado en la web exclusivamente para ello. Asimismo, se promocionará en redes sociales y en los diferentes medios de la cadena.

6. Análisis de los comentarios en las plataformas con Big Data

Por medio del Big Data, se analizarán los comentarios y puntuaciones que proporcionan los clientes en las plataformas Booking y TripAdvisor.

Se concluirá con un informe donde se podrá ver rápidamente cuáles son los aspectos que los clientes mencionan más a menudo como deficientes, para poder llevar a cabo las acciones adecuadas para corregirlos. De esta manera, cuando los huéspedes se alojen no son encontrarán con estos inconvenientes. De la misma manera, se contactará con estos clientes, haciéndoles saber que NH se preocupa por sus comentarios y pondrá todo en su mano para solucionarlo. La relación entre el cliente y el hotel es importante porque ayuda a garantizar que el cliente esté satisfecho con su estancia, además de fomentar la creación de una relación entre las dos partes para que el cliente se sienta cómodo volviendo al hotel en el futuro.

- Tras el análisis, se identificarán las principales áreas a mejorar por parte de la cadena, atajando así los problemas de raíz.
- La media que reciben los hoteles de la cadena actualmente en Booking se encuentra en un 8,5/10, mientras que en TripAdvisor un 4,2/5. El foco estará puesto en llegar a un 9 y un 4,5 respectivamente en ambas plataformas, logrando que la mayoría de los comentarios se encuentren en la categoría “excelente”, tras los cambios pertinentes al obtener las conclusiones.

Actividad	Fecha	Presupuesto
Análisis de comentarios	Septiembre	6000€
Contacto con los clientes	Septiembre	5000 €
Aplicación de medidas	Octubre -	A definir

- Análisis de comentarios: por medio del Big Data se analizarán los comentarios y categoría donde se encuentran en TripAdvisor y Booking, identificando las principales fallas o carencias.
- Contacto con los clientes: con el ánimo de seguir obteniendo un análisis lo más completo posible, se enviarán correos electrónicos, se harán entrevistas personales y entrevistas de satisfacción entre otros, a estos clientes de las diferentes plataformas.
- Aplicación de medidas: tras el análisis, se obtendrán las conclusiones que permitirán aplicar las mejores medidas.

c. Presupuesto total de Marketing

Un presupuesto bien preparado es importante para el plan de marketing, ya que permite seguir su progreso y asegurarse de que se mantiene en el camino correcto, asignando los recursos de manera eficiente. El presupuesto presentado a continuación, es por tanto una parte fundamental, permitiendo hacer un seguimiento de los gastos y midiendo los resultados.

1. Lanzamiento “The Culture of Gastronomy by NH”		4. “You are NH” packs de regalos y atención personalizada	
Investigación sobre las posibles entidades	2.000 €	Investigación sobre clientes	1.000 €
Control de calidad en las entidades	25.000 €	Creación packs	60.000 €
Adhesión de las entidades a la web y creación	15.000 €	Envío packs	1.000 €
Lanzamiento de la campaña	50.000 €	Campaña	50.000 €
	92.000 €		112.000 €
2. Lanzamiento “NH Nights”		5. Promociones y ofertas	
Investigación sobre los posibles restaurantes	2.000 €	Investigación potencial de las promociones	2.000 €
Control de calidad en las entidades	15.000 €	Lanzamiento primeras promociones	15.000 €
Restaurante en NH Collection Madrid Suecia	100.000 €	Lanzamiento completo	40.000 €
Adhesión a la web y creación packs	15.000 €		57.000 €
Lanzamiento de la campaña	40.000 €		
	172.000 €		
3. Lanzamiento “NH is TechNology”		6. Análisis de los comentarios en las plataformas con Big Data	
Investigación sobre empresas para acuerdos	1.000 €	Análisis de comentarios	6.000 €
Proyecto de renovación	4.000.000 €	Contacto con los clientes	5.000 €
Presentación del hotel	60.000 €	Aplicación de medidas	A definir
Campaña	50.000 €		11.000 €
	4.111.000 €		

Total presupuesto	
1. Lanzamiento “The Culture of Gastronomy by NH”	92.000 €
2. Lanzamiento “NH Nights”	172.000 €
3. Lanzamiento “NH is TecHNology”	4.111.000 €
4. “You are NH” packs de regalos y atención personalizada	112.000 €
5. Promociones y ofertas	57.000 €
6. Análisis comentarios en las plataformas con Big Data	11.000 €
	4.555.000 €

El presupuesto total final del plan de marketing, aplicando todas las estrategias presentadas será de 4.555.000€.

d. Seguimiento y Control

El seguimiento y control del plan de marketing es un proceso que ayudará a garantizar que el plan se ejecuta según lo previsto y que se realizan los ajustes necesarios. Este proceso incluye el establecimiento de mecanismos de seguimiento, la revisión periódica de los resultados y la realización de los cambios necesarios.

Este progreso del plan de marketing será supervisado y controlado mediante el uso de métricas de rendimiento de marketing. Estas herramientas ayudarán a seguir, medir y evaluar el progreso y la eficacia de las campañas y actividades de marketing diseñadas y presentadas anteriormente. Asimismo, se pueden identificar áreas de mejora, realizando los ajustes posteriores necesarios.

Para poder hacer este seguimiento y control, se utilizarán las variables *tasa de ocupación e ingresos por habitación*, con el objetivo de medir el éxito de las estrategias diseñadas.

1. Lanzamiento “The Culture of Gastronomy by NH”

Para medir los objetivos de esta estrategia, fijados en aumentar la cuota de mercado un 1% en España y que la reducción de ventas no sea superior al 30% respecto a 2019, se realizarán encuestas a los clientes que utilicen estas experiencias y se medirá la cuota que supone en los hoteles este público (tasa de ocupación).

2. Lanzamiento “NH Nights”

Se utilizará la variable tasa de ocupación de los clientes que adquieran el pack restaurante + noche de hotel. Por otro lado, los restaurantes adheridos a nuestra guía nos proporcionaran los

datos relevantes de asistencia, así como los resultados de unas breves encuestas realizadas a dichos clientes. En cuanto al propio restaurante en NH Collection Madrid Suecia de la mano de Nieves Barragán, se seguirán los mismos pasos. Con ello, se medirán los objetivos de este plan de ofrecer experiencias al público de la misma ciudad de cada hotel creando espacios con restaurantes y experiencias de calidad, aumentando la cuota de mercado un 3% y asegurando una reducción de ventas no superior al 30% respecto a 2019.

3. Lanzamiento “NH is TecHNology”

Los objetivos de esta estrategia fijados en establecer un reconocimiento espontáneo de marca como innovadora mayor al 40%, aumentar el Net Promoter Score a 70 y fijar la reducción de ventas en un máximo de 30% respecto a 2019, se medirá mediante 3 recursos.

Se hará un reconocimiento espontáneo, realizando entrevistas aleatorias a los clientes durante los primeros meses de la apertura y se medirá la utilización de las diferentes herramientas tecnológicas del hotel, calculando el posible éxito del nuevo hotel, así como su impacto. Por tanto, se medirá también la tasa de ocupación.

4. “You are NH” packs de regalos y atención personalizada

La estrategia diseñada para aumentar el valor medio de vida de los clientes (CLV) un 8% y el Net Promoter Score a 70, se medirá mediante encuestas de satisfacción tras el recibimiento de los packs y un análisis de las acciones de estos clientes, comprobando si aumenta su fidelidad y reservas en los hoteles NH.

5. Promociones y ofertas

Para minimizar impacto de la pandemia y situar la reducción de ventas en un máximo de 30% respecto a 2019, el éxito de las promociones y ofertas lanzadas se medirá mediante la tasa de ocupación de los hoteles y el número de reservas realizadas mediante la web de la campaña.

6. Análisis comentarios en las plataformas con Big Data

La mejora de las valoraciones en Booking y TripAdvisor, llegando a un 9/10 y un 4,5/5 respectivamente, con la mayoría de los comentarios en la categoría “excelente” y aumentado el Net Promoter Score a 70, se analizarán, pasados los primeros seis meses, estos comentarios de nuevo.

Conjuntamente para todas las estrategias, se medirá la repercusión en los medios utilizados para la promoción, como las redes sociales. Los datos se almacenarán y analizarán mediante el big data, obteniendo las pertinentes conclusiones.

e. Plan de contingencia

El mercado cambia, y las necesidades y posibilidades de los posibles clientes con ello. Pueden darse situaciones imprevistas que dificulten la aplicación de las estrategias como se tenía planeado en un primer momento, a pesar de contar con un plan de marketing sólido y diseñado con cautela. Una hoja de ruta que guíe los pasos a seguir por parte de NH Hotel Group, priorizando y organizando la optimización de los recursos es crucial, como se ha podido ver anteriormente. Por ello ante estas situaciones, se debe contar con una vía flexible que permita modificar las estrategias, adaptándolas a los cambios que se puedan encontrar por el camino.

Por tanto, se elaborará el plan de contingencia, que describirá lo que se hará si el plan de marketing original falla. Incluirá las estrategias y tácticas alternativas, así como un presupuesto para aplicarlas, llevándolas a cabo en caso de detectar desviaciones imprevistas para conseguir los resultados deseados.

El objetivo principal del plan de contingencia será asegurar el objetivo principal de ventas, llegando a 1.300 millones de euros aproximadamente. Para ello, se asegurará dentro del presupuesto de gastos de la empresa, una cantidad para recurrir a mayores promociones y ofertas en caso de que así fuera necesario.

Los pasos que seguir en caso de que las estrategias presentadas no cumplan con los objetivos serán, las siguientes:

1. Disminución de la cuota de mercado y cuota de ocupación.

- Llevar a cabo una inversión de 60.000€, ofreciendo mayores promociones a los clientes con el objetivo de aumentando los ingresos y la tasa de ocupación de los hoteles de la cadena. Asimismo, se aumentará un 12% el presupuesto destinado a la publicidad y promoción de estas, pudiendo obtener mayor visibilidad de marca, atrayendo nuevos usuarios. Se impulsará la campaña digital, dirigiéndose a un público más joven, que requerirá una inversión de 20.000€.

2. Reconocimiento espontáneo de marca como empresa innovadora y tecnológica inferior al 40%.

- Se aumentarán las promociones en el recién estrenado hotel más tecnológico, y el presupuesto publicitario un 10% con el objetivo de obtener más visibilidad para la marca y atraer nuevos clientes. Las promociones requerirán una inversión de 50.000€ y la publicidad 25.000€.

3. Reducción de ventas mayor a 30% respecto a 2019

- Reducción del precio de las habitaciones un 6% durante 6 meses y aumento de las promociones en redes sociales, para lo que se requerirá una inversión de 10 millones de euros. Para ello se aumentarán las herramientas como los sorteos y concursos, consiguiendo mas visibilidad y publico potencial. Estas acciones tienen una pretensión de medio año, ya que lo más probable es que las pérdidas sean temporales dadas las circunstancias. El mayor objetivo será evitar el despido de los empleados debido a los menores ingresos.

Por tanto, el presupuesto para el plan de contingencia será el siguiente:

Plan de contingencia	
Promociones	60.000 €
Publicidad	20.000 €
Promociones	50.000 €
Publicidad	25.000 €
Reducción precio habitaciones	10.000.000 €
Actividades en redes sociales	15.000 €
	10.170.000 €

Con el objetivo de poder identificar los posibles imprevistos y actuar a la mayor brevedad posible, se ha elaborado una matriz de amenazas para tener en cuenta. A raíz de esta se pueden identificar las amenazas potenciales para el éxito del esfuerzo del plan de marketing, tales como las presentadas en la siguiente matriz.

Gráfico 9: Matriz de amenazas

MATRIZ DE AMENAZAS				
Frecuente	Clientes con mayores expectativas			
Moderado			Nuevos hábitos de consumo	
Ocasional	Incertidumbres por los tipos de cambio	Guerra entre Rusia y Ucrania		
Remoto		Publicidad desfavorable	Nacionalismos	Ataques ciberseguridad violaciones de datos
Improbable		Crisis del modelo europeo	Catástrofes naturales	Terrorismo en Europa
Imposible				
	Insignificante	Marginal	Crítico	Catastrófico

Fuente: diversas - Elaboración propia

7. Conclusiones

Un sólido plan de marketing es esencial para cualquier cadena de hoteles, a fin de garantizar que todos los hoteles se comercialicen de forma eficaz y coherente. El plan de marketing presentado ayudará a garantizar que cada hotel de la cadena pueda llegar a su mercado objetivo y que, todas las actividades de marketing estén coordinadas. Además, ayudará a garantizar que NH Hotel Group sea capaz de seguir el progreso y medir los resultados de sus actividades de marketing.

Concluir, por tanto, la importancia de un plan de marketing claro y conciso, diseñado para satisfacer las necesidades específicas de la empresa, NH Hotel Group, y sus productos y servicios. Asimismo, la comunicación regular entre el equipo de marketing y el resto de la empresa es esencial, una comunicación que debe incluir actualizaciones sobre las metas, los objetivos y el progreso de las estrategias de marketing. Por último, es crucial contar con un sistema de seguimiento y control de las actividades, con el objetivo de identificar los posibles problemas con antelación y permitir a la empresa tomar medidas correctivas, garantizando el éxito para NH Hotel Group.

8. Bibliografía

Alía Montoro, Á. (2018). La internacionalización de las cadenas hoteleras de España. Comparativa entre Meliá Hotels International y NH Hotel Group.

Álvarez, R. (2007). Caso NH Hoteles: proceso estratégico de orientación a clientes. *Harvard Deusto*. Obtenido de: <https://www.harvard-deusto.com/caso-nh-hoteles-proceso-estrategico-de-orientacion-a-clientes>

Becerra, M. (2009). Turismo y trabajo: Una aproximación desde el mercado hotelero. *Revista de estudios regionales y mercado de trabajo*, (5): 71-86. Obtenido de: https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4520/pr.4520.pdf

Cinco Días (2018). Las hoteleras españolas, ante el reto de la competencia mundial. *Editorial: Compañías*. Obtenido de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/08/17/companias/1534535609_755683.html

Coronel, J. (2016). Análisis de Marketing: Producto NH Hotel Group. *Prezi*. Obtenido de: <https://prezi.com/qhsk32jcg5eh/analisis-de-marketing-producto-nh-hotel-group/>

Cortés, D. (s.f.) Situación e innovaciones de mercado hotelero. *CEUPE Magazine*. Obtenido de: <https://www.ceupe.com/blog/situacion-innovaciones-mercado-hotelero.html>

Customer Guru (s.f.) NH Hotels Net Promoter Score. *Benchmarks*. Obtenido de: <https://netpromoterscore.guru/nh-hotels-fr>

Facchin, J. (s.f.) ¿Qué es un análisis PESTEL y cómo hacerlo paso a paso? Ejemplo Práctico. *El Blog de José Facchin*. Obtenido de: <https://josefacchin.com/analisis-pestel/>

Infront Analytics (2022) Análisis de crecimiento de NH Hotel Group SA. *NH Hotel Group S.A.* Obtenido de: <https://www.infrontanalytics.com/fe-ES/30032EE/NH-Hotel-Group-SA/gprv-crecimiento>

Lado-Sestayo, R., Otero-González, L., & Vivel-Búa, M. (2014). Impacto de la localización y la estructura de mercado en la rentabilidad de los establecimientos hoteleros. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 41-49.

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). Análisis del entorno. En D. Martínez Pedrós, & A. Milla Gutiérrez, *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (pp. 33-43). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Monsalve, C. & Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista EAN*, (78), 160-173. Obtenido de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602015000100011

NH Hotels (2022). Corporate. Obtenido de: <https://www.nh-hotels.com/>

NH Hotel Group (2017). Informe anual 2017. *Visión y estrategia*. Obtenido de: <https://memorianh.com/2017/public/es/vision-estrategia>

NH Hotel Group (2021). Memoria anual. *Modelo de negocio*. Obtenido de: <https://memorianh.com/2021/es/memoria-sustainable-business/modelo-de-negocio-de-nh-hotel-group/>

NH Hotel Group (2016). Nuestra Responsabilidad Social Corporativa. Obtenido de: <http://www.marketing-refresh.es/wp-content/uploads/2016/07/ponencia-NH-RSC-MURCIA.pdf>

NH Room (2021). Consolidated Statement of Non-financial Information 2021. *Sustainable Business Report*. Obtenido de: https://www.nh-hotels.com/corporate/sites/default/files/files-rsc/nfis_nhhg_2021.pdf

Organización Mundial del Turismo (2022). El turismo crece un 4% en 2021, muy por debajo aún de los niveles prepandémicos. *Taxonomy*. Obtenido de: <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>

Organización Mundial del Turismo (2022). El turismo internacional sigue adelantando a la economía global. *All regions*. Obtenido de: <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>

Pina Subías, C., & Blanco Vázquez de Prada, M. Análisis económico-financiero de la empresa NH Hotel Group. Obtenido de: <https://zaguan.unizar.es/record/63870/files/TAZ-TFG-2017-3970.pdf>

Poggio Larrauri, M. B. (2020). *¿Cómo alcanzar el top of mind del mercado hotelero a través de la sustentabilidad?* (Bachelor's thesis).