



Universidad Pontificia Comillas – ICADE

**Tecnología y marketing: las claves de un  
buen *Customer Experience* en el sector de la  
hostelería.**

Autor: Ana Doval Escrivá de Romani

Tutor: Antonio Tena Blázquez

Madrid  
2020



“La Tecnología nos permite dar hoy lo que el cliente nos  
va a pedir mañana.”

- David Suz<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Arquitecto de soluciones en el Departamento de Microsoft en España (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, 2015).

## **DESCRIPCIÓN**

Como resultado del progreso tecnológico, hoy en día nos encontramos en la era de la digitalización. Los recursos y los procesos de las empresas se han visto así favorecidos por la tecnología la cual actúa como herramienta de eficacia y eficiencia. Sin embargo, en la industria del turismo, y más precisamente, en el sector hotelero el progreso tecnológico es sinónimo de personalización. La revolución digital ha transformado al cliente, dando lugar a un nuevo perfil de cliente más informado, digital y exigente. Por esta razón, a través de este estudio vamos a analizar el uso de la tecnología como herramienta de *Customer Experience* y de marketing digital.

Palabras Clave: turismo, sector hotelero, tecnología, revolución digital, *customer experience*, marketing digital, transformación digital.

## **ABSTRACT**

*As a result of technological progress, we are now in the age of digitalization. The resources and processes of companies have thus been favored by technology which acts as a tool of effectiveness and efficiency. However, in the tourism industry, and more precisely, in the hotel sector, technological progress is synonymous with personalization. The digital revolution has transformed the client, giving rise to a new, more informed, digital and demanding client profile. For this reason, through this study we will analyze the use of technology as a tool for Customer Experience and digital marketing.*

Keywords: Tourism, hotel sector, technology, digital revolution, customer experience, digital marketing, digital transformation.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>2. NOCIONES BÁSICAS</b> .....	<b>13</b>
2.1. EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA.....	13
2.2. EL IMPACTO TECNOLÓGICO: HACIA UN SECTOR 2.0 .....	21
2.3. LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING .....	27
2.3.1. Marketing digital .....	33
2.3.1.1. <i>Herramientas de Marketing Digital</i> .....	34
2.3.2. Marketing experiencial .....	43
2.4. LA NOCIÓN DE CUSTOMER EXPERIENCE.....	44
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	<b>53</b>
<b>4. HIPÓTESIS ANUNCIADAS</b> .....	<b>53</b>
<b>5. METODOLOGÍA</b> .....	<b>54</b>
5.1. FASE CUANTITATIVA.....	54
5.1.1. Encuesta online.....	54
5.1.1.1. <i>Resultados y análisis</i> .....	55
5.2. FASE CUALITATIVA.....	69
5.2.1. Entrevista en profundidad.....	69
5.2.1.1. <i>Análisis</i> .....	70
5.3. PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA ESCRIVÁ HOTELES.....	70
5.3.1 Modelo de negocio y análisis de la situación .....	71
5.3.2 Objetivos de Marketing Digital .....	78
5.3.3 Control .....	79
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	<b>80</b>
6.1. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	82
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>83</b>
<b>8. ANEXOS</b> .....	<b>89</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla nº1. Ranking de los 10 países que más ingresaron en turismo en 2018 .....	13
Tabla nº2. Tipología de alojamientos turísticos en España en 2018 .....	14
Tabla nº3. Tipología y clasificación de hoteles en España.....	16
Tabla nº4. Lista de los 10 proveedores de opinión más destacados en 2018 .....	22
Tabla nº5. Diferencias entre J.J. Lambin y P. Kotler a la hora de definir la evolución histórica del marketing .....	27
Tabla nº6. Principales cambios sobrevenidos en el Marketing Mix Hotelero.....	31
Tabla nº7. Diferencias entre marketing tradicional y marketing digital.....	33
Tabla nº8: Principales travel influencers en España.....	35
Tabla nº9. Diferencias entre marketing tradicional y marketing experiencial .....	43
Tabla nº10. Tipos de formación para segmento existente .....	46
Tabla nº11. Módulos experienciales estratégicos de Schmitt.....	51
Tabla nº12. Ficha técnica de la Encuesta.....	55
Tabla nº13. ¿A la hora de elegir un alojamiento turístico, lo buscas en.? .....	59
Tabla nº14. Criterios para elegir alojamiento .....	61
Tabla nº15. ¿Qué consideras como experiencia única por parte de un hotel?.....	64
Tabla nº16. Benchmark de las principales cadenas hoteleras.....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº1. La inversión hotelera en España .....	15
Gráfico nº2. Canales de promoción .....	19
Gráfico nº3. Grado de cumplimiento de las expectativas del cliente en España durante el año 2019.....	48
Gráfico nº4. Canales preferidos para contactar con el servicio de atención al cliente de una empresa en 2018 .....	49
Gráfico nº5. Canales preferidos por los consumidores en 2018 para los aspectos más importantes del un buen servicio al cliente .....	50
Gráfico nº6. ¿Viajas mucho durante el año? (más de dos noches fuera).....	56
Gráfico nº7. ¿Sueles viajar principalmente por...? .....	57
Gráfico nº8. Si has escogido ocio, viajas principalmente con.....	58
Gráfico nº9. Cuando te alojas fuera de casa, ¿cuál de las siguientes opciones eliges principalmente? .....	60
Gráfico nº10. ¿Cuál de los siguientes servicios es el PRIMER requisito esencial para tu estancia? .....	62
Gráfico nº11. ¿Cuál de los siguientes servicios es el SEGUNDO requisito esencial para tu estancia?.....	62
Gráfico nº12. ¿Estarías dispuesto a pagar más dinero por los servicios que son esenciales en tu estancia? .....	65
Gráfico nº13. ¿Influyen muchos las valoraciones de otros usuarios a la hora de reservar una estancia?.....	66
Gráfico nº14. ¿Dejas tu valoración de la estancia en hoteles? .....	67
Gráfico nº15. ¿Volverías a un hotel en el que has tenido una mala experiencia? .....	67
Gráfico nº16. ¿Hasta qué punto recomendarías un sitio que te ha hecho vivir una experiencia única? .....	68
Gráfico nº17. Mapa de competidores .....	78

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración nº1. Las 8P's del Marketing Mix .....	31
Ilustración nº2. Maletín VRoom Service de Marriott.....	40
Ilustración nº3. Logo de la empresa ficticia "Escrivá Hoteles".....	71
Ilustración nº4. Directorio nacional de Hoteles de "Escrivá Hoteles".....	72
Ilustración nº5. Carcasas de móvil diseñadas para "Escrivá Hoteles" disponibles en la web del hotel.....	75

## LISTADO DE ABREVIATURAS

- **GoPPAG:** Gross Operating Profit Per Available Guest (Beneficio operativo bruto por cliente)
- **GoPPAR:** Gross Operating Profit Per Available Room (Beneficio bruto por habitación disponible)
- **IA:** Inteligencia Artificial
- **OTA:** Online Travel Agency (Agencia de viajes online)
- **RevPag:** Revenue Per Available Guest (Ingreso por cliente disponible)
- **RevPar:** Revenue Per Available Room (Ingreso por habitación disponible)
- **RRSS:** Redes Sociales
- **RV:** Realidad Virtual
- **TrevPag:** Total Revenue Per Available Guest (Ingresos totales por cliente disponible)
- **TrevPar:** Total Revenue Per Available Room (Ingresos totales por habitación disponible)

## 1. INTRODUCCIÓN

La revolución Digital ha traído consigo una serie de cambios importantes que han venido a alterar el modo en el que viajamos hoy en día y esto se debe en gran medida al progreso tecnológico. El cliente dispone ahora de muchas más posibilidades donde elegir, tiene acceso a una mayor información y se ha vuelto más crítico y exigente. Esta transformación se conoce como la digitalización del cliente y ha obligado a las empresas de la Industria del Turismo, sobre todo a las del sector hotelero, a rediseñar su estrategia y modelo de negocio.

De esta forma, la interacción entre cliente y hotel ha cambiado radicalmente, y lo que antes era una mera prestación de servicios, hoy en día se ha convertido en una relación personal. Se busca hacer partícipes a los clientes a lo largo de todo el proceso, incluso antes de que hayan reservado una estancia. Para consolidar dicha relación, han aparecido así nuevas herramientas, sobre todo digitales, que van a ayudar a las empresas durante su transición.

Esta transformación de la que venimos hablando ha incorporado un nuevo concepto a la Industria que se ha convertido en un elemento primordial y básico estos días: el *customer experience*, la experiencia del consumidor. En efecto, los clientes ya no buscan únicamente buenos precios y calidad, buscan experiencias únicas y diferentes que les despierten emociones. Nace así el marketing experiencial y emocional el cual, ayudado del marketing digital, busca fidelizar al cliente satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas. De esta forma, la herramienta fundamental que podemos en valor en este trabajo es la elaboración de un plan de marketing digital como elemento esencial de una buena estrategia de *customer experience*.

El interés sobre este tema en concreto viene justificado por lo potente que es el sector hotelero económicamente en España y viene respaldado en material docente de la asignatura de marketing digital, aunque también existe una justificación personal detrás pues no hay nada que me pueda gustar más que viajar. Sentí curiosidad por estudiar cómo había evolucionado tecnológicamente este sector y como habían centrado sus esfuerzos y recursos en crear experiencias para los usuarios.

En cuanto al **objetivo principal** de este estudio, es el de analizar cómo la tecnología ha impactado en el sector hotelero y cómo ésta se ha convertido en un elemento esencial del modelo de negocio de un hotel. Para ello, quisimos llevar a cabo un plan de marketing digital ficticio para ver como efectivamente esta tecnología se encontraba en el corazón de cualquier estrategia de marketing hoy en día y cómo utilizarla de manera eficaz y eficiente. Podemos así dividir este objetivo general en los objetivos teóricos y prácticos:

Objetivos teóricos:

- Hacer una presentación de la Industria del Turismo en España y más concretamente del sector hotelero español.
- Examinar cómo éste se ha visto afectado por el progreso digital y tecnológico.
- Explicar la transformación que ha conocido la noción de marketing y definir el marketing digital y experiencial, así como las herramientas de las que se valen.
- Definir el concepto de *customer experience* y enmarcarlo en el sector que nos interesa.

Objetivos prácticos:

- Estudiar las elecciones de los usuarios a la hora de viajar, haciendo especial énfasis en la importancia que le dan al *customer experience*.
- Profundizar en la visión de las empresas del sector y estudiar los activos digitales de los que disponen y cómo los emplean.
- Elaborar un plan de marketing digital para una empresa ficticia.

Para poder cumplir con todos estos objetivos, la **metodología** que hemos llevado a cabo se divide en dos fases, una teórica y otra práctica. En cuanto a la parte teórica, ésta se ha fundamentado en un análisis documental extraído de diferentes fuentes (artículos de revistas, artículos académicos, periódicos y blogs especializados, informes de consultorías estratégicas, datos estadísticos, opiniones de expertos etc.). Para la parte práctica, hemos llevado a cabo un estudio de campo mediante una encuesta online y una entrevista personal a un experto del sector. Tras analizar ambas partes, hemos creado una empresa ficticia y hemos elaborado un plan de marketing digital para poner en práctica todas las conclusiones y los resultados a los que hemos llegado.

Finalmente, el presente estudio tiene una estructura que se encuentra en sintonía con los objetivos. De esta forma, iniciamos el trabajo con el marco teórico, utilizando la técnica del embudo, es decir, de lo más general a lo más concreto. Posteriormente, se presentará la parte práctica con sus respectivos objetivos, hipótesis metodología y análisis. Por último, concluiremos validando o refutando las hipótesis que ya se mencionaron durante el análisis empírico.

Al tratarse de un análisis ciertamente acotado, dejaremos al final del trabajo posibles líneas de investigación para un posible futuro trabajo académico.

## CUERPO TEÓRICO

### 2. NOCIONES BÁSICAS

#### 2.1. EL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA

Hoy en día, la **Industria del Turismo** en España es uno de los principales motores de crecimiento del país (Soler, s.f.). Tanto es así que en 2018 el Turismo representaba un 12.3% del PIB Nacional (Instituto Nacional de Estadística, 2018); es decir que esta Industria supuso unos ingresos de 72.8<sup>2</sup> billones de euros (Organización Mundial del Turismo, 2018) a nuestra economía, únicamente por debajo de EEUU y por encima de Francia. Estas cifras han ido reflejando el constante y exponencial crecimiento que ha conocido la Industria hasta ganar la importancia que tiene hoy en día en nuestro país. Según Cayetano Soler, socio responsable de Turismo en PWC España, este continuo crecimiento se debe a factores tanto macroeconómicos como geopolíticos, así como también a un aumento interno de la eficiencia y calidad en el seno de las empresas dedicadas a esta Industria (Soler, s.f.).

**Tabla n°1. Ranking de los 10 países que más ingresaron en turismo en 2018**

País	Llegadas (en millones de personas)	Ingresos (en billones de euros) <sup>3</sup>
EEUU	79,7	191,7
<b>España</b>	<b>82,8</b>	<b>72,8</b>
Francia	89,4	56,8
Tailandia	38,2	56,3
Reino Unido	36,3	46,4
Italia	61,6	44
Australia	9,2	40,2
Alemania	38,9	38,4
Japón	31,2	37,6
China (Macao)	18,5	36,2

**Fuente:** elaboración propia con los datos de la Organización Mundial del Turismo (2018).

<sup>2</sup> 81,5 dólares estadounidenses. Conversión realizada el 3 de marzo de 2020 (1€=1'12\$) redondeado a una cifra decimal.

<sup>3</sup> Conversión realizada el 3 de marzo de 2020 (1€=1'12\$) redondeado a una cifra decimal.

Los alojamientos turísticos representan así una pieza fundamental en la Industria del Turismo y es por ello por lo que hoy en día, España cuenta con una amplia gama de posibilidades ofertadas que va desde hoteles, paradores y hostales a apartamentos turísticos y campings. La finalidad de poder ofrecer tantas opciones como recursos tiene el país, es la de suplir la creciente demanda de turistas nacionales y extranjeros que deciden visitarnos cada año. Sin embargo, por muy amplio que sea el abanico de posibilidades, los hoteles continúan siendo un imprescindible para el sector (FERGUS Hotels, 2017). Tanto es así que, el año pasado, más de la mitad de los turistas nacionales y extranjeros escogieron pernoctar en un complejo hotelero. La cifra ascendía a 3.602.299 turistas nacionales y 2.639.250 turistas extranjeros; es decir, que el 83,1% de los viajeros nacionales y el 83,8% de los extranjeros prefirió hospedarse en un hotel en vez de en cualquier otro tipo de alojamiento turístico. Debido a la importancia que recae todavía en este tipo de alojamientos, y a la luz de estos datos, hemos decidido centrar nuestro estudio exclusivamente en el **sector hotelero**.

**Tabla nº2. Tipología de alojamientos turísticos en España en 2018**

<b>TIPO DE ALOJAMIENTO</b>	<b>ESTABLECIMIENTOS ESTIMADOS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Hoteles</b>	14.687	8,8%
<b>Apartamentos</b>	133.356	80,5%
<b>Campings</b>	767	0,5%
<b>Alojamiento de turismo rural</b>	16.596	10%
<b>Albergues</b>	238	0,2%

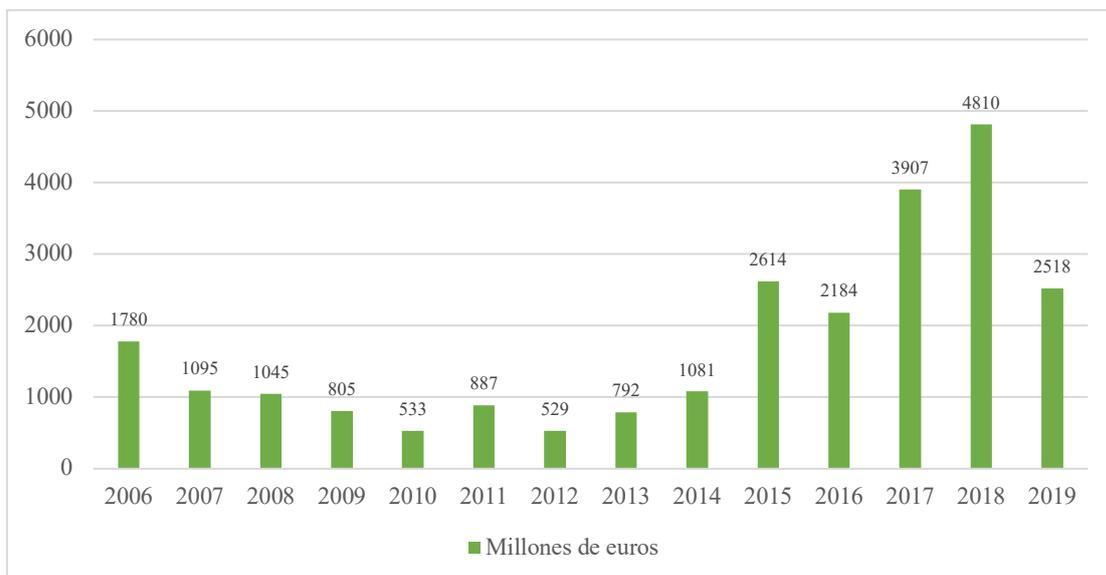
**Fuente:** elaboración propia con los datos del INE (Instituto Nacional de Estadística, 2019).

Dentro de la Industria del Turismo, se encuentra el sector hotelero. En muchos casos, este resulta una pieza esencial para la economía de ciertas regiones que se muestran muy dependientes de la llegada de turistas. Así, en 2018, la mayor ocupación hotelera se dio en las Islas Baleares y Canarias, con un porcentaje de ocupación de 76,9% y 75,6%, respectivamente (Instituto Nacional de Estadística, 2019). Consecuentemente, para poder hacer frente a la alta demanda, en 2018, la inversión hotelera española, ascendía a 4.810 millones de euros, que fueron destinados únicamente a este sector. Sin embargo, esta cifra no ha de ser tomada como referencia

ya que los años 2017 y 2018 supusieron dos “ejercicios extraordinarios” debido entre otras cosas, a la OPA de Blackstone sobre Hispania<sup>4</sup> (Vázquez, 2020).

Hoy en día la inversión hotelera se ha estabilizado y en 2019 representaba la mitad que el año anterior, al registrar una cifra de 2.518 millones de euros. Por último, el principal destino de esta inversión se consagra a: la reconversión de inmuebles en hoteles, al suelo para uso hotelero y al buen funcionamiento de los hoteles ya existentes (Vázquez, 2020).

**Gráfico n°1. La inversión hotelera en España**



**Fuente:** elaboración propia con datos del INE y El País (Molina, 2017).

En cuanto a la tipología de hoteles que disfrutan de dichas inversiones, es la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT) quién marca los criterios de su clasificación. Por regla general, esta inversión se destina principalmente a los hoteles de cuatro estrellas (67% de la Inversión Hotelera en 2018 se destinó a establecimientos de cuatro estrellas) (Díaz, 2019).

Antes de nada, recordemos la definición que da el Decreto 159/2003 de Ordenación de Establecimientos Hoteleros de la Comunidad de Madrid: “*se denominarán hoteles los establecimientos comerciales abiertos al público que, ofreciendo alojamiento turístico, con o sin comedor y otros servicios complementarios,*

<sup>4</sup> El Fondo de Inversión americano Blackstone consiguió cerrar con éxito su OPA sobre Hispania al hacerse con casi 90,6% de la empresa española. Esta actuación convirtió al gigante americano en el mayor propietario de hoteles en nuestro país (Arroyo, 2018). Dicha Inversión supuso más del 40% de la Inversión hotelera del 2018, lo que explicaría en que esa cifra puede considerarse como extraordinaria.

ocupan la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo y que reúnen los requisitos técnicos mínimos establecidos en el presente Decreto”. De esta definición podemos extraer que para que un establecimiento sea considerado como hotel, habrá de cumplir con una serie de requisitos legales.

Por norma general, los hoteles se dividen en hoteles de una, dos, tres, cuatro y cinco estrellas siendo los hoteles de dos y tres estrellas los más numerosos en nuestro país. Aún con todo, dicho sistema va a depender de cada Comunidad Autónoma. Las diferencias pueden ser mínimas, pero no sería tampoco lógico, regular los hoteles de Madrid igual que los hoteles de las Islas Baleares. No obstante, la CEHAT ha recogido unos requisitos mínimos y comunes a todas las Comunidades Autónomas.

**Tabla nº3. Tipología y clasificación de hoteles en España**

HOTELES	REQUISITOS MÍNIMOS <sup>5</sup>	TOTAL <sup>6</sup>
★	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitación doble (mínimo 12m<sup>2</sup>).</li> <li>- Habitación individual (mínimo de 7m<sup>2</sup>)</li> <li>- Cuarto de baño: baño o ducha (mínimo 3,5m<sup>2</sup>)</li> <li>- Calefacción</li> <li>- Ascensor</li> </ul>	13.9%
★★	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitación doble (mínimo 14m<sup>2</sup>).</li> <li>- Habitación individual (mínimo de 7m<sup>2</sup>)</li> <li>- Cuarto de baño: baño o ducha (mínimo 3,5m<sup>2</sup>)</li> <li>- Calefacción</li> <li>- Ascensor</li> <li>- Teléfono en la habitación</li> <li>- Servicio de caja de seguridad</li> </ul>	28,09%

<sup>5</sup> Cabe recordar que el sistema de clasificación y sus requisitos dependerá de cada Comunidad Autónoma. En la tabla se han recopilado así únicamente las características más importantes y cuyas diferencias entre Comunidades Autónomas, es mínima.

<sup>6</sup> Porcentaje sobre el total de hoteles.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitación doble (mínimo 15m<sup>2</sup>).</li> <li>- Habitación individual (mínimo de 8m<sup>2</sup>)</li> <li>- Cuarto de baño: baño o ducha (mínimo 4m<sup>2</sup>)</li> <li>- Calefacción</li> <li>- Ascensor</li> <li>- Teléfono en la habitación</li> <li>- Servicio de caja de seguridad</li> <li>- Mini Bar</li> <li>- Aire acondicionado en zonas comunes</li> </ul>	<p>31,06%</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitación doble (mínimo 16m<sup>2</sup>).</li> <li>- Habitación individual (mínimo de 9m<sup>2</sup>)</li> <li>- Cuarto de baño: baño y ducha (mínimo 4m<sup>2</sup>)</li> <li>- Calefacción</li> <li>- Ascensor</li> <li>- Teléfono en la habitación</li> <li>- Servicio de caja de seguridad</li> <li>- Mini Bar</li> <li>- Aire acondicionado en zonas comunes</li> <li>- Aire acondicionado en la habitación</li> </ul>	<p>23,05%</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habitación doble (mínimo 17m<sup>2</sup>).</li> <li>- Habitación individual (mínimo de 10m<sup>2</sup>)</li> <li>- Cuarto de baño: baño y ducha (mínimo 4,5m<sup>2</sup>)</li> <li>- Calefacción</li> <li>- Ascensor</li> <li>- Teléfono en la habitación</li> <li>- Servicio de caja de seguridad</li> <li>- Mini Bar</li> <li>- Aire acondicionado en zonas comunes</li> <li>- Aire acondicionado en la habitación</li> </ul>	<p>3,9%</p>

**Fuente:** elaboración propia con los datos de la CEHAT y de BoldData.

Por último, el sector hotelero español constituye en la actualidad una de las ofertas más sólidas y diversificadas de Europa (Consejería de Presidencia de la Comunidad de Madrid, 2003). Es por ello por lo que, para mantener su posicionamiento a nivel internacional, ha de perseguir una serie de objetivos a corto y medio plazo que resumimos de la siguiente manera:

- **Aumentar los ingresos que generan los hoteles sin tener que aumentar las plazas disponibles** (FERGUS Hotels, 2017). Recordemos que, en muchos casos, menos es más y la saturación hotelera puede acarrear el resultado contrario del que se quería e incurrir en pérdidas. De esta idea ha nacido el concepto de **hotel boutique** que se refiere a aquellos hoteles donde la calidad prima sobre la cantidad (Pena, 2020) y en el que se busca ofrecer un servicio exclusivo y personalizado a una clientela determinada. De esta forma, cada vez son más los adeptos a este tipo de hoteles debido a sus características propias: pocas habitaciones, exquisita decoración, servicio al cliente excepcional, mayor tranquilidad, etc.
- **Combatir la estacionalidad del turismo en España.** Dicha estacionalidad está notablemente presente en las Islas, tanto Baleares como Canarias. Para poder combatirla, es importante conocer y estudiar el potencial de la zona en temporada baja, de manera a sacarle el máximo provecho (Fernández & Vasíllica). Así mismo, el sector está constantemente buscando nichos de mercado diferentes al turista tradicional de manera a que encontrar aquel que se ajuste a la oferta en periodos de temporada baja. Como ejemplo de nichos de mercado posibles, Jesús Fernández García, actual consultor turístico de HostelSur, propone centrar la atención en el turismo senior<sup>7</sup> de Europa o en el deportivo.
- **Estar constantemente innovando y actualizándose tecnológicamente.** Si bien es cierto que el sector hotelero es puntero a la hora de implantar infraestructuras tecnológicas (Observatorio de las Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2006), éste ha de estar en constante evolución para no quedarse obsoleto. Cada vez los clientes son más exigentes y las empresas hoteleras ya se

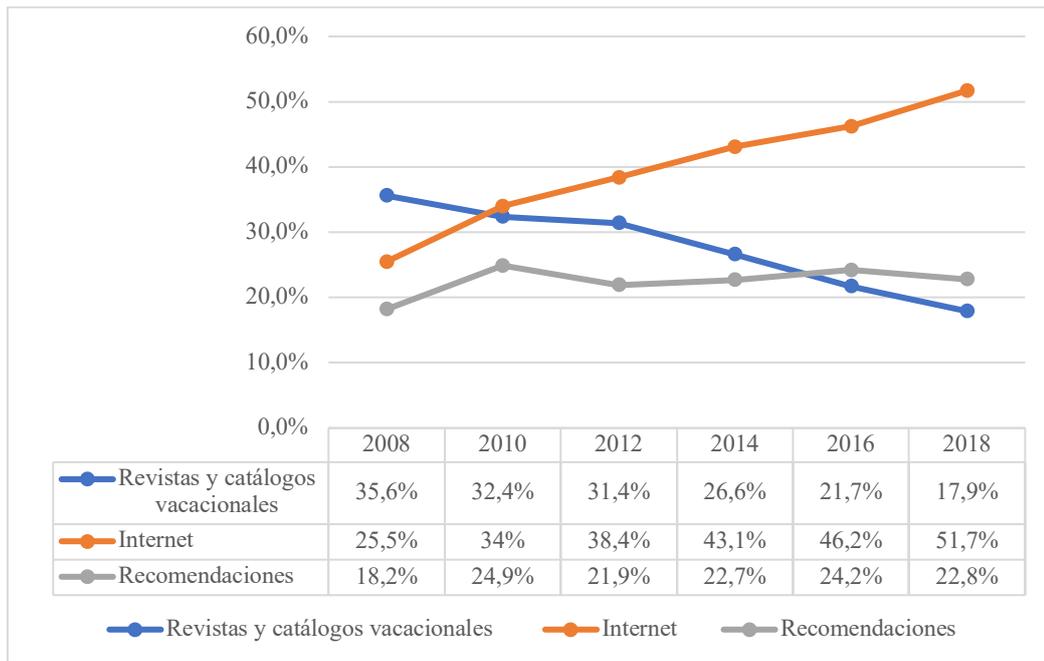
---

<sup>7</sup> El turismo senior es aquel destinado a los adultos mayores. Se trata principalmente de jubilados o prejubilados de Europa. Una de sus principales características es que permite “desestacionalizar” el turismo ya que se trata de personas sin impedimento de horario o fechas.

trate de una gran cadena de hoteles o de un hotel particular, han de poder ofrecer el mejor servicio adaptado a sus recursos y a las necesidades del consumidor. Hoy en día el acceso a una red WIFI, por ejemplo, se ha convertido en una cuestión decisiva a la hora de reservar una estancia en un hotel (La Vanguardia, 2016).

- **Fidelizar al cliente.** En consonancia con el punto anterior, Internet se ha convertido en la principal arma de fidelización del sector hotelero. En 2018, 51,7% de los nuevos clientes de hoteles (aquellos que no habían estado anteriormente), fueron captados a través de Internet, muy por encima de otros medios de captación como pueden ser los catálogos vacacionales o las recomendaciones de amigos y familiares, entre otros.

**Gráfico n.º2. Canales de promoción**



**Fuente:** elaboración propia con los datos de GesHotels, (GesHotels, 2019).

- **Reducir la dependencia vis a vis de las OTAs<sup>8</sup> y los Touroperadores<sup>9</sup>.** Uno de los principales objetivos de la mayoría de las empresas hoteleras es la de incrementar sus ventas a través de canales de venta directos sin tener que recurrir a un intermediario (Hosteltur, 2019). Para ello, muchas empresas recurren a

<sup>8</sup> Agencias de Viajes Online (*Online Travel Agency*) que trabaja a través de una plataforma digital como intermediario entre el cliente y el hotel.

<sup>9</sup> Empresa que ofrece servicios y productos turísticos en pack que son posteriormente vendidos a través de empresas minoristas.

incentivos como descuentos, promociones o servicios adicionales para captar la atención del cliente y dejar así de prescindir de otras empresas.

Finalmente, las perspectivas de crecimiento y progreso sitúan al sector hotelero como uno de los principales atractivos económicos a tener en cuenta en los próximos años. Hoy en día, España goza de una situación privilegiada a nivel turístico global, cuenta con los cimientos suficientes para hacer frente a la competencia y con una cultura muy arraigada en el mundo de la hostelería y de la restauración que le permite hacer frente a cualquier adversidad. A nivel mundial, lidera la mayoría de los rankings turísticos y el envidiado clima del que disponemos nos convierte en una inversión atractiva y rentable tanto para inversores extranjeros como nacionales. Por estas razones, de cara al futuro, se espera seguir con la tendencia actual y privilegiar a los hoteles vacacionales<sup>10</sup> sobre los hoteles urbanos<sup>11</sup>; ya que estos últimos años, el dúo sol y playa ha superado al segmento urbano con creces. En concreto, en 2017, los hoteles vacacionales representaban el 69% de las operaciones frente al 31% que representaban los urbanos (Molina, 2017). Este favoritismo se debe en gran parte a la “profesionalización del sector y a la incorporación de dichos hoteles en las estrategias de los inversores” (Vázquez, 2020). El producto hotelero se ha convertido así en un *asset class*<sup>12</sup> (Vázquez, 2020) en las carteras tanto de inversores nacionales como internacionales y cada vez son más las figuras, que, siendo tradicionalmente ajenas al sector, se están adentrando en el mundo hotelero (*Family office*, *Start-ups*, Fondos de Inversión, Socimis<sup>13</sup>, etc.). Tanto es así que, para el año que viene, se prevé la apertura de 173 nuevos establecimientos hoteleros (Arroyo, 2018). Esto implica un mayor grado de madurez en la gestión de los negocios hoteleros y obliga a los principales actores de la industria a modernizarse, innovar (Soler, s.f.) y crear, para mantenerse actualizados y hacer frente a los competidores, cada vez más numerosos y feroces. El sector hotelero español deberá así saber hacer frente los próximos años a la saturación que conocen hoy en día algunas regiones vacacionales, al progreso que están conociendo los países competidores del

---

<sup>10</sup> Los hoteles vacacionales o resorts están más centrados en la venta de paquetes vacacionales y del uso y disfrute de las instalaciones con las que cuentan. Estos hoteles venden esencialmente ocio y sus clientes más habituales son turistas y familias (Cava, s.f.).

<sup>11</sup> Los hoteles urbanos son aquellos normalmente ubicados en zonas céntricas de la ciudad, cascos históricos y aeropuertos (Cava, s.f.).

<sup>12</sup> Un *asset class* es una agrupación de inversiones que presentan características similares y están sujetas a las mismas leyes y reglamentos. Así mismo, estos se componen de instrumentos que a menudo se comportan de manera similar en el mercado (Ganti, 2019).

<sup>13</sup> Sociedades Anónimas cotizadas de Inversión Inmobiliaria.

Sur de Europa y al auge de plataformas colaborativas (como Airbnb, Couchsurfing, etc.), así como al imparable progreso tecnológico.

## 2.2. EL IMPACTO TECNOLÓGICO: HACIA UN SECTOR 2.0

Cuando evocamos el concepto de TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación), uno de los primeros términos que se nos viene a la mente es el de **Internet**. Previamente, ya hemos enunciado la importancia que tiene Internet a la hora de captar y fidelizar clientes, ahora vamos a estudiarlo más en profundidad.

Cuando hablamos de Web 2.0, o Web Social, concepto creado en el año 2004 por el americano Dale Dougherty, hacemos referencia a todos aquellos sitios web que se diferenciaban de los tradicionales, por implicar una novedad e interactuar más con el usuario (Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado, s.f.). Un ejemplo de ello sería la Enciclopedia disponible online (Web 1.0) y Wikipedia (Web 2.0) que permite al usuario modificar e intervenir en su contenido. Como Internet, el sector hotelero también ha evolucionado y crecido, y podemos hoy en día hablar de **Turismo 2.0** (Vila & Vila, 2014). Este cambio resulta muy atractivo a ojos de HOTREC<sup>14</sup> (Hotels, Restaurants & Cafés in Europe), ya que considera muy ventajosa la creciente interacción entre los consumidores y las empresas hoteleras (Confederación española de hoteles y alojamientos turísticos, s.f.).

Entre estas nuevas interacciones, destacamos **los comentarios de opinión**. Existen hoy en día proveedores de opinión como Booking, Tripadvisor, Trippy, Trivago, Expedia, que no solo ponen a disposición del cliente el producto en sí, sino también un rating de las opiniones de los clientes y una evaluación en función de distintos criterios (servicio de limpieza, cercanía con el centro de la ciudad, wifi, tv, cancelación gratuita etc.).

---

<sup>14</sup> Asociación Europea que representa los intereses de 41 asociaciones miembros de la Unión Europea frente a las Instituciones de esta misma.

**Tabla n°4. Lista de los 10 proveedores de opinión más destacados en 2018**

<b>PROVEEDOR DE OPINIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PORCENTAJE SOBRE EL VOLUMEN TOTAL DE RESEÑAS</b>
Booking	Red, buscador, gestor de hoteles y proveedor de opinión de usuarios.	29.5%
Google	Buscador y proveedor de opinión de usuarios que ofrece un servicio basado en la localización del usuario.	19.8%
Tripadvisor	Red, buscador, gestor de hoteles y proveedor de opinión de usuarios.	16.5%
Facebook	Red social de intercambio de opiniones donde podemos encontrar: los perfiles de los hoteles, comentarios de clientes, fotos, promociones etc.	8.3%
Hotels.com	Red, buscador, gestor de hoteles y proveedor de opinión de usuarios.	4.8%
Ctrip	Red, buscador, gestor de hoteles y proveedor de opinión de usuarios. La empresa es de origen chino y tiene sede en Shanghái.	4%
IHG	Inter Continental Hotels Group plc, empresa británica que trabaja como red, buscador y gestor de hoteles de varias marcas. Es a día de hoy la empresa con mayor flota turística a nivel mundial.	3.4%
Expedia	Agencia de viajes americana online que opera como red, buscador y gestor de hoteles.	2.7%

Agoda	Red, buscador y gestor de hoteles online especializado en el Mercado Asiático con sede en Singapur.	1.3%
Otros		9.7%

**Fuente:** elaboración propia con datos del Informe *Global Hotel Reputation Benchmark* (Revinate , 2018).

Estos proveedores van a permitir una mayor transparencia en la oferta, la cual ya no va a depender única y exclusivamente de la empresa. Los clientes podrán así contrastar diferentes opiniones, y tendrán una percepción más real y cercana del producto. Es cierto que los hoteles se encuentran en la gran mayoría a merced de estos sitios web. Sin embargo, estos también les proporcionan publicidad gratuita, una mayor comprensión de las necesidades de los clientes de manera a identificar las lagunas de rendimiento y poder así presentar una oferta más personalizada, así como una visión más acertada de la competencia. Todo esto sin poner en riesgo la clasificación por estrellas que haya recibido el hotel, la cual se basa en criterios únicamente objetivos como ya hemos visto anteriormente.

Un Informe de Revinate (Revinate, 2019), anuncia que si bien la tendencia a dejar reseñas sobre los hoteles está bajando (en 2017 las reseñas mundiales aumentaron en más de 27% en comparación con 2016, pero en 2018 solo lo hicieron un 8%), las OTAs siguen desempeñando un papel fundamental en las decisiones de los viajeros a la hora de llevar a cabo una reserva. La calificación promedio de las reseñas, la tasa de respuesta de esas mismas reseñas y la frecuencia con la que se escriben son puntos de referencia vitales para los hoteles, ya que la reputación online impulsa el aumento de los ingresos o en caso de ser negativa, implicar pérdidas para la empresa. En esta línea, según un conocido estudio de la Escuela de Negocios de Cornell (Anderson, 2012), **un mayor volumen de críticas positivas se correlaciona con un aumento de las reservas y la capacidad de aumentar las tarifas**. Un ejemplo de ello son las conclusiones a las que llega este estudio:

- Si un hotel aumenta su puntuación en 1 punto en una escala de 5 puntos (por ejemplo, de 2,3 a 3,3), el hotel puede aumentar su precio en un 11,2% y seguir manteniendo la misma ocupación o cuota de mercado.

- Un aumento del 1% en la puntuación de reputación online de un hotel conduce a: un aumento del 0,89% en el precio (medido por la tarifa diaria media (ADR) del hotel); un aumento de la ocupación de hasta el 0,54%; un aumento del 1,42 por ciento en el ingreso por habitación disponible (RevPAR<sup>15</sup>).

Así pues, el impacto que ha tenido el avance de la tecnología ha hecho surgir nuevas necesidades por parte de los clientes. Esta transformación digital ha influido en el *Customer Journey* de los usuarios de servicios hoteleros, quienes se han vuelto cada vez más exigentes. De acuerdo con Enric López, Doctor (PhD) de la Universidad de Barcelona, el cliente se encuentra hoy en día en una situación de empoderamiento debido al avance digital (López, s.f.). Para que una empresa del sector hotelero sobreviva hoy en día, debe centrar su atención en el cliente: entender sus interacciones, sus gustos, qué le motiva, qué le empuja a viajar etc. Y en función de eso, presentarle una propuesta personalizada con el fin de que repita su estancia. En efecto, resulta clave para las empresas hoteleras que los clientes repitan. Un estudio de GesHotels realizado en 2018 tras encuestar a más de 3,5 millones de clientes y usuarios de servicios hoteleros (GesHotels, 2018), concluía que enfocar la estrategia a aumentar el porcentaje de clientes repetidores, ayuda a mejorar el índice de satisfacción, la reputación online del hotel, así como su RevPAR. Así, dicho estudio sentenciaba que fidelizar al cliente resulta mucho más rentable para la compañía ya que se suprime en un 17,4% la necesidad de un intermediario (Touroperedores y OTAs). El cliente repetidor es aquel que realiza su reserva directamente con la página web del hotel sin necesidad de un gestor.

Internet adopta así un nuevo rol en la industria. Es, a la vez, **un intermediario entre el cliente y la empresa, una fuente de información** para el usuario, **un distribuidor de productos turísticos** y hoteleros y finalmente, **un gestor de servicios** (Vila & Vila, 2014). El *e-commerce*<sup>16</sup> evoluciona así hacia un *e-turismo* y traslada la experiencia de compra de servicios y productor hoteleros al mundo de Internet.

---

<sup>15</sup> Fórmula que valora el rendimiento financiero de una empresa hotelera. Hay dos maneras de calcularla: Ingresos por habitación/habitaciones disponibles o tarifa promedio diaria de habitaciones \* tasa de ocupación (CESAE Business & Tourism school, 2018).

<sup>16</sup> Comercio electrónico. Se trata de la venta y comercialización de productos y servicios a través de internet.

Otro termino con el que relacionamos a la tecnología es el de **Inteligencia Artificial (IA)**. Esta puede ser definida como el desarrollo de sistemas informáticos capaces de llevar a cabo tareas que normalmente requieren de Inteligencia humana (percepción visual, el habla, el reconocimiento, la toma de decisiones e incluso la traducción entre dos idiomas distintos etc.). Esta nueva tecnología va a influir sobre todo en el ámbito del *customer experience* o *customer journey*<sup>17</sup> de los clientes. De hecho, está revolucionando ya la experiencia de los huéspedes a la vez que permite una mejor optimización de los activos de las empresas hoteleras (Llonch, s.f.). Un informe de esta misma empresa publicado en 2018 (Haaser & Lissorgues, 2018), recalca que únicamente el 33% de los viajeros encuestados ha vivido una experiencia innovadora durante su estancia en un hotel. Esto implica que existe todavía mucho que explotar en términos de IA y *customer experience*. Existe una necesidad de sorprender al cliente latente entre las empresas hoteleras y la manera de hacerlo es sin duda empleando el progreso tecnológico. Estéfano Llonch añade en su estudio que la procedencia de los viajeros es también una variable a tener en cuenta. Un ejemplo de ello es que los turistas chinos, a diferencia de los europeos, demandan cada vez más servicios que impliquen programas de IA. Tanto es así, que la existencia de estos servicios influye en la elección del hotel en un 75% de las veces. Este mismo porcentaje es considerablemente más bajo cuando se trata de turistas americanos, ingleses, franceses o alemanes el cual únicamente asciende al 31%. La IA está destinada a cambiar drásticamente la forma en la que el sector hotelero opera. Ejemplo de ello son las *smart rooms* que consisten en habitaciones totalmente equipadas tecnológicamente que se adaptan y predicen las necesidades de los huéspedes.

A los programas de IA, que permiten predecir la actividad estacional de los clientes y facilitan la prestación de servicios más personalizados (Haaser & Lissorgues, 2018), se les suma la inclusión de **robots** en las grandes cadenas de hoteles. Es una realidad y en la actualidad existen máquinas capaces de sustituir al personal humano a la hora de llevar a cabo ciertas tareas. Hablamos así de los *chatbots*<sup>18</sup> o conserjes robotizados diseñados para proporcionar a los huéspedes información básica sobre el hotel y sus alrededores como donde registrarse y hacer el *check-in*, informarles sobre

---

<sup>17</sup> El *customer journey* se refiere a todo el proceso de compra que un cliente experimenta antes de llevar a cabo la transacción (Bel, 2019).

<sup>18</sup> “Un bot es un software de inteligencia artificial diseñado para realizar una serie de tareas por su cuenta y sin la ayuda del ser humano” (El Economista, 2016)

los precios en tiempo real o incluso proporcionar una lista de lugares y sitios turísticos de interés que puedan visitar durante su estancia.

Finalmente, según un estudio realizado por el YouGov en nombre de Mazars titulado *Comparing trends on the AI experiences and expectations of travelers across five countries* (comparando las tendencias de las experiencias y expectativas de la IA de los viajeros en cinco países), los programas de **Realidad Virtual (RV)** son hoy en día uno de los servicios tecnológicos que desprende mayor expectativa entre los huéspedes. Se trata de una RV persuasiva que permite a los futuros clientes adentrarse en las habitaciones de hotel y sumergirse en ellas antes de reservarlas. Es sin duda una técnica mucho más convincente que mostrar imágenes estáticas y es cada vez más utilizada. La agencia de viajes inglesa Thomas Cook, por ejemplo, lanzó una campaña de Marketing liderada por el slogan *Try Before you fly*, que consiguió aumentar las reservas de viajes a Nueva York en un 190%. La empresa permitía a sus clientes experimentar lo que era caminar por las calles de Nueva York gracias a un programa de RV. Los avances en RV son por lo tanto los más punteros en el sector ya que proporcionan una percepción de las ofertas hoteleras más real y auténtica.

En conclusión, las nuevas tecnologías han permitido incrementar la competitividad, reducir los errores y crear nuevas aplicaciones de manera a conseguir una mayor eficiencia y eficacia para cualquier empresa del sector (Valles, 1999). Así mismo, su progreso ha ido creando poco a poco, nuevas necesidades para un cliente cada vez más digital, inconformista y exigente. Se han convertido en uno de los mayores propulsores de crecimiento y hoy en día resultan indispensables a la hora de crear un negocio. Nuevas plataformas se han desarrollado así impulsando un cambio en los hábitos de consumo de los usuarios e influyendo en el rendimiento de los alojamientos turísticos. La tecnología se está convirtiendo en el mejor complemento para proporcionar el *customer experience* que el cliente quiere, desea y merece; siempre y cuando se optimice su utilización. No se trata de aplicar tecnología punta y de última generación, se trata de escuchar, reaccionar y predecir las necesidades y preferencias de los clientes y en base a ello, utilizar la tecnología para cumplir con esas exigencias y perspectivas.

### 2.3. LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING

El marketing es una disciplina científica dentro de las ciencias sociales y económicas, del derecho, la psicología, la sociología e incluso dentro de la antropología cultural. Muchos son los autores que han intentado definir el concepto de marketing. Sin embargo, nosotros vamos a destacar la definición que da la Asociación Americana de Marketing (AMA) que dice lo siguiente: “*el Marketing es el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, los consumidores, los socios y la sociedad en general*” (American Marketing Association, 2017). De esta forma, el marketing es un **proceso social** que busca conocer las necesidades del cliente para ofrecer aquellos servicios o productos que puedan satisfacerlas (Cadavid, 2004).

Según dos autores de gran renombre, Jean-Jacques Lambin, autor de la obra Marketing Estratégico (1987) y Philip Kotler, considerado como el padre del Marketing moderno, el concepto del Marketing ha sufrido un cambio de orientación estos últimos tiempos. Ambos autores defendían la existencia de dicho cambio, pero discrepaban en la manera en la que este se manifestaba y estructuraba. Por un lado, Lambin, relacionaba la evolución histórica del marketing con la evolución de la sociedad y de la economía. Por otro lado, según Kotler, el marketing ha conocido tres etapas bien diferenciadas: Marketing 1.0, Marketing 2.0 y Marketing 3.0.

**Tabla nº5. Diferencias entre J.J. Lambin y P. Kotler a la hora de definir la evolución histórica del Marketing**

SEGUN LAMBIN		SEGUN KOTLER	
Fase Histórica	Orientación	Evolución	Orientación
<b>Revolución Industrial</b>	Producción	<b>Marketing 1.0</b>	Centrado en el desarrollo del producto. Se trata de un Marketing táctico.
<b>Crecimiento económico</b>	Ventas		
<b>Sociedad Próspera</b>	Marketing a corto plazo	<b>Marketing 2.0</b>	Centrado en el consumidor. Segmentación, diferenciación, y posicionamiento corporativo y de producto. Se trata de un Marketing estratégico.

<p style="text-align: center;"><b>Sociedad Post-Industrial</b></p>	<p style="text-align: center;">Marketing a largo plazo o Marketing social</p>	<p style="text-align: center;"><b>Marketing 3.0</b></p>	<p style="text-align: center;">Centrado en los valores. Posicionamiento por valores y emociones. Colaboración, comunidad, creatividad y participación.</p>
--------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** elaboración propia con las diapositivas de la profesora Pilar Melara (ICADE).

Es así como nacen **las cuatro P's del Marketing:** Producto (*Product*), Precio (*Price*), Distribución o lugar (*Place*) y Promoción/Comunicación (*Promotion*). Estos elementos forman parte del tradicional *Marketing Mix* de una empresa, que mezclándolos y combinándolos, permite a la empresa desarrollar sus objetivos a corto y medio plazo. A continuación, damos una pequeña definición de que engloba cada uno.

(1) Product (producto o servicio).

Un producto o servicio se define como un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) capaces de ser intercambiados o utilizados. Así pues, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien) o un servicio, o cualquier combinación de los tres y existe con el propósito de que el intercambio satisfaga los objetivos individuales de los clientes y los de la organización (American Marketing Association, 2017).

(2) Price (precio).

El precio es la relación formal que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una determinada cantidad de bienes o servicios. Se trata de la cantidad que debe pagar el cliente para beneficiarse de un servicio o adquirir un producto (American Marketing Association, 2017). Así, para poder determinar el precio exacto de un producto o servicio, tenemos que basarnos en **las 3C's:** coste (el precio), competencia (precios de la competencia) y cliente (su percepción en cuanto al precio) (Comunicación Grupo Piquer, 2017).

(3) Place (distribución).

La distribución se refiere al acto de comercializar y llevar los productos o servicios a los consumidores. También se utiliza para describir el alcance de la cobertura del mercado para un producto o servicio determinado. En las cuatro P's, la distribución representa: los canales de venta, los lugares de venta, los almacenes, el transporte, el inventario, el stock etc. (American Marketing Association, 2017).

(4) Promotion (promoción).

La promoción incluye tácticas que fomentan la compra a corto plazo y medio plazo. Influyen en la trayectoria y la cantidad de la compra, y pueden ser medidas en función de su volumen, su participación y sus beneficios. Ejemplo de ello son los cupones, sorteos, rebajas, primas, embalajes especiales y la concesión de licencias (American Marketing Association, 2017). Además de ello, los elementos clave para llevar a cabo una buena promoción son: la **información veraz**, la **persuasión** y la **actuación**.

Sin embargo, este tradicional *Marketing Mix* ha evolucionado y lo que antes eran únicamente 4P's, ahora se han convertido en **8P's** al introducir en la ecuación la importancia del *customer experience* y del marketing digital. Hemos añadido así los siguientes elementos:

(5) People (personas).

La gente simboliza aquellas personas responsables de diseñar e implementar todas y cada una de las estrategias y políticas con el propósito de lograr los objetivos de la empresa u organización. El factor humano, o la mano de obra, es la clave de cualquier organización que preste servicios, como lo son las empresas hoteleras. Hablamos de camareros, recepcionistas, gente en el *front desk*, etc., sin los cuales ningún negocio puede prosperar adecuadamente; y mucho menos un negocio hotelero.

(6) *Process* (proceso).

El proceso es la combinación de una serie de elementos y factores consecutivos que permiten a la empresa alcanzar su objetivo de una forma estructurada. Incluye todas las fases desde la idea del producto o servicio, hasta su comercialización. Para llevarlo a cabo, necesitaremos de procesos de segmentación de mercado, procesos de identificación de las necesidades del cliente, procesos de diseño de campañas promocionales etc.

(7) *Physical evidence* (evidencias físicas).

Con evidencias físicas nos referimos a la decoración, ambiente, uniformes del personal y todos aquellos elementos que ayudan a crear una experiencia para el consumidor (Comunicación Grupo Piquer, 2017). Se trata de jugar con la percepción del cliente y a través de una serie de herramientas, crear una atmósfera cómoda y propiciar esa satisfacción tan ansiada por las empresas. Todos estos elementos van a ayudarnos así a transmitir una determinada imagen de marca.

(8) *Productivity and Quality* (productividad y calidad).

La productividad y la calidad son esenciales en empresas prestadoras de servicios. Ofrecer un producto de calidad con la efectividad necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes en tiempo y forma no es siempre tarea fácil. Por ello, es importante darles una mayor importancia a estos elementos y en función de ello tomar las decisiones adecuadas con respecto a las necesidades del consumidor. En cuanto al desarrollo e incremento de la productividad, la tecnología ha influido mucho permitiendo mejorar la calidad de muchos servicios sin que esto suponga tampoco una subida de precios (Comunicación Grupo Piquer, 2017).

**Ilustración n°1. Las 8P's del marketing mix**



**Fuente:** ed.youth4work.com/es/course.

Finalmente, si estas 8P's las contextualizamos en el sector en el que estamos trabajando, es decir, en el sector hotelero, tendríamos lo siguiente:

**Tabla n°6. Principales cambios sobrevenidos en el Marketing Mix Hotelero**

MARKETING MIX HOTELERO TRADICIONAL	MARKETING MIX HOTELERO
<b>PRODUCTO</b>	
Habitaciones y servicios adicionales (servicio de aparcamiento, gimnasio, spa etc.).	Los hoteles ya no venden únicamente habitaciones y servicios, venden <b>experiencias</b> (Vilarasau, 2015).
<b>PRECIO</b>	
<b>Fijo.</b> Este precio corresponderá al total del precio de la habitación/noche más los gastos en los que haya podido incurrir que sean servicios ofertados por el hotel.	<b>Variable.</b> Se emplearán así estrategias como el <i>open pricing</i> o el <i>smart pricing</i> . No solo hace referencia al precio de la estancia sino también al valor de la marca y a su reputación.

<b>DISTRIBUCIÓN</b>	
Off-line	On-line
<b>PROMOCIÓN</b>	
Publicidad impresa, eventos locales, folletos, revistas de viajes etc.	Canales <b>digitales</b> , blogs especializados, redes sociales, gestión de la reputación online, e-mail marketing, página web etc.
<b>PERSONAS</b>	
Todas aquellas personas implicadas en la gestión del negocio: personal de dirección, el intermedio y el de base. Hablamos de camareros, recepcionistas, directores, personal de seguridad, cocineros, limpiadores etc.	A todas estas personas, debemos sumarle también los robots o programas de IA que, aunque se trate de objetos no animados, realizan las tareas propias del personal de un hotel.
<b>PROCESO</b>	
<b>Analógico, presencial.</b> La gestión de un hotel es crucial para el negocio. Los procesos son muy diversos tenemos así desde el <i>check-in</i> , <i>check-out</i> a la gestión de datos, la gestión de reservas y el proceso de pago.	<b>Digital, no presencial.</b> Hemos logrado optimizar y mejorar todos los procesos gracias a la tecnología (Romero, s.f.). Se han digitalizado así todos los procesos tradicionales.
<b>EVIDENCIAS FÍSICAS</b>	
En cuanto a las evidencias físicas, estas se corresponden a las zonas donde se llevan a cabo los servicios, a la decoración y estilo elegidos. Se trata de todos los elementos físicos exteriores perceptibles para los clientes, elementos tangibles.	
<b>PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD</b>	
Para estudiar el rendimiento del negocio, utilizaremos los KPIs ( <i>Key Performance Indicators</i> ) utilizados por el sector: GoPPAG, GoPPAR, RevPag, RevPar, TrevPaR, TrevPar.	Para aumentar la productividad sin comprometer la calidad de los servicios ofertados, hoy en día la herramienta clave es la <b>tecnología</b> . Aparecen así nuevos mecanismos para estudiar el rendimiento como el análisis de opiniones, de la reputación online, el tiempo que pasa una persona en una página web etc.

**Fuente:** elaboración propia.

### 2.3.1. Marketing digital

Cuando hablamos de marketing digital, nos referimos a todas aquellas acciones volcadas exclusivamente a **promocionar una marca o empresa a través de Internet**. Así, el marketing digital ha transformado la manera en la que se comunican las empresas con sus clientes ya que se trata de una modalidad del Marketing que ha venido a integrar las **5D's** (dispositivos digitales; plataformas digitales; medios digitales; datos digitales y la tecnología digital) a las tradicionales técnicas de Marketing. Esto va a permitirnos estar más y mejor conectados con nuestros consumidores (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012).

**Tabla nº7. Diferencias entre marketing tradicional y marketing digital**

MARKETING TRADICIONAL	MARKETING DIGITAL
<b>SEGMENTACIÓN</b>	
Dirigido a <b>una amplia audiencia</b> . Se analizan aspectos generales como la edad, sexo, salario etc.	Dirigido a <b>grupos hiper-segmentados</b> del mercado. Se analizan las necesidades e intereses, aspectos más subjetivos.
<b>COMUNICACIÓN</b>	
<b>Unidireccional y lineal</b> . A través de canales tradicionales como la radio, prensa, televisión, eventos etc.	<b>Bi-direccional e interactiva</b> . A través de redes sociales, blogs, e-mail Marketing, etc.
<b>RENTABILIDAD</b>	
Son necesarias normalmente <b>grandes inversión</b> para cubrir el presupuesto entero de una campaña publicitaria de Marketing.	Las normas han cambiado. Ahora es posible llegar a grandes audiencias con <b>presupuestos muy limitados</b> .
<b>PUBLICIDAD</b>	
Invasiva	Menos invasiva
<b>MEDICIÓN</b>	
Resultados <b>difícilmente cuantificables</b> por abarcar grandes audiencias. Normalmente se usa el modelo de encuestas offline.	Resultados <b>estadísticamente medibles</b> obtenidos gracias a campañas digitales en medios como las redes sociales. Se suelen usar modelos de encuestas online.
<b>FIDELIZACIÓN</b>	
El objetivo de la empresa son <b>las ventas</b> . Vender lo más posible sin preocuparse realmente por el consumidor o el cliente.	El objetivo es <b>la fidelización del cliente</b> a través de un estudio de sus necesidades y exigencias.

**Fuente:** elaboración propia con la información de (Datatrust, 2018).

El concepto nació a finales del siglo XX cuando el primer sistema operativo de Windows, con su navegador Explorer, salieron al mercado. La llegada de los ordenadores y posteriormente de Internet, hicieron que los hábitos de compra de los consumidores cambiasen radicalmente dando nacimiento a esta nueva modalidad de Marketing. Nacen así nuevos canales de compra, nuevas herramientas y, sobre todo, el papel del consumidor se ve reforzado convirtiéndose en pieza fundamental en todo el proceso latente. El marketing digital permite así a las empresas reforzar su imagen de marca gracias a las nuevas herramientas puestas a su disposición. Estas, a diferencia de muchas otras, resultan globales, interactivas y medibles.

### **2.3.1.1. Herramientas de Marketing Digital**

En la actualidad, tenemos una larga lista de posibles herramientas de marketing: redes sociales, publicidad *display*, *Internet of things*, *big data*, IA. Sin embargo, estas no son el principal objeto de nuestro estudio es por ello que hemos decidido enumerar las más relevantes tecnológicamente.

#### *a) Social Media Marketing: las redes sociales (RRSS)*

Junto a las redes sociales, ha surgido el *m-commerce* (el comercio móvil) y el sector hotelero no ha sido ajeno a esta transformación tecnológica (Grandi, González, & Segarra, 2015). Surgen así las RRSS como nuevos canales de comunicación con los clientes y nuevos puntos de venta para la empresa. En efecto, las RRSS permiten al cliente no solo buscar productos o servicios sino pertenecer a una comunidad de usuarios con gustos parecidos. Así, a la hora de decidir en qué red social queremos aparecer, es importante estudiar una serie de factores como el alcance de la red social, su facilidad de uso, la confianza que proyecta, su integración con otras tecnologías móviles etc.

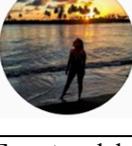
**Facebook, Instagram y Twitter** son líderes indiscutibles del mercado y se coronan así, como las RRSS más potentes y utilizadas en el sector hotelero. En 2019, entre todos los grupos hoteleros españoles, concentraban un total de 32 millones de seguidores en las RRSS que se dividía en 25 millones en Facebook, 5 millones en Instagram y otros 2 millones en Twitter. Siendo estas tres RRSS las más utilizadas, pasamos a su estudio más en profundidad.

Según la Asociación Nacional de Anunciantes (ANA), estos últimos años ha nacido el **marketing de influencers**. Este, “se centra en aprovechar la influencia que tiene un grupo de personas sobre los potenciales consumidores, clientes o compradores de manera a hacer llegar un mensaje de marca a un mercado más amplio”. Así, lo que se busca es, en vez de comercializar un producto o servicio a todo el público con los límites (de tiempo y recursos) que eso implica, seleccionar personas que lo hagan en nombre de la empresa (American Marketing Association, 2017).

De esta forma, dentro del mundo de las redes sociales, se ha desarrollado un nuevo concepto de comunicación conocido como **ciber-comunicación** (Instituto de Emprendimiento Avanzado; HotelsDot, 2019). Determinados perfiles en las RRSS han ido adquiriendo una mayor importancia en el sector hotelero hasta convertirse en verdaderas herramientas de Marketing Digital. Se les conoce hoy en día como *Travel Influencers* debido a la gran audiencia a la que llegan y por haberse convertido en verdaderos referentes del sector al que se dedican. Muchos lo consideran como una verdadera profesión (BANKIA, 2018) ya que tienen que darse de alta como autónomos, tienen obligaciones fiscales y obtienen ingresos al publicar contenido en sus redes sociales. Sin embargo, muchos otros consideran que se trata de una burbuja que acabará explotando y hablan incluso de fraude publicitario (elEconomista.es, 2018).

**Tabla n°8: Principales travel influencers en España**

	NOMBRE	RRSS UTILIZADAS
	La Mochila de Sara	Instagram (105.000 seguidores) Blog personal
	Marina Comes	Instagram (306.000 seguidores) Twitter
	Mochileando por el Mundo	Instagram (60.000 seguidores) Youtube Blog personal

	Mola Viajar	Instagram (125.000 seguidores) Blog Personal Facebook Twitter Youtube
	Trendy_Taste	Instagram (538.000 seguidores) Youtube (175.000 suscriptores)
	Nicanor García	Instagram (747.000 seguidores)
	Travel the Life	Instagram (167.000 seguidores) Blog personal
	Viaja en tu sofá	Instagram (51.500 seguidores)
	Viajeros Callejeros	Instagram (180.000 seguidores) Blog personal
	Viviendo de Viaje	Instagram (99.800 seguidores) Blog personal

**Fuente:** elaboración propia con los datos de (Jevnet, s.f.) y (Martín, s.f.).

Es cierto que el fenómeno *influencer* ha alcanzado ya su fase de madurez, pero en el caso del turismo, éste no ha hecho más que empezar. Los *travel influencers* son aquellos líderes de opinión que enfocan su contenido y actividad hacia la promoción de hoteles, empresas hoteleras, servicios turísticos y cualquier producto que tenga que ver con el sector. La estrategia se fundamenta en compartir la experiencia vivida durante un viaje mediante contenido principalmente audiovisual como pueden ser fotos o videos. Se hace así acopio de lo que hoy en día se denomina **Marketing de influencers**, el cual consiste en establecer acuerdos y contratos de colaboración con este tipo de perfiles públicos para ganar mayor clientela. Estas personas se convierten así en embajadores de

la marca y son los responsables de promocionar los servicios y productos de la empresa a través de un canal más cercano y de mayor amplitud. Así, de acuerdo con un estudio llevado a cabo por Nielsen (Nielsen Comunicación, 2013), el 87% de los consumidores considera como determinantes las recomendaciones de otras personas, ya sean conocidas o no, a la hora de llevar a cabo su decisión de compra; y el 92% de los consumidores prefiere este tipo de canal antes que el contenido promocional que ofrecen las propias empresas.

Estos personajes públicos tienen un *target* mayoritariamente joven (de 18 a 35 años de edad, sobre todo), ya que son aquellos que se encuentran más familiarizados con el mundo digital y el de las redes sociales. De acuerdo con un estudio de mercado llevado a cabo por el Instituto de Emprendimiento Avanzado en colaboración con HotelsDot en 2018, el 72,73% de las mujeres de entre 18 y 25 años tenía conocimiento de la existencia de los *travel influencers* y era capaz incluso de nombrar algún perfil; porcentaje mucho más bajo en el caso de los hombres (28,19%). Con relación a las RRSS que normalmente se usan para este tipo de campañas, destacamos Instagram, YouTube, Facebook y blogs especializados.

Finalmente, los *travel influencers* son un apoyo a las acciones de marketing y promoción de las empresas hoteleras, pero en ningún caso son su razón de ser (Instituto de Emprendimiento Avanzado; HotelsDot, 2019). Resultará de vital importancia para una empresa hotelera estudiar la correlación entre la promoción que lleva a cabo una *travel influencer* y el aumento de reservas de habitaciones. Para ello, es imprescindible medir el ROI<sup>19</sup> de la campaña de Marketing puesto que podría darse el caso de que la inversión llevada a cabo no diese los resultados esperados al no haberse ajustado la categoría del alojamiento y el precio a la audiencia que tiene dicho *influencer*. Las colaboraciones con *influencers* no solo van a permitirnos ganar popularidad y visibilidad en las RRSS sino que también resultan un mecanismo de fidelización de los clientes: aquellas personas que contratan un servicio o compran un producto hotelero gracias a la recomendación de un *travel influencer*, tienen 40% de posibilidades de convertirse en un cliente repetidor y fiel a la marca/empresa (Senouci, s.f.).

---

<sup>19</sup> El ROI (*Return on Investment*) es el resultado económico tras la realización de diferentes actividades o campañas de marketing. Sirve para medir el rendimiento y la eficacia de una inversión. En marketing es esencial para poder medir la rentabilidad de las estrategias llevadas a cabo.

## b) La IA

Ya hemos introducido de qué manera los programas de IA han supuesto una revolución para el sector. Vamos ahora a enumerar posibles innovaciones digitales inspiradas en la IA (Haaser & Lissorgues, 2018), que nos van a servir a nosotros como herramientas de marketing digital.



### *Smart In-Room*

Concepto que permite a los huéspedes abrir la habitación con sus *smart phones*, controlar la luz, las cortinas, la televisión etc. Consiste en equipar la habitación de *tablets*, de un registro inteligente de entrada y salida, de almohadillas de carga inalámbricas y de todos los accesorios tecnológicos que pueda necesitar para hacer su estancia lo más cómoda e innovadora. Se trata de equipar tecnológicamente la habitación para que esta se adapte y prediga las necesidades de los clientes.



### Robots y chatbots

Desde encargarse de la asignación de las habitaciones a proporcionar directrices para orientarse en el hotel, los nuevos robots diseñados para la industria hotelera buscan cumplir con los requisitos de servicio que antiguamente llevaría a cabo una persona. Sin embargo, todavía hay muchas personas que se muestran reticentes a este cambio y siguen prefiriendo el contacto humano. De acuerdo con el estudio llevado por la empresa Mazars (Haaser & Lissorgues, 2018), la mayoría de los usuarios de productos y servicios hoteleros no están dispuestos a reemplazar la interacción humana. Solo un 8% de los encuestados preferiría ser atendido por un robot. Los *chatbots* se han convertido este último tiempo en una herramienta realmente popular entre las empresas hoteleras. Estos van a permitir a las marcas interactuar en tiempo real con los clientes sobre cuestiones y preguntas que puedan preocuparles.



### *Self-Serve*

Se trata de la automatización de los *check-in* y *check-out* utilizando aplicaciones móviles o quioscos automáticos. Esto va a permitir una mayor dependencia del cliente al tratarse de una herramienta de autoservicio que normalmente está disponible 24/7.

Sin embargo, aunque muchos si consideren esta opción como una modalidad de comunicación del *customer experience*, 47% de los clientes encuestados en el estudio de Apect no lo consideran como un elemento de *customer experience*, sino más bien como un servicio básico que toda empresa del sector debería proporcionar. Este mismo porcentaje se incrementaba mucho más en el caso de la generación *millennial*, quienes consideran el *self-service* como una parte básica de la marca de una empresa en vez de un elemento de *customer experience*.



### *iBeacons and location-based*

La tecnología de balizas y de localización va a permitir que los clientes reciban información en tiempo real dependiendo del lugar geográfico en el que se encuentren. Dicha tecnología se utiliza hoy en día para enviar llaves virtuales a los clientes de manera a poder abrir las puertas a través de una aplicación móvil desde su teléfono; o enviar mapas concretos o cualquier tipo de información relevante en función del lugar en el que se encuentren.



### *Social listening*

Herramienta tecnológica que permite recopilar las reseñas de los clientes en las redes sociales, así como de llevar un seguido de los blogs y proveedores de opinión. Esta va a permitir a la empresa mantener el control sobre su reputación *online*, así como de estudiar las preferencias de sus usuarios. De acuerdo con un estudio de Cool Tabs realizado con ocasión de la feria de Turismo Fitur 2020 (García, 2019), el *social listening* se mostraba como una de las tendencias más claras en cuanto a herramientas de marketing digital. Permite a la organización ser consciente de lo que los clientes o usuarios dicen en cualquier de las plataformas digitales disponibles. Así, a través de la monitorización de contenido como el seguimiento de *hashtags*<sup>20</sup>, análisis semántico, menciones en RRSS o palabras clave utilizadas, la empresa es capaz de saber la opinión de sus clientes en tiempo real, así como evaluar y comparar sus servicios con los de la competencia (García, 2019).

---

<sup>20</sup> Los hashtags implican el uso del símbolo “#”, para designar una palabra clave o un tema en las redes sociales. Se utilizan en general para agrupar publicaciones sobre un mismo tema y poder así facilitar la búsqueda.



RV

Marriott Hotels lanzó en 2015 en colaboración con Samsung, *VRoom Service* para todos sus clientes de los hoteles Marriott Park Lane de Londres y Marriott Marquis de Nueva York. Se trata de un servicio mediante el cual los clientes pueden solicitar un maletín completamente equipado con unas gafas de RV u unos auriculares. Con todo ello, los huéspedes pueden sumergirse en experiencias de RV como las *VR Postcards*, historias de viajes reales que los usuarios experimentan en 360 3D. Cada historia refleja un viaje real a un destino específico como puede ser recorrer la cordillera de los Andes en Chile, tomar un helado en Ruanda o dar un paseo a través de las calles de Pekín. Matthew Carroll, vicepresidente de la cadena de hoteles Marriott anunció así que esta innovación permitiría “fomentar la creatividad y el pensamiento de los huéspedes” (Bethesda MD, 2015). VRoom combina la narración de historias con la tecnología, dos cosas que son importantes para la próxima generación de viajeros”.

### **Ilustración n°2. Maletín *VRoom Service* de Marriott**



**Fuente:** digitalvmagazine.com

Posteriormente, en 2018, lanzaron *Marriott Marquis'VTX* que consistía en facilitar a los usuarios una visita virtual al Hotel Marriott Marquis de Atlanta en su totalidad. Bajo la ilusión de estar en un videojuego, el usuario puede experimentar en primera persona lo que sería estar en ese hotel. Puede subir en ascensor a cualquier

planta, visitar las cocinas del restaurante, visitar todas las habitaciones incluidas las suites etc. Se trata de manera revolucionaria de marketing que se aleja por completo de las tradicionales fotografías y busca interactuar con el usuario. Ya en 2017, Meinrad Lang III, director de ventas y marketing del hotel, declaraba que la inclusión de este producto supondría un aumento de los beneficios y un ahorro de costes y tiempo ya que esta herramienta buscaba entre otras cosas, reemplazar las visitas al hotel de posibles futuros clientes, inversores y trabajadores (Palao, 2018).

Finalmente, el uso de programas de IA va a permitir a nuestro hotel analizar los datos del pasado para mejorar el futuro. La clave reside en identificar el perfil del cliente que queremos atraer y en base a eso ajustar el tipo de tecnología necesaria. Nuestro compromiso se basará en proporcionar a los clientes una experiencia totalmente personalizada incluso antes de su llegada gracias a la tecnología. No obstante, y aunque los programas de IA se presenten como una de las principales herramientas para ofrecer un buen *customer experience*, la mayoría de los consumidores únicamente consideran la IA como adecuada para resolver solicitudes simples o moderadamente complejas; la gran mayoría sigue prefiriendo la interacción con un agente vivo para resolver cuestiones complejas o que requieran especial atención (Aspect, 2018).

### c) *Big Data*

En la actualidad, únicamente son necesarias 48 horas para poder recopilar la misma cantidad de datos que la suma de los datos generados en los últimos 2000 años (21 Gramos; Nielsen, 2019).

Una de las herramientas que han surgido con la aplicación de la tecnología Big Data en el sector hotelero es la estrategia del *open pricing* que consiste en una discriminación más sofisticada del precio ofertado por las empresas hoteleras (Ballesteros, 2019). Se trata de un tipo de tecnología que permite almacenar inmensidad de datos e información a través de la utilización de algoritmos, métodos estadísticos y métodos de elasticidad de precios. Un ejemplo de estos programas serían Beonprice, IDEaS, Duetto etc. que son considerados como Sistemas de Revenue Management (RMS). A grandes rasgos, el *open pricing* fija en tiempo real los precios en función de la demanda que haya. De esta forma, se elimina la pre-fijación de precios y estos son

acordes al momento y tiempo. Muchos son los hoteles que están empezando a implementar este tipo de programas, entre ellos destacamos NH Hotels y Melía Hoteles.

Como el *open pricing*, nace también el **smart pricing** que consiste en la fijación inteligente de precios en función de los precios de las empresas competidoras. Se trata de monitorizar y recopilar todos los datos disponibles sobre la competencia para poder fijar un precio en función de la información recolectada. Es una herramienta que permite a los hoteles competir en tiempo real.

Un estudio realizado por la empresa Mazars en 2018 (Haaser & Lissorgues, 2018), revelaba que no todo el mundo está dispuesto a proporcionar información personal a las empresas hoteleras. Este estudio, destacaba así la diferencia latente entre los viajeros chinos y los europeos. Mientras que el 97% de los viajeros chinos encuestados estaba dispuesto a compartir información considerada como personal y confidencial con empresas del sector, solo 80% de los viajeros europeos estaba dispuesto a hacerlo. Sin embargo, había un consenso en el tipo de información que estarían dispuestos a revelar:

- **Preferencias alimenticias:** qué tipo de comida les gusta, si son veganos o no, celíacos, si les gusta el picante etc.
- **Preferencias a la hora de viajar:** si prefieren sitios cálidos, playa o montaña, viajar solo o acompañados, tipo de alojamiento preferido etc.
- **Información personal:** edad, nacionalidad, etc.
- **Preferencias musicales y cinematográficas.**
- **Hobbies.**
- **Preferencias de transporte.**

El almacenaje de datos resulta así una actividad que requiere una mayor regulación al tratar con información de carácter personal y confidencial. Cualquier empresa del sector hotelero deberá así cumplir con las normas del reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo sobre protección de datos<sup>21</sup> y tener mecanismo de prevención de piratería.

---

<sup>21</sup> Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva

Finalmente, resultará de vital importancia para nuestra estrategia la recopilación de datos y su posterior análisis. Estos datos han de estar almacenados con precisión (normalmente en el *Property Management System* del hotel), y han de estar disponibles en cualquier momento. En el caso de que el cliente se convierta en un cliente repetidor, este almacenaje de información nos va a permitir ofrecerle un servicio más personalizado ya que contaremos con los datos de su última estancia. Desde qué habitación ocupó la última vez, la comida que pidió a la regulación del termostato, esta información nos será de vital importancia a la hora de ofrecer un *customer experience* de calidad.

### 2.3.2. Marketing experiencial

El auge de la competencia entre las empresas, los nuevos hábitos de consumo y el progreso tecnológico, han puesto de manifiesto la necesidad de adaptar el concepto del marketing. De esta necesidad nace así la noción de **marketing experiencial**, relacionado con la experiencia de compra del cliente. Este concepto fue acuñado por Schmitt en sus obras *Experiential Marketing* y *Customer Experience Management* publicadas en 1999 y 2003, respectivamente. Su principal característica es que se centra en las emociones, sentimientos y pensamientos del individuo, el cual no solo busca adquirir un producto o disfrutar de un servicio sino lograr una experiencia de consumo placentera y acorde a sus expectativas (Alles & Moral, 2012). El marketing experiencial es así la base del *customer experience* que se basa en el estudio de las expectativas de los clientes y de los estímulos que reciben para alcanzarlas. Por ello, el marketing tradicional, principalmente enfocado en las funciones y cualidades del producto o servicio resulta actualmente insuficiente y obsoleto.

**Tabla n°9. Diferencias entre marketing tradicional y marketing experiencial**

MARKETING TRADICIONAL	MARKETING EXPERIENCIAL
<b>FOCO DE ATENCIÓN</b>	
En los atributos del <b>producto</b> o del servicio como sus características funcionales, precio, beneficios, calidad etc.	En el <b>cliente</b> y las experiencias que este antes, durante y después.
<b>TIPO DE CLIENTE</b>	

95/46/CE (Reglamento general de protección de datos). Disponible en el Diario Oficial de la Unión Europea: <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>

Individuos racionales	Individuos emocionales que basan sus decisiones de compra en estímulos sensoriales.
<b>OBJETIVO INMEDIATO</b>	
Vender el producto	Crear una experiencia positiva y satisfactoria de compra.
<b>METODO DE INVESTIGACIÓN</b>	
Sin estructura aparente	De investigación analíticos, cuantitativos y verbales bien estructurados

**Fuente:** elaboración propia con la información de (Alles & Moral, 2012).

Hoy en día se busca ofrecer una experiencia de consumo estimulante para el cliente y esta experiencia ha dejado de ser exclusiva de las marcas de lujo y ha pasado hoy en día a ser un requisito.

## 2.4. LA NOCIÓN DE CUSTOMER EXPERIENCE

El *customer experience*, parte de una interacción entre el cliente y la empresa. Esta interacción puede ser desencadenada por el propio cliente (solicitud de servicios específicos, quejas, peticiones, recomendaciones etc.) o voluntariamente por la empresa como estrategia de negocio. De esta forma, la noción de *customer experience* está irremediabilmente ligada a la de **personalización** (Palao, 2017). Sin embargo, lo que antes entendíamos por personalización, hoy en día ha cambiado. En 2018, el 45% de los clientes consideraba que lo que hacía de su experiencia una experiencia personalizada era la posibilidad de poder interactuar con la marca o empresa cuando lo necesitasen y a través del canal que ellos prefiriesen. Además, el 29% consideraba que una experiencia era personalizada cuando la empresa anticipaba sus necesidades y buscaba satisfacerlas antes de que el cliente lo pidiese incluso (Aspect, 2018). Ya no basta con llamar a los clientes por su nombre (sólo el 14% consideraba que eso era atención personalizada), o mandarles un email el día de su cumpleaños o promociones exclusivas. Se trata de saber qué les gusta, qué les motiva y en función de eso, proporcionar una experiencia completamente personalizada y única hacia su persona. Tal es hoy en día la personalización que llevan a cabo las empresas hoteleras, que se puede dar el caso incluso de ofrecer dos tarifas diferentes a dos clientes diferentes para la misma fecha y habitación. Es lo que se conoce como *open pricing* y es considerado en la actualidad

como una herramienta de marketing digital. Es importante intentar cubrir todas las necesidades del cliente, desde preferencias alimenticias, hobbies, preferencias de ocio a ofrecerles servicios adicionales (pétalos de rosa en la habitación, una botella de champán, control parental en la televisión si viajan con niños etc.). Los hoteles buscan a través del *customer experience* rentabilizar al máximo la hiper-segmentación que conoce hoy en día el mercado ya que una de las cuestiones de las que va a depender este *customer experience* es el tipo de cliente que tenemos y el tipo de clientes que queremos atraer.

La generación *millennial*<sup>22</sup> o la generación Z<sup>23</sup> por ejemplo, han cambiado los hábitos de la industria por completo y se muestran como una generación con **unas expectativas muy altas** en cuando al servicio que desean recibir. De esta forma, servicios que para personas con más edad sí son considerados como elementos de un buen *customer experience*, para los *millennials* pueden resultar servicios básicos. En efecto, el 48% de los *millennails* no considera hoy en día que usar un *chatbot* para resolver dudas o plantear recomendaciones pueda definirse como *customer experience* (Aspect, 2018). Así mismo, el 36% de los *millennial* tampoco considera como *customer experience* recibir mensajes de texto o SMS cuyo contenido sea la confirmación de una reserva, su pago o recordatorios sobre ésta (Aspect, 2018). Todo esto se debe principalmente a la cantidad de notificaciones y correos electrónicos recibidos por parte de las marcas y convirtiendo este tipo de comunicación entre el cliente y la empresa cómo básica y nada novedosa o personalizada (Martin, 2019). Las generaciones más jóvenes se muestran así más dispuestas a utilizar la tecnología y a interactuar con ella. 7 de cada 10 *millennials* usan programas de IA para interactuar con el servicio de atención al cliente de una marca al menos una vez a la semana (Aspect, 2018). Los *millennials*, al igual que la generación Z, tienden a ser más **auto-eficientes** y las empresas deben adaptarse a las preferencias de este segmento. Según el Informe “2018 *Aspect Consumer Experience Index Survey*” (Aspect, 2018), el 63% de los jóvenes pertenecientes a la generación *millennial* prefiere que sus quejas, dudas o sugerencias sean resueltas a través de alguna plataforma vía Internet en vez de en persona.

---

<sup>22</sup> Aquellos jóvenes nacidos entre 1981 y 1993.

<sup>23</sup> Aquellos jóvenes nacidos entre 1994 y 2010.

Es cierto que ofrecer un *customer experience* de calidad supone tanto una inversión de dinero como una inversión en tiempo. Los hoteles pequeños tienen menos de ambas en comparación con los hoteles grandes. Sin embargo, los hoteles grandes no cuentan con el grado de adaptabilidad de los pequeños. Se trata de, en función de los recursos y oportunidades de cada uno, actuar en consecuencia. Por ello, el trato persona-persona sigue siendo vital y por ello, cada vez se invierte más en el factor humano y en su formación. En efecto, la plena satisfacción de un cliente va a depender de dos factores. El primero **la excelencia material**, aquella que incluye el diseño, todo el mobiliario, la decoración y todos los elementos tecnológicos disponibles; y el segundo, **la excelencia del factor humano**. La diferencia aquí reside en que muchas veces, las insuficiencias materiales pueden atenuarse por una exquisita atención del personal (Vázquez, González, Zabala, Pazos, & Borrás). Así, cuando hablamos del factor humano, no sólo nos referimos a aquellos empleados que trabajan de cara al público sino también a aquellos que no están tan expuestos (personal de limpieza, cocineros, conserjes, seguridad etc.). Dentro del plan de formación de una plantilla de personal hotelero, destacamos dos tipos de formación, la técnica (de conocimientos y de habilidades) y la social; y ambas son esenciales para el éxito de la empresa. Así, en función del puesto que se desempeñe, se recibirá una formación u otra.

**Tabla nº10. Tipos de formación para segmento existente**

	Online	Presencial	Formación Técnica	Formación Social
<b>Personal de Dirección</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Personal intermedio</b>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Personal de base</b>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**Fuente:** elaboración propia con datos e información del trabajo del Dpto. de Teoría Económica y Economía Política y la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Sevilla.

El *customer experience* se va a ver así afectado por una serie de factores de entre los que destacamos (i) las necesidades, expectativas y exigencias del cliente, (ii) el proceso de interacción en sí y (iii) las emociones experimentadas por el cliente antes, durante y después del servicio prestado (Branco, s.f.).

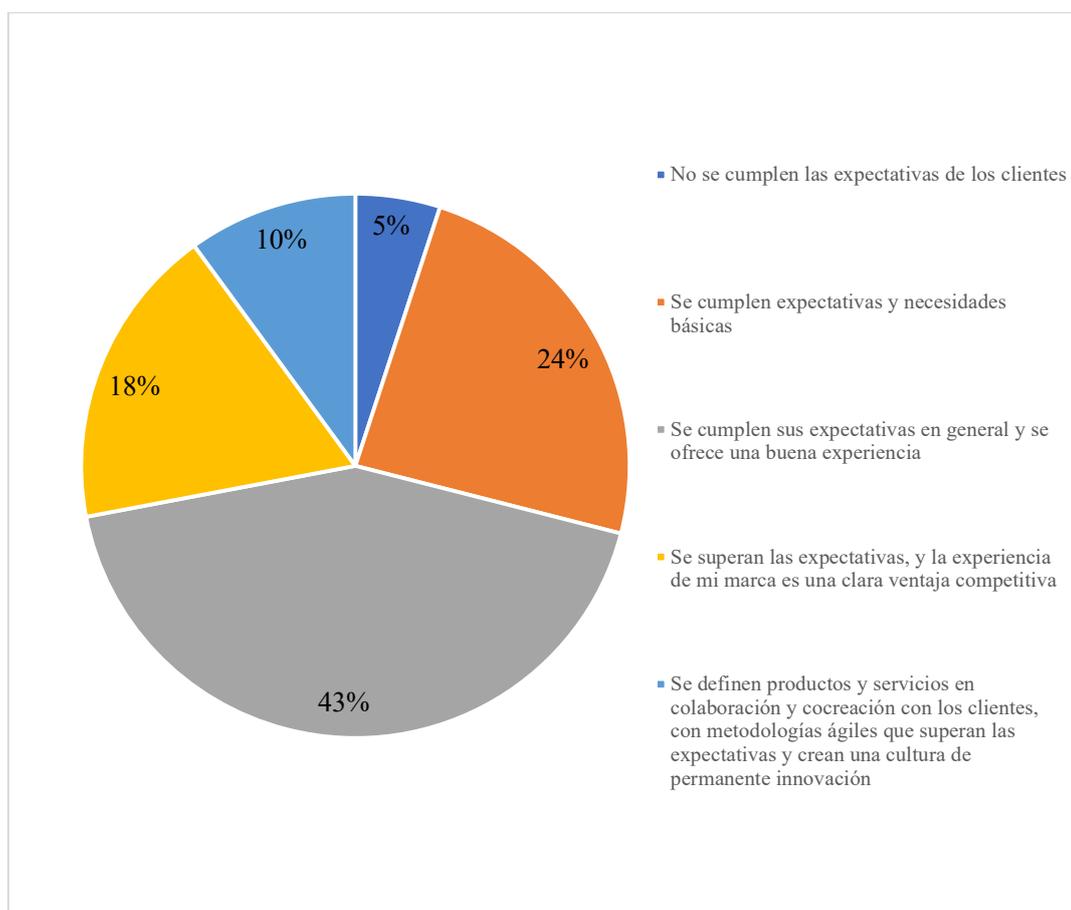
**(i) Las necesidades, expectativas y exigencias del cliente**

Nos encontramos hoy en día inmersos en un mercado de expectativas (Alfaro, 2010) compuesto por clientes, usuarios y consumidores cada vez más exigentes e informados. Estos no solo esperan cubrir sus expectativas, sino que buscan encontrar servicios y productos que las superen. Con las nuevas tecnologías y el auge de la competencia en el sector hotelero, estos clientes tienen infinidad de opciones y ofertas donde elegir. Recae por lo tanto en la empresa saber cuáles son esas necesidades y buscar los medios para satisfacerlas de manera a convertirse en la primera opción de los consumidores a la hora de reservar una estancia. De acuerdo con un informe sobre la Innovación Turística en España (EY, 2019), en el año 2019, sólo el 18% de los clientes de servicios hoteleros declaró que sus expectativas fueron superadas por la empresa en cuestión. Esto se traduce como un nicho<sup>24</sup> potencial de clientes y una clara necesidad de implementar mejores estrategias de *customer experience* en las empresas del sector hotelero para satisfacer mejor al cliente.

---

<sup>24</sup> Un nicho de mercado es un grupo reducido del mercado con características y necesidades comunes. Son normalmente un target de las empresas por representar un grupo de potenciales consumidores.

### **Gráfico nº3. Grado de cumplimiento de las expectativas del cliente en España durante el año 2019**



**Fuente:** elaboración propia con datos del Informe de Innovación Turística en España (EY, 2019).

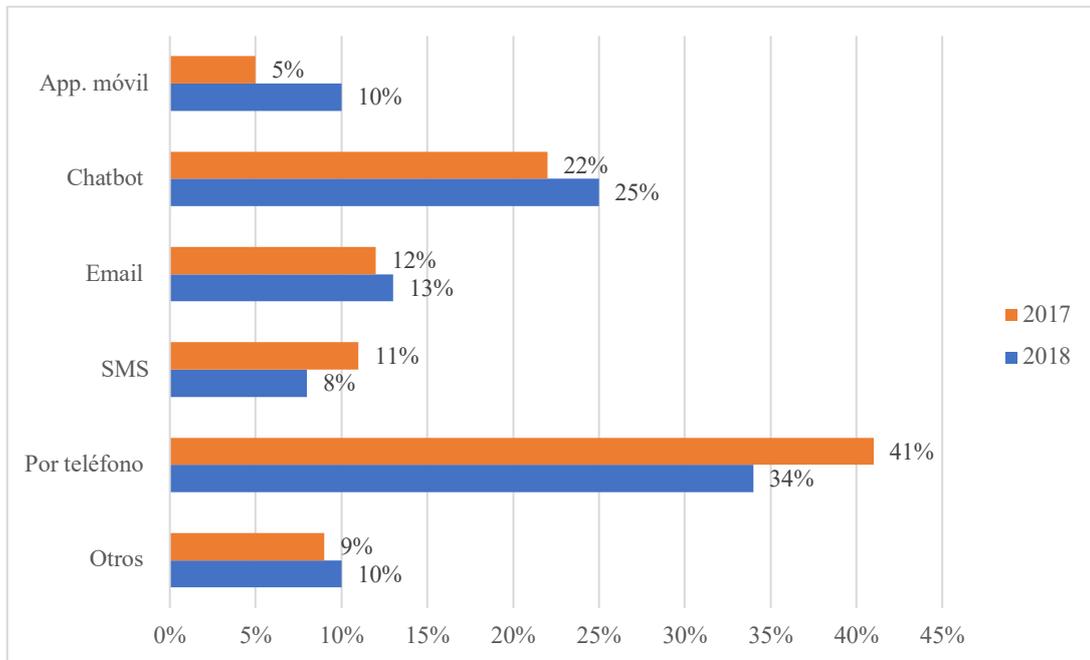
A pesar de que el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes es considerablemente bajo, ello no implica que la satisfacción de las exigencias del consumidor no sea el **objetivo principal de la empresa**. En efecto, según un estudio titulado *Marcas con Valores: El poder del consumidor ciudadano* (21 Gramos; Nielsen, 2019), el 75% de los profesionales y expertos de Marketing de las grandes empresas declara que el reto número uno que tienen en su plan de marketing actual es precisamente **entender las nuevas exigencias del consumidor**.

#### **(ii) Los canales y herramientas de interacción**

Como ya hemos explicado, una de las principales herramientas para llevar a cabo un buen *customer experience* es **la tecnología**. En 2018, el servicio de atención al cliente vía ayuda telefónica sufrió un importante declive (disminuyó de siete puntos

porcentuales) mientras que la interacción entre cliente y empresa mediante *chatbots* y a través de las propias aplicaciones móviles de la marca, no dejó de aumentar.

**Gráfico n°4. Canales preferidos para contactar con el servicio de atención al cliente de una empresa en 2018**

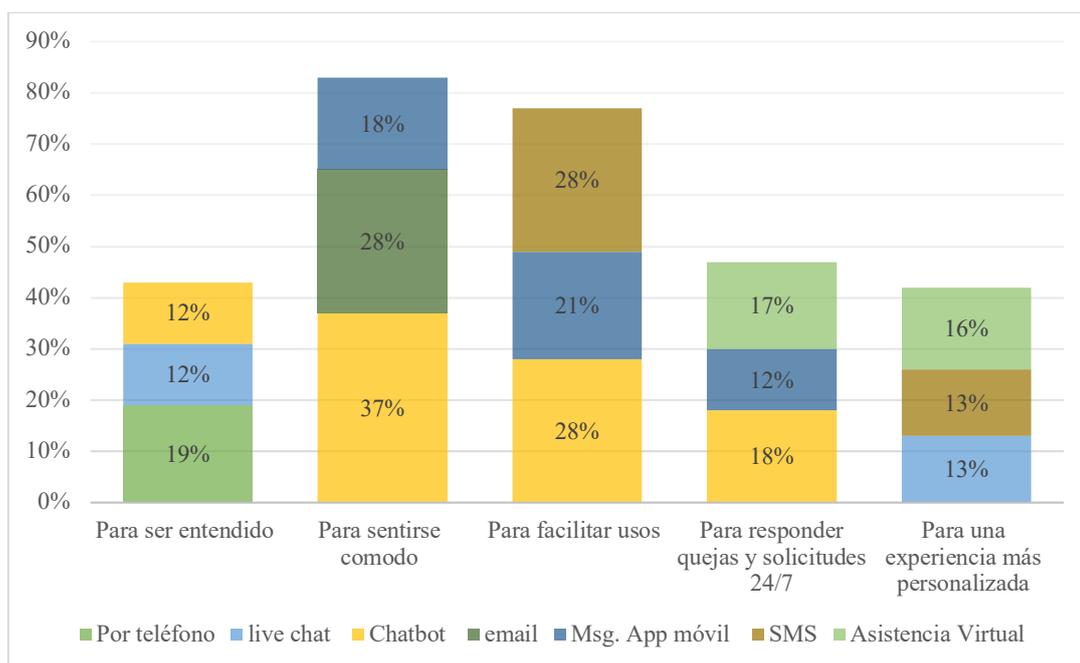


Fuente: elaboración propia con los datos de (Aspect, 2018).

Unos de los principales y más básicos canales para llevar a cabo una política de personalización y *customer experience* es tener **un buen servicio al cliente**. Resulta básico pero muchas veces las empresas lo descuidan. Un buen servicio al cliente implica que la empresa hotelera corresponde a una serie de necesidades básicas de su huésped:

- (1) Empatizar con el cliente y buscar entender sus necesidades, puntos de vistas y exigencias.
- (2) Hacer que la estancia del cliente sea cómoda y placentera.
- (3) Poner a disposición del cliente servicios adicionales y usos.
- (4) Atender al cliente en la mayor brevedad posible, haciendo especial hincapié en la resolución de dudas, quejas y problemas.
- (5) Intentar ofrecer una atención personalizada en todo momento.

**Gráfico n°5. Canales preferidos por los consumidores en 2018 para los aspectos más importantes de un buen servicio al cliente**



**Fuente:** elaboración propia con los datos de (Aspect, 2018).

Así, **la efectividad**, en este contexto definida como aquel cliente o consumidor que logra su objetivo al ponerse en contacto con el servicio al cliente de algún hotel, se posiciona como el factor más importante en el momento en el que un usuario y el servicio al cliente se ponen a interactuar (Aspect, 2018). De esta forma, el informe de Aspect elaboró un ranking de los factores que en 2018 resultaron los más importantes para los clientes durante su experiencia con el servicio de atención al cliente de un hotel. El ranking es el siguiente:

1. Efectividad
2. Precisión
3. Confianza
4. Facilidad de uso
5. Amabilidad/Simpatía
6. Rapidez
7. Seguridad
8. Éxito
9. Conveniencia

Sin embargo, y como ya hemos comentado, el factor humano resulta todavía indispensable. Con ocasión de la celebración de la segunda edición del Congreso Internacional sobre Experiencia de Cliente, Dirk Vater, socio de la consultora Bain & Company, declaró que, si se quiere “ofrecer una experiencia digital al cliente, la tecnología es la parte más sencilla”, ya que es el factor humano el que hay que movilizar y concienciar para “poder impulsar el proceso de gestión del cambio” (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, 2015).

### (iii) Las emociones experimentadas por el cliente

Schmitt, en su obra “*Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to your Company and Brands*” (1999), enumera una lista de elementos que bautiza como *Strategic Experiential Modules (SEMs)*, módulos experienciales estratégicos, que configuran lo que hoy en día se conoce como *customer experience*. Según el autor, las experiencias son eventos privados, subjetivos que ocurren en respuesta a estímulos externos (Nagasawa & Otsu, 2015), y que pueden clasificarse atendiendo a su estructura y a la forma en la que fueron procesados cuando dicha experiencia tuvo lugar.

Dicha clasificación se divide en los llamados SEMs y son los siguientes:

**Tabla nº11. Módulos experienciales estratégicos de Schmitt**

TIPO DE EXPERIENCIAS	SUBCATEGORÍA	SEMs	SE BASAN EN...
<b>Internas</b>	Sensoriales	<i>SENSE</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sensaciones</li> <li>• Los 5 sentidos</li> </ul>
	Emocionales	<i>FEEL</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimientos</li> </ul>
	Cognitivas	<i>THINK</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamientos</li> <li>• Creatividad</li> </ul>
<b>Externas</b>	De comportamiento	<i>ACT</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actuaciones</li> <li>• Estilo de vida</li> </ul>
	Relacionales	<i>RELATE</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades relacionales</li> <li>• Grupos culturales</li> </ul>
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** elaboración propia con la información de la obra *Experiential Marketing* (1999) de Schmitt y el documento de Shin'ya Nagasawa y Shinich Otsu (Nagasawa & Otsu, 2015).

En conclusión, proporcionar un gran *customer experience* se ha convertido en el principal objetivo de las empresas hoteleras. Los clientes ya no seleccionan un servicio en base a la ecuación coste/beneficio (Alfaro, 2010), sino por la experiencia de compra que se le ofrece antes, durante y después. Ya no se venden servicios, se venden **experiencias personalizadas** y el éxito estará asegurado cuando dicha experiencia resulta satisfactoria y el cliente vea sus necesidades satisfechas y sus expectativas superadas. En un contexto de extrema competencia, será el *customer experience* el que permita a las empresas diferenciarse las unas de las otras. Sin duda, el mundo digital ha permitido crear nuevas emociones en los consumidores, sin embargo, se trata de un arma de doble filo ya que, en algunos casos, la tecnología puede presentarse como un inhibidor de emociones. Julien Pierre, profesor asociado de SciencesCom experto en comunicación e innovación recalca la importancia de **la empatía** como valor añadido a la interacción entre cliente y empresa y como esta no puede ser todavía simulada por una máquina (iAdvize, 2017).

## PARTE PRÁCTICA

### 3. OBJETIVOS

Una vez analizado el sector hotelero en España, de haber hablado sobre la evolución que ha experimentado el marketing estos últimos años y haber sentado las bases sobre el concepto del *customer experience* y sobre cuáles son las herramientas que pueden mejorarlo, hemos decidido llevar toda esta teoría a la práctica. Así, el principal objetivo de nuestro estudio es **identificar cuáles son las claves de un buen *customer experience* en el sector hotelero y cómo implementarlas en una empresa mediante el uso de la tecnología.** Para ello, hemos decidido establecer unos objetivos ficticios más específicos para ver cuál debería ser el comportamiento de una empresa del sector. Hemos decidido elaborar, por lo tanto, un plan de marketing digital y ver así cuales deberían ser los pasos a seguir. Asimismo, dentro de este plan, estudiaremos la competencia en el ámbito nacional para saber cómo poder hacerle frente.

Como veníamos diciendo, nuestro principal objetivo es el de **elaborar un plan de marketing digital para una empresa ficticia.** Así, los pasos que vamos a seguir son los siguientes:

- (1) Elegir un **nombre** y un **logo** para una empresa ficticia y enmarcarla en el sector hotelero detallando la visión, misión, valores y público objetivo.
- (2) Detallar el **mapa de activos ficticios digitales** de esa empresa describiendo los medios digitales de los que va a disponer.
- (3) Analizar **la competencia.**
- (4) Definir **dos objetivos más específicos en materia de Marketing Digital** y describir cuales van a ser **las tácticas** para llevarlos a cabo.

### 4. HIPÓTESIS ANUNCIADAS

Antes de empezar y ponernos de lleno en materia, hemos elaborado una serie de hipótesis que más adelante refutaremos o validaremos según el estudio que hemos llevado a cabo. De esta forma, en cuanto a las hipótesis anunciadas, hemos redactado las siguientes:

- (1) Las herramientas de marketing digital existentes son esenciales para un buen *customer experience.*

- (2) En un hotel, los huéspedes estarían dispuestos a pagar más por recibir servicios personalizados.
- (3) Las opiniones de otros usuarios o las recomendaciones de familiares son decisivas a la hora de elegir entre un alojamiento u otro.
- (4) La personalización, entendida como un medio para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los huéspedes, resulta una técnica de fidelización del cliente muy potente.
- (5) La gente prefiere alquilar apartamentos en vez de reservar una estancia en un hotel.

## **5. METODOLOGÍA**

Para poder analizar con exactitud cuáles son los componentes de un buen *customer experience* y poder llevar a cabo un plan de marketing digital exitoso, hemos decidido separar el estudio en dos fases, una fase cuantitativa y otra cualitativa. Ciertamente, por razones de metodología la fase cualitativa debería ser la primera de manera a sacar de ella los *insights* necesarios para formular el cuestionario y posterior fase cuantitativa. Sin embargo, debido a la situación actual, la entrevista tuvo que realizarse una vez el cuestionario ya fue lanzado. Por último, hemos implementado algunos de los insights en un plan de marketing digital.

### **5.1. FASE CUANTITATIVA**

Esta fase cuenta con la realización de una encuesta online realizada mediante la plataforma *Google Forms* y lanzada a través de distintas redes sociales. Buscamos las preferencias de las personas encuestadas a la hora de viajar, así como los servicios que requieren como esenciales en su estancia.

#### **5.1.1. Encuesta online**

La encuesta (ver anexo nº1) se lanzó el 11 de marzo de 2020 y se cerró el 6 de abril de 2020 (27 días activa) con un total de 205 encuestados (adultos, hombres y mujeres, a partir de los 18 años).

**Tabla n°12. Ficha técnica de la Encuesta**

<b>Universo</b>	Población mayor de 18 años: 40.324.053 (Fuente: INE)
<b>Área geográfica analizada</b>	España
<b>Tamaño de la muestra</b>	205 personas
<b>Tipo de muestra</b>	Aleatoria simple
<b>Tiempo de recolección</b>	27 días
<b>Tipo de encuesta</b>	Personal
<b>Intervalo de confianza</b>	95%
<b>Error muestral</b>	± 6,84%
<b>Instrumento de medición</b>	Cuestionario Online elaborado con Google Forms
<b>Presentación de resultados</b>	Abril 2020
<b>Número de preguntas</b>	17

**Fuente:** elaboración propia.

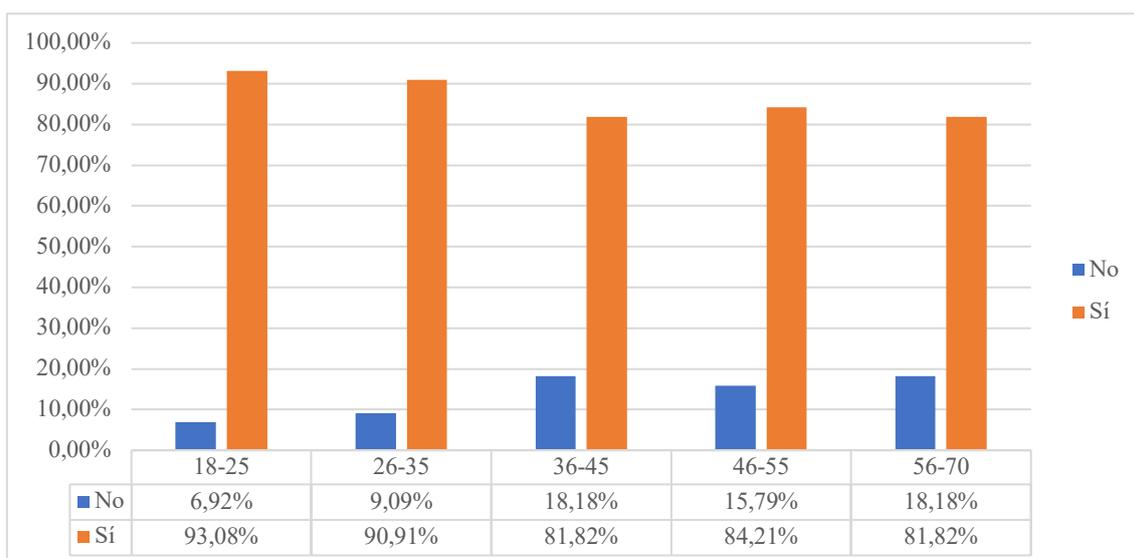
#### **5.1.1.1. Resultados y análisis**

Nos disponemos a ilustrar los resultados obtenidos a lo largo de la encuesta en base a las preguntas realizadas y teniendo como valor determinante la edad y el sexo de la persona encuestada. Posteriormente, haremos un análisis de dichos resultados buscando una justificación razonada al comportamiento de los encuestados.

##### *a) Principal motivación y compañía a la hora de viajar*

Pudimos comprobar que la mayoría de las personas encuestadas viajaba con regularidad y que ese porcentaje únicamente disminuía conforme avanzaba la edad. Así, aquellas personas entre 18 y 25 años resultaron las más viajeras pues únicamente el 6,92% respondió que no viajaba con asiduidad.

**Gráfico n° 6. ¿Viajas mucho durante el año? (más de dos noches fuera)**

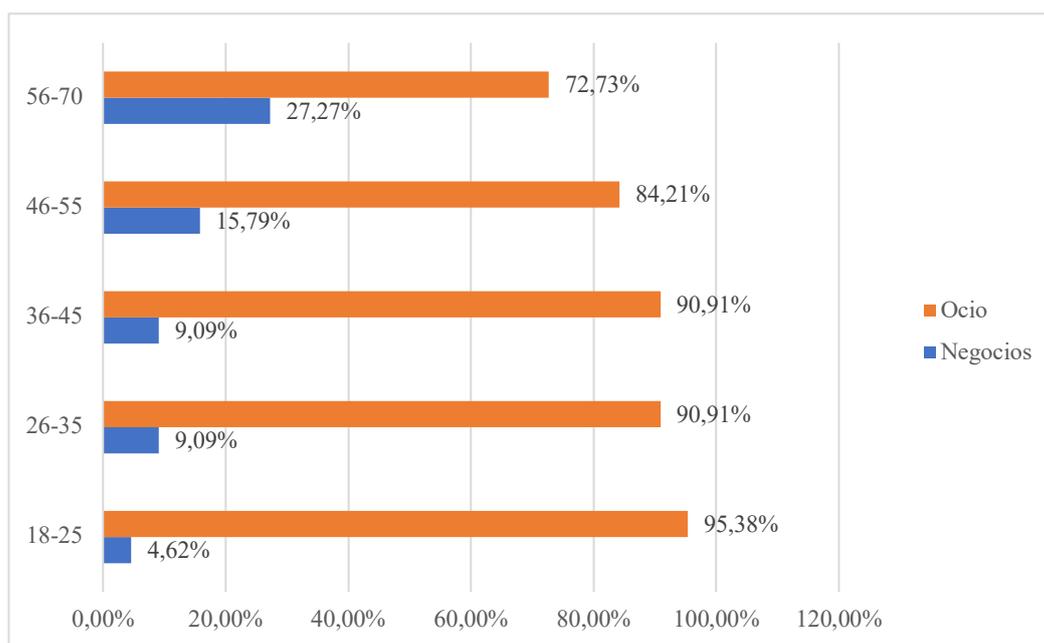


**Fuente:** Elaboración propia. Total de respuestas: 205.

**Análisis:** aunque todos los rangos de edad afirman viajar mucho durante el año, son los jóvenes quienes viajan cada vez más y son cada vez más exigentes con sus viajes. Así, el 23% de los turísticas que llegan cada año a nuestro país, son jóvenes de entre 15 y 29 años de edad (World Tourism Organization, 2016). Los *millennials* se han convertido en un nuevo segmento de interés y de estudio en la industria. Tanto es así, que se prevé para el 2025 que la cifra de viajeros jóvenes ascienda casi al 50% del total de turistas mundiales (Letona, 2018). Por estas razones, **debemos centrar nuestros esfuerzos en conseguir atraer a este rango de edad al mundo hotelero e intentar mantener al resto.**

Así, según los diferentes rangos de edad, la principal motivación de nuestros encuestados a la hora de viajar es la de disfrutar, es decir, el ocio. Como es lógico, el porcentaje más alto de personas que viajan principalmente por ocio se encuentra en aquellas personas entre 18 y 45 años.

### **Gráfico n°7.¿Sueles viajar principalmente por...?**

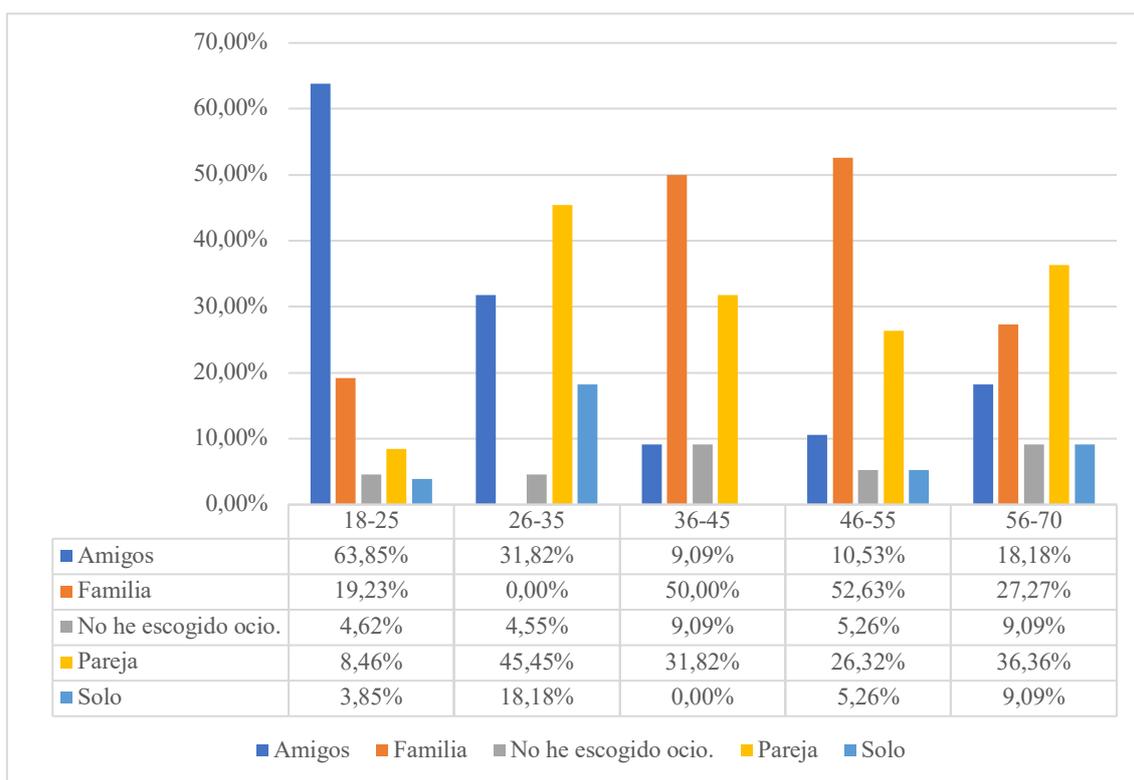


**Fuente:** elaboración propia. Total de respuestas: 205.

**Análisis:** puede que el rango de edad que más viaja por ocio sea el de aquellas personas entre 18 y 25 años, sin embargo, son los segmentos de personas más mayores los que gastan más en ocio. De acuerdo con el Centro Internacional sobre el envejecimiento, las personas menores de 60 años gastan de promedio 398,28€ por persona y por estancia, mientras que las personas de más de 60 años gastan 510,60€ (Centro Internacional sobre el Envejecimiento, s.f.). Por consiguiente, por más que los jóvenes representen el segmento que más viaja, **son las personas más mayores quienes gastan más.**

En cuanto a la compañía con la que suelen viajar las personas que han dicho que viajaban por ocio, ésta varía en función de la edad: Las personas entre 18 a 25 años suelen viajar con amigos (63,85%), aquellas entre 26 y 35, en pareja (45,45%), aquellas entre 36 a 55 años en Familia (50% y 52,63%, respectivamente), y luego entre 56 y 70 años, nuevamente en pareja (36,36%).

**Gráfico n°8. Si has escogido ocio, viajas principalmente con...**



**Fuente:** elaboración propia. Total de respuestas: 205

**Análisis:** según los datos de la encuesta, el total de españoles encuestados prefería viajar antes en pareja o con amigos antes que en familia o en solitario.

*b) Encontrar alojamiento turístico*

De entre aquellas personas que consideran que viajan mucho a lo largo del año, tanto hombres como mujeres, buscan la mayoría alojamiento en buscadores de Internet como Booking, Tripadvisor, Expedia etc. Así mismo, hay entre los jóvenes de 18 a 25 años una clara tendencia a buscar alojamiento en Airbnb así como a seguir las recomendaciones de amigos y familiares. Por último, parecen también los más familiarizados a buscar alojamiento a través de las redes sociales.

**Tabla n°13. ¿A la hora de elegir un alojamiento turístico, lo buscas en.?**<sup>25</sup>

	18-25	26-35	36-45	46-55	56-70
<b>Buscadores de alojamiento</b>	82,31%	<b>95,45%</b>	90,91%	63,16%	72,73%
<b>Airbnb</b>	<b>78'46</b>	54'55%	44,45%	27,27%	10,53%
<b>Recomendaciones</b>	<b>39,45%</b>	22,73%	18,18%	21,05%	27,27%
<b>Blogs</b>	7,79%	9,09%	18,18%	<b>26,31%</b>	18,18%
<b>Agencia de viajes</b>	0%	4,55%	4,55%	0%	<b>5,26%</b>
<b>Revistas turísticas</b>	2,30%	4,55%	0%	0%	<b>9,09%</b>
<b>RRSS</b>	<b>5,26%</b>	4,55%	4,55%	2,31%	0%
<b>La web de los hoteles</b>	15,28%	36,36%	40,91%	47,37%	<b>63,64%</b>

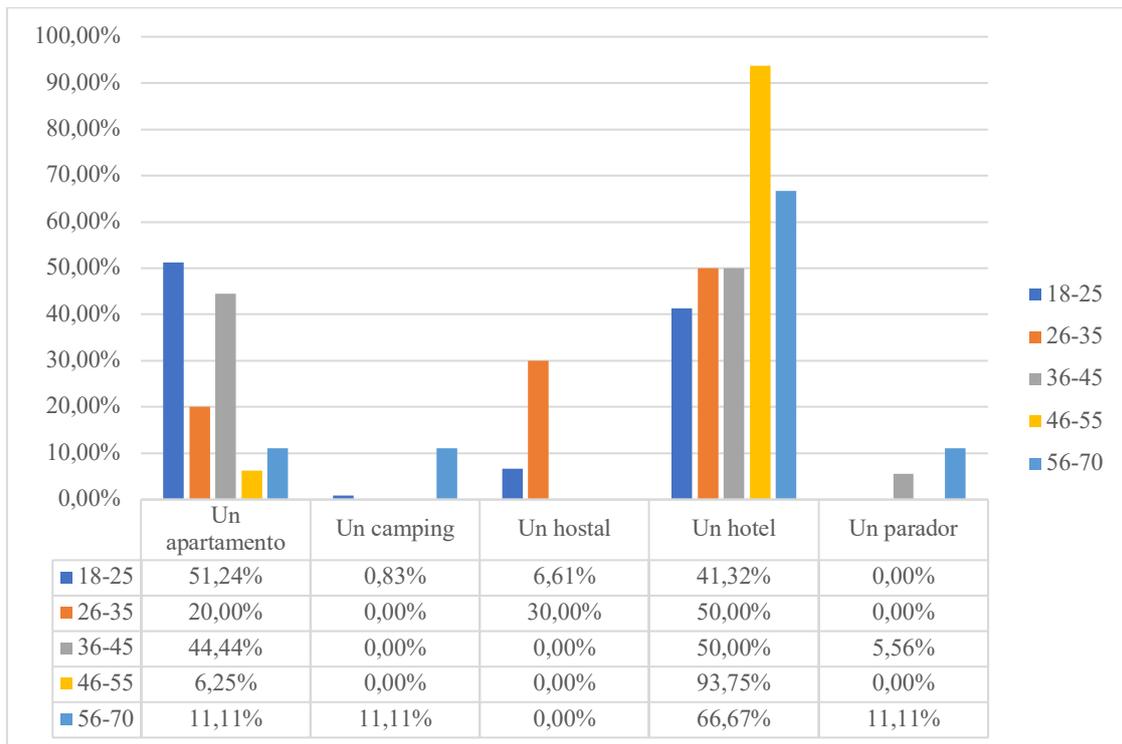
**Fuente:** elaboración propia. Total, de respuestas: 184.

**Análisis:** sin duda la irrupción de Internet ha provocado que plataformas como Booking o Tripadvisor se lleven la mayor parte del tráfico de reservas de alojamientos turísticos. Así, vemos como todos los buscadores tecnológicos (redes sociales, blogs, web de hoteles etc.) son los más utilizados frente a los buscadores tradicionales como las revistas o las agencias. Sin embargo, vemos una tendencia clara por parte de las personas encuestadas más jóvenes por usar Airbnb, una plataforma de alquiler de apartamentos y habitaciones que no oferta hoteles.

<sup>25</sup> Los porcentajes de la tabla no son absolutos pues se trataba de una pregunta de respuesta múltiple. Se han sumado todos los porcentajes donde se mencionaba ese método de búsqueda.

Descubrimos entonces que el tipo de alojamiento preferido por la mayoría de las personas encuestadas es un hotel. Únicamente aquellas personas entre 18 y 25 años parecen preferir un apartamento (51,24%) lo que explicaría que sean los que más usan Airbnb a la hora de buscar un alojamiento. Por el contrario, 93,75% de las personas entre 46 y 55 años y 66,67% de aquellas entre 56 y 70 años prefieren alojarse en un hotel.

**Gráfico n°9. Cuando te alojas fuera de casa, ¿cuál de las siguientes opciones eliges principalmente?**



**Fuente:** elaboración propia. Total, de respuestas: 205.

**Análisis:** mientras que el segmento más joven opta por opciones más económicas como alquilar un apartamento o una habitación en un hostel, el resto se decantan por el alojamiento mayoritario, **el hotel**.

En cuanto a los criterios decisivos a la hora de elegir un alojamiento, la combinación más elegida es la de “Ubicación – Precio y Categoría del Alojamiento”. Podemos ver, sin embargo, que la opinión de los usuarios, así como la de amigos y familiares también resulta decisiva. La mayor diferencia llega con aquellas personas de

entre 56 y 70 años donde el “Interés Histórico” se convierte también en un criterio decisivo.

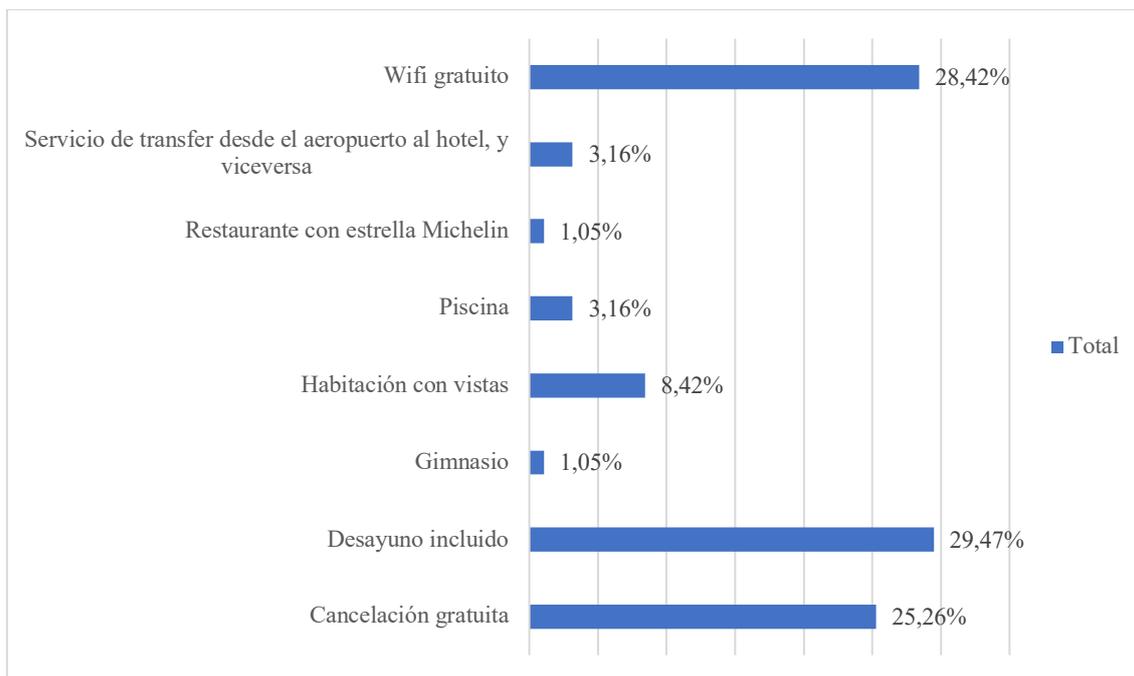
**Tabla n°14. Criterios para elegir alojamiento**

<b>EDAD</b>	<b>Los 3 criterios mayoritarios para elegir un alojamiento</b>	<b>TOTAL</b>
<b>18-25</b>	Ubicación – precio – Categoría del Alojamiento	24,62%
	Ubicación – precio – Opiniones de otros usuarios	24,62%
	Ubicación – precio – Recomendaciones	16,62%
<b>26-35</b>	Ubicación – precio – Opiniones de otros usuarios	31,82%
	Ubicación – precio – Categoría del Alojamiento	18,18%
	Ubicación – Precio – Servicios adicionales	13,64%
<b>36-45</b>	Ubicación – precio – Opiniones de otros usuarios	36,36%
	Ubicación – precio – Categoría del Alojamiento	36,36%
	Ubicación – Precio – Servicios adicionales	9,09%
<b>46-55</b>	Ubicación – precio – Categoría del Alojamiento	21,05%
	Ubicación – precio – Opiniones de otros usuarios	15,79%
	Precio – Recomendaciones - Servicios adicionales	15,79%
<b>56-70</b>	Ubicación – precio – Categoría del Alojamiento	18,18%
	Ubicación – Opiniones de otros usuarios – Interés Histórico	9,09%
	Ubicación – Categoría del Alojamiento – Interés Histórico	9,09%

**Fuente:** elaboración propia. Total, de respuesta: 205

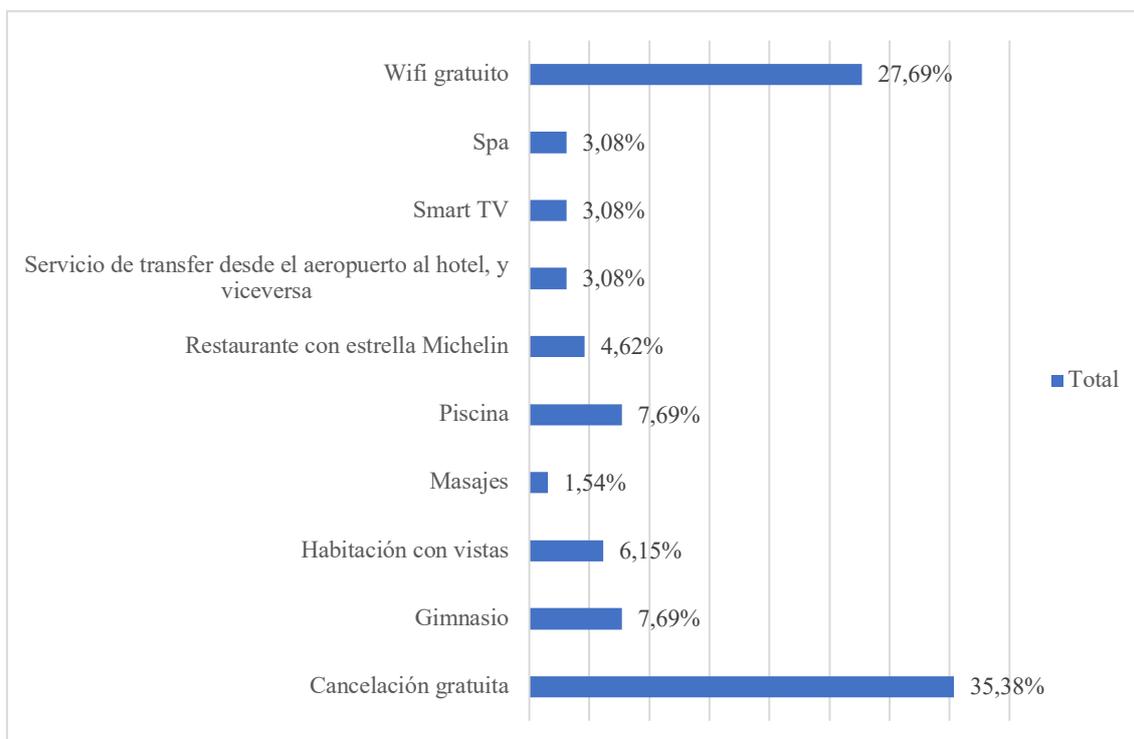
De esta forma, el **primer** servicio determinante para aquellas personas que prefieren un hotel es tener el desayuno incluido en la tarifa (29,26%), el **segundo** más elegido es la cancelación gratuita (35,38%).

**Gráfico n° 10. ¿Cuál de los siguientes servicios es el PRIMER requisito esencial para tu estancia?**



**Fuente:** elaboración propia. Total, de respuestas: 96.

**Gráfico n°11. ¿Cuál de los siguientes servicios es el SEGUNDO requisito esencial para tu estancia?**



**Fuente:** elaboración propia. Total, de respuestas: 96.

**Análisis:** hemos podido constatar cómo el precio, la ubicación y la categoría del alojamiento son los tres factores claves a la hora de reservar una estancia en un hotel. De esta forma, a la hora de elegir entre uno y otro, la mayoría de los encuestados consideró como primer servicio esencial que el desayuno estuviese incluido. La revista Hostelería respalda estos resultados afirmando que “el desayuno es uno de los aspectos más valorados por los clientes a la hora de elegir y de repetir su estancia en un hotel” (Hostelería Redacción, 2017). En efecto, la calidad del desayuno incide directamente sobre la percepción de los clientes sobre la reputación del establecimiento y resultará determinante a la hora de fidelizar al cliente. Por ello, de ofrecer desayuno incluido, habría que asegurarse que este fuese de calidad. Por último, el segundo servicio esencial es la cancelación gratuita. Poder cancelar la reserva sin coste ciertamente supone un alivio para el cliente, pero un contratiempo para la empresa. Estos últimos años, debido al auge de plataformas como Booking que en muchos casos ofertan estancias cuya cancelación es gratuita, ha supuesto el auge también de las reservas “por si acaso” (Rentero, s.f.).

### c) *Experiencias únicas*

En cuanto a los servicios requeridos, aquellos servicios necesarios para hacer agradable nuestra estancia, estos pueden ser de todo tipo. Sin embargo, la percepción que tiene cada uno sobre la personalización de esos servicios es muy diferente. Por ejemplo, para aquellas personas entre 18 y 25 años y 46 y 55 años, se considera como **experiencia única** que el hotel ofrezca servicios exclusivos y personalizados a sus huéspedes. Sin embargo, para aquellos entre 26 y 35 años, una experiencia única es que el hotel ofrezca actividades que puedan gustarle a los clientes. Por último, aquellos entre 36 y 45 años, esperan tanto que el hotel les ofrezca servicios exclusivos y personalizados a sus huéspedes como que los empleados sean amables y educados. Finalmente, aquellos entre 56 y 70 años, se conforman con que las habitaciones sean confortables y que el personal del *staff* les reconozca cuando repitan estancia.

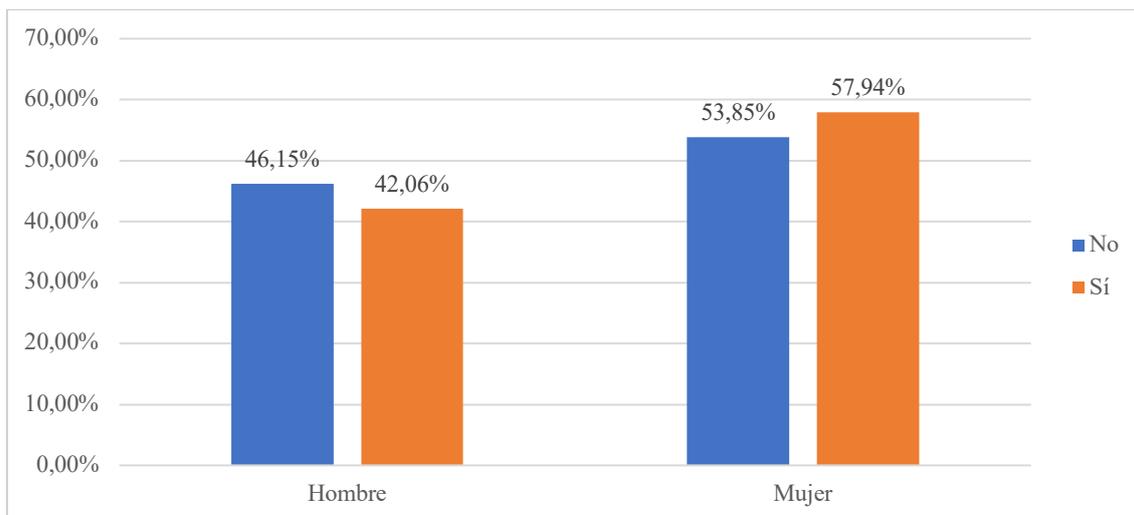
**Tabla n°15. ¿Qué consideras como experiencia única por parte de un hotel?**

<b>EDAD</b>	<b>Servicios personalizados</b>	<b>TOTAL</b>
<b>18-25</b>	<b>Me ofrecen servicios exclusivos y personalizados</b>	16'92%
	Las habitaciones son confortables	15'38%
	Me ofrecen buenos precios	10'77%
<b>26-35</b>	<b>Me hacen disfrutar la estancia con actividades que me gustan</b>	18,18%
	Los empleados son educados y amables	13,64%
	Las habitaciones son confortables	9'09%
<b>36-45</b>	<b>Los empleados son educados y amables</b>	22,73%
	<b>Me ofrecen servicios exclusivos y personalizados</b>	22,73%
	Me ofrecen buenos precios	9'09%
<b>46-55</b>	<b>Me ofrecen servicios exclusivos y personalizados</b>	26,32%
	Las habitaciones son confortables	15,79%
	Me hacen disfrutar la estancia con actividades que me gustan	10,54%
<b>56-70</b>	<b>Las habitaciones son confortables</b>	18,18%
	Me reconocen cuando he estado alguna otra vez	18,18%
	Los empleados son educados y amables	9'09%

**Fuente:** elaboración propia. Total, de respuestas:205.

Por último, cuando le preguntamos a los encuestados si estarían dispuestos a pagar más por recibir aquellos servicios que considerarían como esenciales, existe una ligera diferencia entre hombres y mujeres. Mientras que el 57,94% de las mujeres **si** que estarían dispuestas a pagar más por servicios extra durante su estancia, únicamente el 42,06% de los hombres lo haría.

**Gráfico n°12. ¿Estarías dispuesto a pagar más dinero por los servicios que son esenciales en tu estancia?**



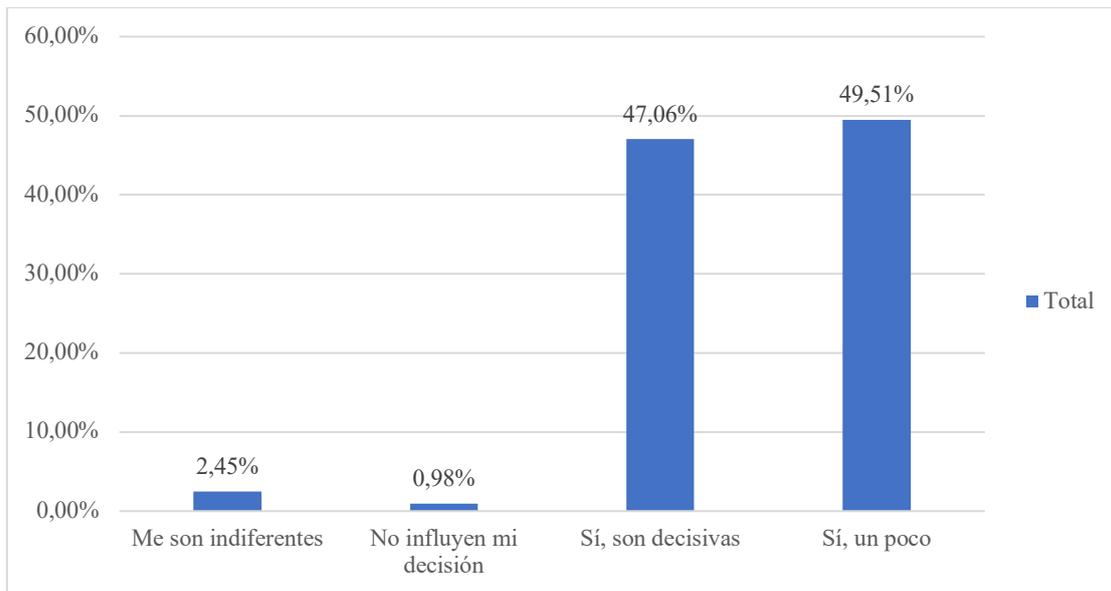
**Fuente:** Elaboración propia. Total de respuestas: 205

**Análisis:** Cada vez son más clientes los que demandan que su experiencia sea única. La manera de fidelizar así a nuestros huéspedes implica satisfacer esas expectativas y ofrecer un servicio que vaya más allá del servicio estándar. Se busca **exclusividad, personalización, comodidad** y un **trato ejemplar** por parte del personal. Sólo así podremos conseguir que estén dispuestos a pagar más por servicios adicionales. En cuanto a la diferencia entre hombres y mujeres previamente mencionada, un informe de ClosinGap denominado “el Coste de oportunidad de la brecha de género de turismo” indica que las mujeres tienden a gastar más que los hombres en hoteles y servicios turísticos. Este informe explica que las mujeres eligen hoteles de mayor categoría que los hombres y que planifican sus viajes con mayor precisión y antelación (Closingap, 2019). Sin embargo, las mujeres viajan menos por negocios pues “por cada viaje de negocios de una mujer, (un) hombre realiza tres” (Redacción Mallorca Diario, 2019).

*d) Opiniones sobre la estancia*

En cuanto a la importancia que tienen las opiniones de los usuarios, ya hemos visto antes que estas pueden ser un factor determinante a la hora de buscar alojamiento. Así, 96,57% consideran que las opiniones de otros usuarios si influyen a la hora de elegir entre un alojamiento y otro.

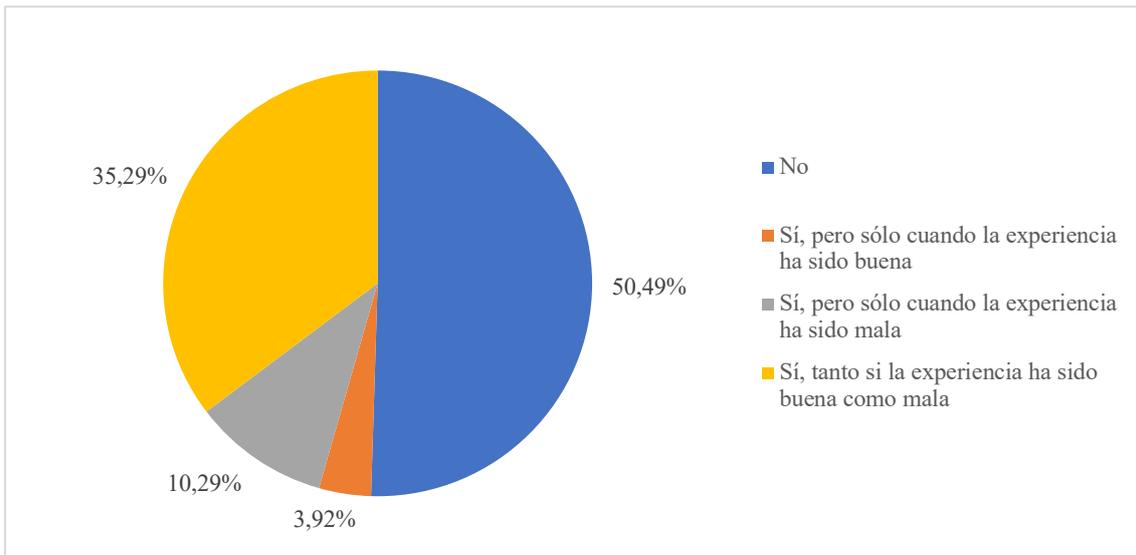
**Gráfico n°13. ¿Influyen muchos las valoraciones de otros usuarios a la hora de reservar una estancia?**



**Fuente:** elaboración propia. Total de respuestas: 205

De esta forma, quisimos saber si nuestros encuestados solían dejar una reseña sobre su estancia en aquellos sitios web conocidos como “proveedores de opinión”. Pudimos ver como el 50,49% de los encuestados no deja su opinión sobre la estancia; que 35,29% si lo hacen independientemente de si la experiencia ha sido buena o mala y que únicamente 10,29% lo hacen porque su experiencia ha sido mala y 3,92% porque su experiencia ha sido buena.

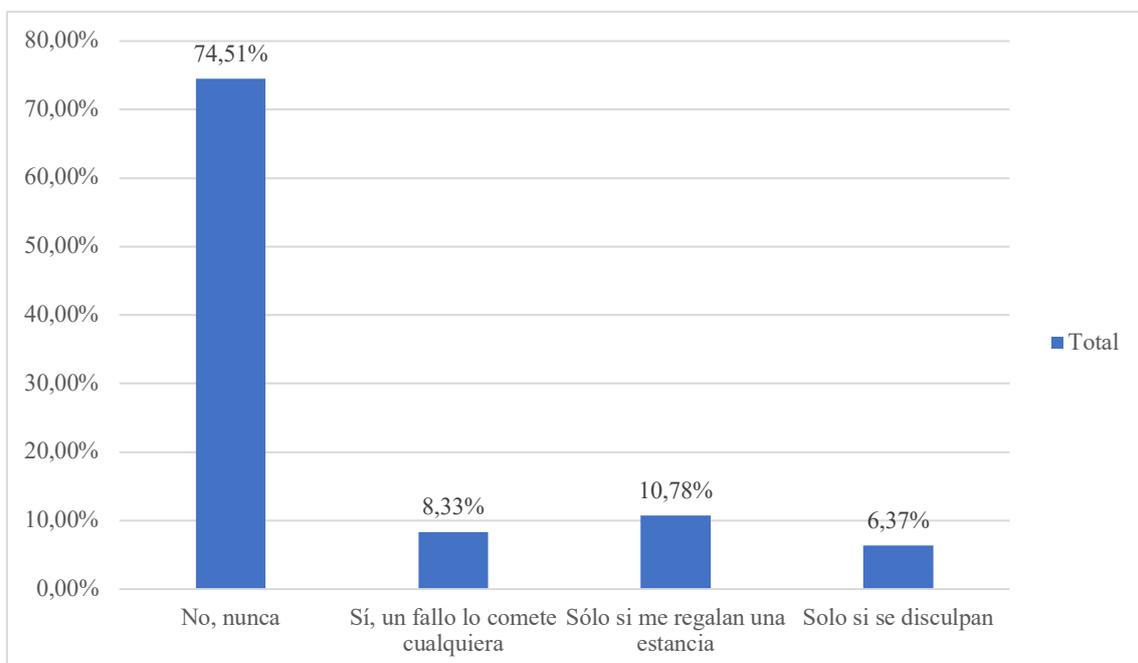
### **Gráfico n°14. ¿Dejas tu valoración de la estancia en hoteles?**



**Fuente:** elaboración propia. Total de respuestas: 205

Que las experiencias que nos hacen vivir los hoteles sean acordes a nuestras expectativas o incluso consigan superarlas, es fundamental para fidelizar al cliente. Así, ante la pregunta “¿Volverías a un hotel en el que has tenido una mala experiencia?”, 74,51% no volvería y 10,78% únicamente lo haría si el hotel les ofrece una estancia gratuita.

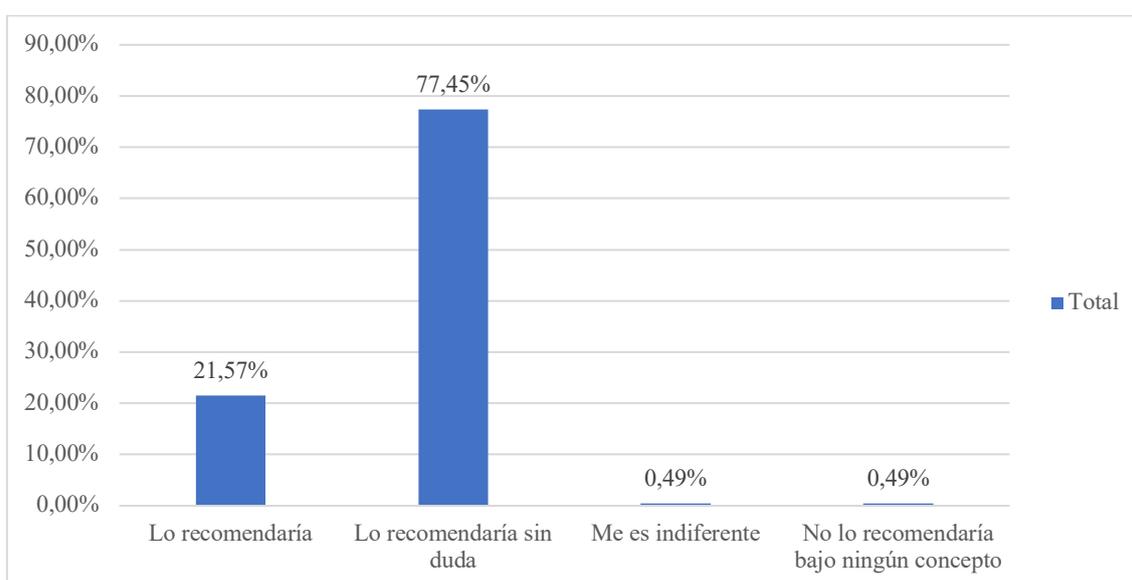
### **Gráfico n°15. ¿Volverías a un hotel en el que has tenido una mala experiencia?**



**Fuente:** elaboración propia. Total de respuestas: 205.

En efecto, la importancia de ofrecer una buena experiencia al cliente luego se va a ver reflejada en la publicidad que este mismo cliente vaya a hacer del hotel. Es lo que se conoce como WOM (*Word Of Mouth*) y es cuando los propios clientes o consumidores se convierten en agentes de publicidad (PuroMarketing, 2018). Así, si un hotel u otro alojamiento turístico ofrece una experiencia única y personalizada al cliente, este no dudará en recomendarlo. De hecho, 99,02% de nuestros encuestados lo recomendaría.

**Gráfico n°16. ¿Hasta qué punto recomendarías un sitio que te ha hecho vivir una experiencia única?**



**Fuente:** elaboración propia. Total de respuestas: 205

**Análisis:** Una de las acciones primordiales que ha de poner en marcha una empresa en el sector hotelero es la de medir el tráfico de opiniones que circulan por Internet. Puesto que hemos visto que resultan decisivos dichos comentarios, hay que intentar, en la medida de lo posible, que estos sean en su gran mayoría positivos. Se trata de preservar la **reputación online** de un hotel pues las malas críticas pueden hundir el negocio. Las valoraciones y opiniones son una fuente de seguridad para nuestros futuros clientes. No sólo tendremos que fijarnos en las malas reseñas, sino también en las buenas para saber qué servicios mantener o incluso mejorar.

## 5.2. FASE CUALITATIVA

Esta fase consta de una entrevista en profundidad con un experto del sector, Sandra Pérez Carracedo, Senior Experience Design and Innovation Manager del Grupo NH Hoteles; y con la elaboración de un Plan de Marketing digital para una empresa ficticia que se basará en gran medida en los análisis tanto de la encuesta como de la entrevista.

### 5.2.1. Entrevista en profundidad

En cuanto a la entrevista en profundidad (ver anexo nº2), tuvimos el placer de hacérsela a Sandra Pérez Carracedo, Senior Experience Design and Innovation Manager del Grupo NH Hoteles, quién, muy amablemente, respondió a todas las preguntas que le planteamos. De sus respuestas pudimos entender mejor la importancia que la marca le da al *customer experience*, así como su implementación y gestión en el mercado.

En efecto, para NH Hoteles, es esencial que los valores de la marca se vean reflejados en su servicio al cliente, en sus experiencias, para poder así cumplir con las expectativas de los huéspedes. Es una herramienta muy potente de **fidelización y compromiso** y por ello es hoy en día una cuestión muy estudiada por la cadena hotelera. Así, es el departamento de *Experience Design and Innovation* el encargado de diseñar, gestionar y organizar las experiencias que va a recibir el cliente, junto con la ayuda de otras áreas (Operaciones, Calidad, IT, Brand Managers, e-commerce etc.), y sobre todo del personal del hotel. De esta forma, el principal objetivo de NH es “conseguir que cuando un cliente piense en un viaje de ocio o negocio, piense en nuestra marca” (Carracedo, 2020).

Finalmente, para NH el *Customer experience* se ha convertido en un pilar esencial en la estrategia de marketing de una compañía. Juega un papel clave y es hoy en día “un punto de referencia” que se sujeta a su vez en seis pilares: (1) **mejorar la personalización de la experiencia**; (2) **incrementar la fidelidad de los clientes**; (3) **general consistencia de marca**; (4) *Seamless transactions*<sup>26</sup>; (5) **Innovación y tecnología**; (6) *Local favour*<sup>27</sup>. De esta forma, para poder evaluar la eficacia de las

---

<sup>26</sup> Son transacciones fáciles. Implica trabajar en procesos y tecnología/ innovación que ayuden a facilitar cualquier transacción (check-in, check-out, proceso de reserva...)

<sup>27</sup> Con *local flavour* nos referimos a aquellas características asociadas a una localidad o un área en particular.

acciones que se llevan a cabo en la empresa, el mecanismo utilizado en la mayoría de los casos, es la recogida de opiniones en tiempo real y la escucha de RRSS mediante las herramientas designadas para ello. Por esta razón, se destina un importante presupuesto de Marketing exclusivamente al área de *customer experience* y al análisis de datos. Por último, NH Hoteles apuesta por el “**diseño experiencial**” como clave del éxito ahora, y en el futuro.

#### **5.2.1.1. Análisis**

A pesar de que, por un tema de confidencialidad, las respuestas de Sandra Pérez Carracedo no son, en su mayoría, muy precisas en cuanto a las herramientas exactas que se utilizan o el porcentaje exclusivo que destinan del departamento de marketing al área de *guest experience*, podemos considerar la visión de NH Hoteles como una visión análoga del mercado y del sector hotelero más precisamente.

Así, podemos pensar que la estrategia de NH Hoteles es, en muchos casos, muy parecida a la de otras empresas y que la importancia que le da NH al *customer experience* se lo da también la competencia en mayor o menor medida. Sabiendo entonces que el mercado en su conjunto se comporta de manera similar, hay que buscar cómo diferenciarse analizando los puntos fuertes de la empresa, los débiles, estableciendo objetivos y estudiando el comportamiento de los clientes.

### **5.3. PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA ESCRIVÁ HOTELES**

De esta forma, nos disponemos a elaborar un plan de marketing digital para una empresa ficticia que consiste en un informe en el cual se recopilan todos y cada uno de los objetivos, así como las estrategias y acciones de marketing online que vamos a querer llevar a cabo (Cardona, 2019). Como en cualquier iniciativa o estrategia empresarial, lo primero que hay que hacer es elaborar una planificación que nos va a permitir definir con exactitud los pasos a seguir de manera a evaluar los resultados y poder así optimizar el rendimiento de la organización (Moschini, 2012). El plan estará comprendido en un periodo anual desde marzo 2020 hasta febrero 2021. Así, los diferentes pasos que vamos a seguir son los siguientes:

### 5.3.1 Modelo de negocio y análisis de la situación



Ilustración nº3. Logo de la empresa ficticia "Escrivá Hoteles".

Nuestra empresa, “Escrivá Hoteles”, es una cadena de hoteles, en su mayoría de tres y cuatro estrellas, que opera únicamente en el ámbito nacional. Con una fuerte inversión nacional y extranjera, cuenta con todos los activos necesarios para poder implantar un potente plan de marketing utilizando todas las herramientas necesarias que hemos estudiado. Cuenta con hoteles por la mayoría de las costas del país (Costa Azul, Costa del Sol, Costa Dorada, Costa de la Luz, Costa Verde y Costa Cantábrica), Islas baleares, Islas Canarias y por las principales ciudades de España (Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia Santander y Bilbao).

#### Ilustración n°4. Directorio nacional de Hoteles de "Escrivá Hoteles"



Fuente: elaboración propia.

Con una flota de casi 23 hoteles, todos ellos de tres y cuatro estrellas principalmente, “Escrivá Hoteles” se caracteriza por ofrecer un servicio mayoritariamente **vacacional** en las Costas y en las Islas, destinado principalmente a un público joven y un servicio **urbano** en las ciudades para gente más adulta, principalmente en viajes de negocios. Nuestra empresa se encuentra dispuesta a competir así contra las principales cadenas hoteleras nacionales de características similares, que ofrezcan un servicio parecido.

En efecto, España se ha convertido en un verdadero terreno de juego donde hoteles de todas las clases, compiten para tener una cuota de mercado. Si bien las posibilidades de éxito para los nuevos competidores son más limitadas, si estos se presentan como nuevos competidores altamente equipados en tecnología y recursos, las posibilidades aumentan considerablemente. Javier Jiménez, director de Forst, escuela

de Negocios Turísticos de Alicante, habla así sobre la importancia de saber hacer frente a “**los nuevos competidores tecnológicos**”. Según Jiménez, el método más efectivo para seguir siendo competitivos en el mercado es **invertir en ofrecer un buen *customer experience***. Declara que es vital saber crear “experiencias únicas, con espacios y trato humano diferenciado en cada establecimiento hotelero” (Hosteltur, 2019).

El mercado turístico español, está lleno de posibilidades. En 2019, el país ya contaba con 880.000 habitaciones (Arroyo, 2019), convirtiéndose así en un verdadero referente turístico del sector hotelero, como ya explicamos anteriormente. Por esta razón, a pesar de la fuerte competencia, si un hotel, como “Escrivá Hoteles” por ejemplo, cuenta con las principales herramientas digitales para poder elaborar un plan de Marketing Digital adecuado, este podrá estar a la altura de la competencia e incluso conseguir diferenciarse de ella y poder así conseguir una cuota de mercado.

#### *a) Misión*

La misión de nuestra empresa es la de ofrecer a nuestros clientes el mejor servicio posible en cuanto a calidad. Buscamos impresionar a nuestros huéspedes con experiencias novedosas para que estos el día de mañana quieran volver.

#### *b) Visión*

Nuestra visión se centra en un modelo de servicio mayoritariamente experiencial, donde el cliente se encuentra en el centro de todos los procesos y acciones llevados a cabo por la empresa. Esto nos va a permitir ser competitivos en el mercado y ganar una posición líder en el ranking nacional. Queremos situar a “Escrivá Hoteles” al frente y convertir a la empresa en un referente en cuanto a *customer experience* se refiere.

#### *c) Valores*

Toda empresa necesita sustentarse en una serie de pilares que sean los que motiven todas las decisiones llevadas en el seno de su organización. Estos pilares son los valores de la empresa. En nuestro caso, estos pueden resumirse en los siguientes términos: (1) innovación; (2) experiencias; (3) personalización; (4) tecnología; (5) espíritu joven; y (6) creatividad.

#### *d) Público objetivo*

Antes habíamos mencionado brevemente que nos interesaba centrarnos en un público joven sobre todo en nuestra flota vacacional y en un público más adulto en la flota urbana. Así, centraremos nuestro objetivo en adultos de 18 a 55 años de todo el mundo que quieren venir de vacaciones o a hacer negocios en España.

#### *e) Activos digitales de la empresa*

De acuerdo con el estudio teórico-práctico que hemos llevado a cabo con antelación, nuestra empresa ha de contar indudablemente con un perfil en las RRSS con mayor tráfico turístico. Nuestra empresa estará por lo tanto presente tanto en Facebook como en Instagram y Twitter. El contenido de dichas cuentas habrá de ser como un escaparate que invite al cliente a querer reservar una estancia con nosotros antes incluso de haber organizado el viaje (Lugo, 2019). Así, para aumentar nuestra presencia y conseguir una mayor visibilidad (notablemente entre los jóvenes que prefieren alquilar apartamentos turísticos), contaremos con los servicios de varios *travel influencers* que nos permitirán llegar a un mayor público sin necesidad de grandes campañas publicitarias. Nuestro principal objetivo es que el cliente reserve con nosotros y no con buscadores externos. Sin embargo, siendo conscientes del gran público que estos tienen, hemos decidido estar presentes en Booking y Tripadvisor, los dos buscadores más potentes en nuestro país. Estos buscadores no solo permiten a los usuarios encontrar el alojamiento que más se adecue a sus necesidades e intereses sino también actúan como proveedores de opinión, dando una valoración media de todos los comentarios. Contaremos así con sistemas y programas informáticos que midan la reputación online de nuestro hotel. Se trata así de monitorizar todo lo que se dice de nosotros en Internet. Pondremos en marcha entonces dos herramientas principalmente: (1) las Google Alerts que consisten en alertas que nos llegan cada vez que aparecen las palabras clave que hemos designado; (2) otra herramienta más sofisticada (y de pago) llamada Engagor que nos permite escuchar, actuar y medir resultados al mismo tiempo que “transforma toda la información recopilada en gráficos y diagramas” (Mercadé, 2015). De esta forma, dedicaremos dentro del departamento de Marketing un área exclusiva a la analítica web.

Por supuesto, contará también con una página web disponible en varios idiomas. Nuestro *website* será el principal activo de marketing digital del que dispondremos. Así

mismo, dentro de esta, estará a disposición de los clientes la posibilidad de hacer un tour virtual a través de las habitaciones y de las instalaciones, utilizando sistemas de RV como los empleados por la cadena de hoteles Marriott. Así, tendremos una página web totalmente orientada a la experiencia de búsqueda del cliente, es decir, que su uso habrá de ser muy intuitivo y estará optimizado para todos los dispositivos. Tendrán la posibilidad de descargarse el folleto del hotel en versión digital y tendrán la opción de comprar si lo desean *merchandising* de la empresa.

Finalmente, en cuanto al email-marketing de nuestra empresa, no vamos a emplear una estrategia muy invasiva o masiva, sino enfocar sobre todo los mails a un trato personal en función de los datos que hayamos conseguido como fechas de cumpleaños, aniversarios etc. Además, crearemos una *newsletter* con promociones, curiosidades de los lugares donde se encuentran nuestros hoteles, ofertas gastronómicas y demás que sirva para un mayor tráfico web y que beneficie no solo al hotel, sino a la zona. En cualquier momento los suscriptores podrán darse de baja. Se trata de convertir los correos electrónicos como una herramienta de venta efectiva.

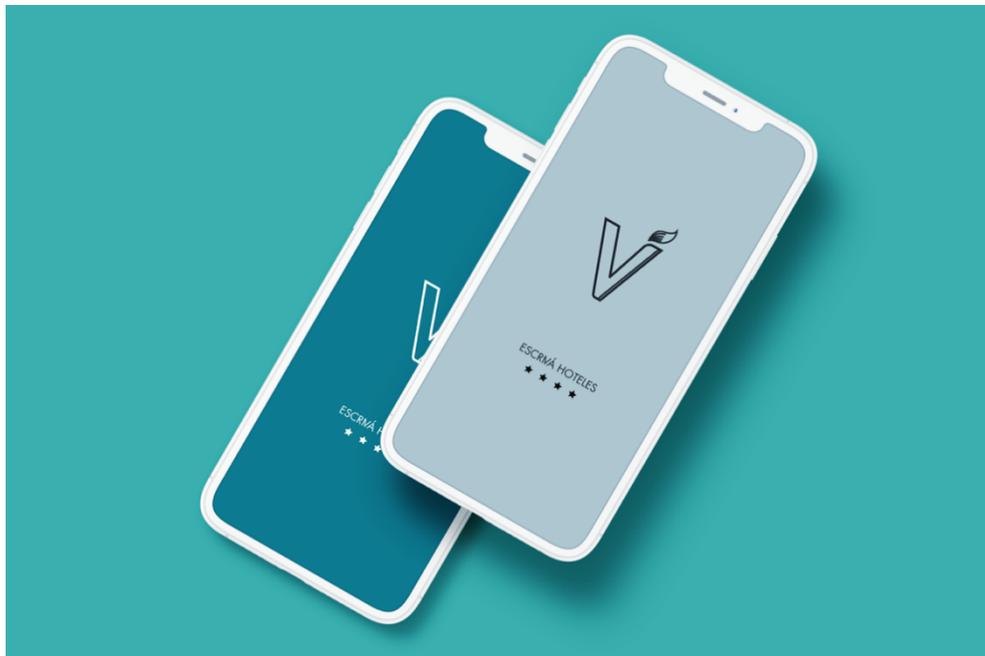


Ilustración nº5. Carcasas de móvil diseñadas para "Escrivá Hoteles" disponibles en la web del hotel.

#### *f) La competencia*

Para ello, empezaremos por elaborar un *Benchmark* con las principales cadenas hoteleras que operan en el territorio nacional.

**Tabla nº16. Benchmark de las principales cadenas hoteleras**

Empresa	Nº de Hoteles en España	Ubicación Principal	Activos digitales	Nota de los clientes	¿Tiene un departamento de <i>Customer experience</i> ?
 (NH Hotel Group, 2018)	13	Urbana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- App móvil</li> <li>- Página web</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Monitorización de la reputación online a través del Quality Focus Online <sup>28</sup></li> <li>- IVR IA</li> <li>- <i>e-commerce</i></li> <li>- Choose your room + Online check in + check out (Fast Pass)<sup>29</sup></li> <li>- Automatización de precios</li> <li>- Mood Room<sup>30</sup></li> <li>- Pressreader: acceso digital a periódicos y revistas</li> <li>- Customer Care online<sup>31</sup></li> </ul>	4,2/5	✓
 (Melia Hotels International, 2019)	152	58% Vacacional 42% Urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- App móvil</li> <li>- Página web</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Monitorización de las reservas</li> <li>- IA (<i>Intelligence experience contact center</i>)<sup>32</sup></li> <li>- Big Data</li> </ul>	4,3/5	✓

<sup>28</sup> Se trata de una herramienta de medición online que “permite monitorizar las reseñas de clientes a través de canales internos y de los canales online” (NH Hotel Group, 2018).

<sup>29</sup> **FastPass** es una herramienta que permite personalizar todavía más la experiencia de los clientes. Este servicio le valió la NH la condición de “la primera cadena urbana de Europa en ofrecer los servicios de *Check-in Online*, *Choose your room* y *Check-out Online* simultáneamente para todos sus clientes” (NH Hotel Group, 2018)

<sup>30</sup> **Mood Room**: se trata de un concepto de habitación totalmente nuevo donde gracias a la domótica, podemos adaptar la atmosfera de la habitación al estado de animo de cada cliente. Se trata de ofrecer una experiencia nueva, personalizada y única a los huéspedes (NH Hotel Group, 2018).

<sup>31</sup> **Customer Care online**: “Se trata de un módulo que permite el registro de cualquier interacción con el cliente, desde la recepción de la reclamación. El cliente puede gestionar su reclamación desde una multitud de canales: correo electrónico, teléfono, web, hoteles, redes sociales...” (NH Hotel Group, 2018)

<sup>32</sup> **Intelligence experience contact center**: se trata de “un asistente virtual que utilizando inteligencia artificial facilita la interacción con el cliente” (Melia Hotels International, 2019).

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travel Influencers y embajadores Digitales</li> <li>- Email-marketing</li> <li>- Web widgets</li> </ul>		
 (Grupo Barceló , 2018)	61	49% Vacacional 51% Urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- App móvil</li> <li>- Página web</li> <li>- Redes sociales<sup>33</sup></li> <li>- Monitorización de la reputación online en más de 175 webs de opinión y OTAs</li> <li>- Epreselec<sup>34</sup></li> <li>- Big Data: Data driven</li> </ul>	4,1/5	✓
 (RIU Hotels & Resorts , 2018)	31	94% vacacional 6% Urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- App móvil</li> <li>- Página web</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Monitorización de la reputación online</li> <li>- E-mail Marketing: newsletter</li> <li>- Tótems digitales</li> <li>- Riu Partner club online</li> </ul>	4,5/5	✓
 ESCRIVÁ HOTELES ★ ★ ★ ★	25	70% vacacional 30% Urbano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- App móvil</li> <li>- Página web</li> <li>- RRSS</li> <li>- Monitorización de la reputación online via Engagor</li> <li>- Big Data</li> <li>- Newsletter</li> <li>- E-mail marketing</li> <li>- RV</li> <li>- Travel influencers</li> </ul>	No ha de ser menor de 4,5	✓

**Fuente:** elaboración propia.

Así mismo, resultaría interesante realizar un gráfico de posicionamiento para mostrar de manera visual donde queremos que nuestra empresa se sitúe.

<sup>33</sup> **Redes Sociales:** “Es la cadena hotelera española con la cuenta corporativa más seguida en Twitter y es la segunda más popular en Facebook, Instagram y Youtube en 2018” (Grupo Barceló , 2018).

<sup>34</sup> **Epreselec:** “herramienta digital orientada a optimizar los procesos de selección del personal del hotel” (Grupo Barceló , 2018).

**Gráfico nº17. Mapa de competidores**



**Fuente:** elaboración Propia.

### 5.3.2 Objetivos de Marketing Digital

Al tratarse de una empresa joven de reciente implantación, nuestros objetivos se van a centrar casi en su totalidad en el ámbito digital. Así, podemos destacar los siguientes:

- a) *Mejorar el contenido tecnológico experiencial creando un departamento nuevo y exclusivo en la empresa: customer experience technology*

Para ello, emplearemos las herramientas digitales que estén a nuestra disposición poniendo al cliente en todo momento en el centro de la experiencia. Debemos recordar que un gran porfolio de activos digitales no se traduce necesariamente en una buena valoración de la experiencia para cliente. Hay que saber usar eficazmente la tecnología a nuestra disposición y buscar la optimización de su uso sin perder de vista el elemento esencial del proceso: la satisfacción del cliente. Resultaría por lo tanto interesante crear un departamento de *customer experience technology*.

- b) *Fortalecer la imagen de marca en las redes sociales: conseguir 1 millón de seguidores en Instagram*

Hoy en día, un plan de marketing sin duda implica la presencia de la empresa en las redes sociales. Hemos visto ya Facebook, Twitter e Instagram son aquellas que

manejan mayor tráfico turístico y hotelero. Por todo ello, buscaremos aumentar nuestros seguidores y una manera de hacerlo es creando un perfil en español y otro en inglés de manera a poder llegar a un público más internacional. Cada vez se organizará un concurso entre los clientes donde se sorteará una estancia de dos noches a aquella persona que haya conseguido hacer la foto más “instagrameable”<sup>35</sup> de las instalaciones o habitaciones del hotel. Consideramos que, con esta iniciativa, el número de suscriptores aumentará considerablemente.

*c) Fidelizar al cliente: conseguir que más del 50% de los clientes repitan su estancia gracias a la creación de un Club VIP de clientes repetidores*

Ya mencionamos con anterioridad que la fidelización de los clientes se había convertido en el objetivo principal de cualquier empresa hotelera. Se trata de ganar una mayor independencia vis a vis de las OTAs o los touroperadores de manera a conseguir un mayor porcentaje de clientes que reservan directamente a través de nosotros. Esto se consigue ofreciendo un trato exquisito y poniendo a disposición de los clientes todas las herramientas que faciliten el acceso a nuestro sitio web. De esta forma, hay que asegurar la formación de los empleados, cuidar los detalles decorativos y la atmósfera de las estancias y por último estudiar minuciosamente al cliente. **Crearemos entonces un club VIP para aquellos clientes** que repitan y premiarles por su fidelidad mediante un sistema de puntos.

### 5.3.3 Control

Mensualmente, se llevarán a cabo una serie de informes en los que se detallará la interacción de la empresa con sus clientes a través de las redes sociales, la variación de los hoteles en tiempo real, el número de visitas a la página web, así como el porcentaje de reservas y de cancelaciones. Se pondrá así especial atención a los indicadores de negocio tales como el porcentaje de ocupación, el porcentaje de clientes repetidores, la permanencia de los usuarios en la página web, la tasa de cancelaciones, el RevPar, el TrevPar, el GoPPAR, el RevPag, el TrevPag y el GoPPAG etc (IHCS Hotel Consulting, s.f.).

---

<sup>35</sup> Este tipo de iniciativas ya han sido llevadas a cabo por numerosos hoteles. Entre ellos destacamos Riu Plaza de España que sorteo una estancia de una semana en Maldivas, todo incluido y el Hotel Eurostars Torre Sevilla que sorteo una estancia en su mismo hotel con desayuno incluido.

## 6. CONCLUSIONES

El principal objetivo de los hoteles es satisfacer a sus clientes y la mejor manera de hacerlo hoy en día es mediante una buena estrategia de marketing. A través de este estudio hemos podido ver como a lo largo de estos últimos años, el sector hotelero se ha ido transformando debido a la revolución digital acontecida en la Industria del Turismo y como ha surgido un nuevo concepto conocido como *customer experience*. Así pues, nos encontramos hoy en día en una era que requiere de una estrategia que ponga al cliente en primer plano y no se centre únicamente en maximizar las ventas ya que lidiamos con un cliente cada vez más informado, exigente y conectado.

La digitalización de los diferentes activos de una empresa se ha convertido así en un elemento esencial de dicha transformación, y como todo cambio importante, esto requiere de una planificación, es decir, de un plan de marketing digital. Este plan nos va a permitir poner en valor los activos digitales de la empresa, pero sin perder de vista el carácter humano y personal de las empresas que prestan servicios.

De esta forma, al anunciar el cuerpo práctico de nuestro estudio, planteamos una serie de hipótesis. Ahora, en nuestra conclusión, buscaremos refutarlas o validarlas en función de los resultados.

Hipótesis nº1. Las herramientas de marketing digital existentes son esenciales para un buen *customer experience*.

Sin duda alguna, podemos validar dicha hipótesis pues hemos visto como las estrategias de marketing digital de las principales cadenas hoteleras (Barceló, NH, Meliá y Riu) se mueven en perfecta sintonía con el concepto de satisfacción y experiencia del consumidor. En este sentido, Julio Giménez, CEO de Zennio Spain, incide en el hecho de que la tecnología “es una herramienta clave para la distinción y la reputación de los hoteles” (Hosteltur, 2018).

Hipótesis nº2. En un hotel, los huéspedes estarían dispuestos a pagar más por recibir servicios personalizados.

Si bien hay una preferencia clara por parte de los huéspedes a recibir un trato más personalizado, es cierto que no todos estarían dispuestos a pagar más por ello. Pudimos

ver como sobre esta cuestión existía una fuerte disparidad entre hombres y mujeres. Por lo tanto, debemos validar únicamente a medias dicha hipótesis y concluir sobre ello que los hoteles, deben, en la medida de lo posible, personalizar las experiencias de los huéspedes sin que ello implique una subida desorbitada de los precios. La personalización no debe convertirse en sinónimo de lujo sino de **calidad**.

Hipótesis nº3. Las opiniones de otros usuarios o las recomendaciones de familiares son decisivas a la hora de elegir entre un alojamiento u otro.

En efecto, estas resultan decisivas en la toma de decisión de los clientes. Una opinión cercana, fiel y verdadera puede en muchos casos resultar la mejor herramienta de Marketing de una empresa. No debemos menospreciar el “**boca - oreja**” pues puede resultar la mejor estrategia de la empresa. Validamos por lo tanto dicha hipótesis basándonos en la importancia que el grupo NH otorga pues siguen muy de cerca todas las opiniones y comentarios que se hacen sobre la empresa. Así mismo, pudimos ver como el 96,57% de los usuarios encuestados las consideraba como un factor determinante.

Hipótesis nº4. La personalización, entendida como un medio para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de los huéspedes, resulta una técnica de fidelización del cliente muy potente.

Tanto el estudio documental como el análisis empírico validan la hipótesis de que la personalización es una de las principales vías de fidelización del cliente. Así lo ha defendido Sandra Pérez Carracedo y un estudio que habla de la importancia de los clientes repetidores como mecanismo para independizarse de las OTAs. Conseguir el **efecto “wow”** (Hosteltur, 2018) en los clientes resulta así una necesidad para que estos repitan y este solo se consigue mediante la personalización.

Hipótesis nº5. La gente prefiere alquilar apartamentos en vez de reservar una estancia en un hotel.

Pese a la creencia popular de que los apartamentos están ganándole terreno a los hoteles, estos últimos siguen siendo *un must* a la hora de viajar tal y como hemos visto a través de este estudio. Por lo tanto, refutamos la hipótesis sobre la preferencia de los apartamentos antes que los hoteles.

En conclusión, la revolución digital ha implicado una redefinición de la Industria del Turismo, del sector hotelero y por último de la disciplina del Marketing que ha tenido que reinventarse con la irrupción del marketing digital como herramienta básica de una empresa. Hoy en día se busca, ante todo, cuidar la relación con los clientes y es la tecnología la que nos va a permitir conseguir un tratamiento más personal y adaptado a sus necesidades. Así, el sector hotelero dispone de las herramientas necesarias, así como de los recursos personales, económicos y tecnológicos para llevar a cabo una estrategia de éxito.

### **6.1. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Como limitaciones del trabajo, debemos destacar que, si bien el presente estudio se centra en el sector hotelero en España, se podrían estudiar también otros ámbitos fuera del nacional. Así mismo, y en esta línea, resultaría interesante estudiar otros sectores como el de la restauración y ver cómo ha influido el progreso tecnológico en la experiencia de los comensales.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- 21 Gramos; Nielsen. (2019). *El Poder del consumidor ciudadano*.
- Alfaro, E. (2010). *El ABC del Customer Experience* (1a edición ed.). Valencia, España: Wolters Kluwer España.
- Alles, M. T., & Moral, M. M. (2012). Nuevas tendencias del Marketing: el Marketing experiencial. *Entelequia, revista interdisciplinar*(14), 237-251.
- American Marketing Association. (2017). Recuperado el 17 de marzo de 2020, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Anderson, C. (11 de enero de 2012). The Impact of Social Media on Lodging Performance. (C. University, Ed.)
- Arroyo, R. (20 de julio de 2018). Recuperado el 2 de marzo de 2020, de Expansión: <https://www.expansion.com/empresas/inmobiliario/2018/07/20/5b51ced6ca4741e3228b457a.html>
- Arroyo, R. (10 de agosto de 2019). Así son los principales grupos hoteleros en España. *Expansión*.
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente. (6 de octubre de 2015). *DEC*. Recuperado el 13 de marzo de 2020, de <https://asociaciondec.org/blog-dec/top-10-citas-sobre-experiencia-de-cliente-en-el-ii-congreso-dec/9715/>
- Aspect. (2018). *2018 Aspect Consumer Experience Index Survey*.
- Ballesteros, P. T. (7 de octubre de 2019). *Hosteltur*. Recuperado el 7 de marzo de 2020, de [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/020134\\_que-es-esto-del-open-pricing.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/020134_que-es-esto-del-open-pricing.html)
- BANKIA. (24 de enero de 2018). *BlogBankia*. Recuperado el 9 de marzo de 2020, de <https://www.blogbankia.es/es/blog/por-que-ser-influencer-es-un-trabajo-de-verdad.html>
- Bel, O. (1 de febrero de 2019). *Inboundcycle*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>
- Bethesda MD. (9 de septiembre de 2015). *Marriott Internacional News Center*. Recuperado el 12 de marzo de 2020, de <https://news.marriott.com/news/2015/09/09/marriott-hotels-introduces-the-first-ever-in-room-virtual-reality-travel-experience>
- BoldData*. (s.f.). Obtenido de <https://bolddata.nl/en/>
- Branco, A. (s.f.). *Academia.edu*. Recuperado el 12 de marzo de 2020, de [https://www.academia.edu/18152132/Understanding\\_Customer\\_Experience\\_and\\_Customer\\_Satisfaction](https://www.academia.edu/18152132/Understanding_Customer_Experience_and_Customer_Satisfaction)

- Cadavid, H. D. (enero-junio de 2004). Marketing de Emociones. La forma para lograr fidelidad de los clientes. (U. d. Medellín, Ed.) *Semestre Económico*, VII(13), 203-211.
- Cardona, M. P. (29 de julio de 2019). *IEB School*. Recuperado el 19 de marzo de 2020, de <https://www.iebschool.com/blog/plan-de-marketing-digital/>
- Carracedo, S. P. (18 de marzo de 2020). La importancia de un buen Customer experience. (A. D. Romaní, Entrevistador)
- Cava, A. G. (s.f.). *Hotels & Golf Tourism*. Recuperado el 2 de marzo de 2020, de <http://www.antoniogomezcava.com/diferencias-entre-la-gestion-de-un-hotel-vacacional-o-urbano/>
- CEHAT . (s.f.). *Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos* . Obtenido de <https://cehat.com/frontend/cehat/El-Sistema-De-Clasificacion-Hotelera-En-Espana-vn2681-vst300>
- Centro Internacional sobre el Envejecimiento. (s.f.). Recuperado el 2 de abril de 2020, de <https://cenie.eu/es/observatorio/economia-del-envejecimiento/viajes-y-ocio>
- CESAE Business & Tourism school . (5 de junio de 2018). *CESAE* . Obtenido de <https://www.cesae.es/blog/revpar-un-indicador-clave-para-el-sector-hotelero>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2012). *Digital Marketing, strategy, implementation and practice* (7a edición ed.). Loughborough: Pearson.
- Closingap. (21 de noviembre de 2019). *El impacto de la brecha de género en el turismo de negocios supera los 2.300 millones de euros*. Informe financiero , Closingap, Turismo . Obtenido de <https://closingap.com/blog/nota-de-prensa/el-impacto-de-la-brecha-de-genero-en-el-turismo-de-negocios-supera-los-2-300-millones-de-euros/>
- Comunicación Grupo Piquer. (15 de marzo de 2017). *Grupo Piquer*. Recuperado el 18 de marzo de 2020, de <https://www.grupopiquer.com/la-evolucion-del-marketing-mix-las-8-ps/>
- Confederación española de hoteles y alojamientos turísticos. (s.f.). *CEHAT*. Recuperado el 6 de marzo de 2020, de <https://cehat.com/frontend/cehat/Internet-Y-La-Industria-Hotelera-vn4684-vst459>
- Consejería de Presidencia de la Comunidad de Madrid. (2003). *Decreto 159/2003, de 10 de julio, de Ordenación de Establecimientos Hoteleros de la Comunidad de Madrid*. Madrid.
- Datatrust. (7 de febrero de 2018). *Datatrust*. Recuperado el 19 de marzo de 2020, de <https://www.datatrust.pe/marketing-digital/7-diferencias-marketing-digital-vs-marketing-tradicional/>

- Díaz, A. (12 de diciembre de 2019). *Statista*. Recuperado el febrero de 2020, de <https://es.statista.com/temas/3875/sector-hotelero-en-espana/>
- El Economista. (13 de abril de 2016). *El Economista.es*. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de <https://www.economista.es/tecnologia/noticias/7488529/04/16/Que-son-exactamente-los-chatbots-y-para-que-sirven.html>
- elEconomista.es. (18 de junio de 2018). Unilever quiere pinchar la burbuja de los influencers: urge acabar con el fraude de este tipo de márketing. *el Economista*.
- EY. (2019). *INFORME INNOVACIÓN TURÍSTICA EN ESPAÑA 2019*. IT - Turismo .
- FERGUS Hotels. (2017). *Fergus Expansión*. Recuperado el marzo de 2020, de <https://blog.fergusexpansion.com/sector-hotelero-espana-situacion>
- Fernández, J., & Vasílica, M. (s.f.). Ideas para minimizar la estacionalidad en turismo. *Comunidad Hostelsur*, 3-5.
- Ganti, A. (3 de septiembre de 2019). *Investopedia*. Recuperado el 2 de marzo de 2020, de <https://www.investopedia.com/terms/a/assetclasses.asp>
- García, A. A. (11 de diciembre de 2019). *Cool Tabs*. Recuperado el 19 de marzo de 2020, de <https://blog.cool-tabs.com/es/tendencias-de-marketing-digital-2020/>
- GesHotels. (5 de marzo de 2018). *Comparamos el comportamiento de compra de clientes la estancia y clientes repetidores*. Obtenido de [https://www.hosteltur.com/127218\\_fidelizar-al-cliente-el-arma-de-los-hoteles-para-depender-menos-de-las-ota.html](https://www.hosteltur.com/127218_fidelizar-al-cliente-el-arma-de-los-hoteles-para-depender-menos-de-las-ota.html)
- GesHotels. (2019). *Analizamos la evolución en los últimos diez años de los principales Canales de Promoción*.
- Grandi, C. V., González, F., & Segarra, M. d. (marzo de 2015). ¿Cómo potenciar el uso de las redes sociales como estrategia de Marketing en empresas del sector hotelero? *Tec Empresarial*, VIII(3), 7-18.
- Grupo Barceló . (2018). *Memoria Anual 2018*.
- Haaser, C., & Lissorgues, A. (2018). *Artificial Intelligence, a game changer in the hospitality Industry*.
- Hostelería Redacción. (7 de junio de 2017). Una buena experiencia empieza por el desayuno. *Hostelería, design, equipment, food service & beverage*.
- Hosteltur. (8 de marzo de 2018). Recuperado el 10 de abril de 2020, de [https://www.hosteltur.com/127008\\_estimulacion-sensorial-personalizar-experiencia-huesped.html](https://www.hosteltur.com/127008_estimulacion-sensorial-personalizar-experiencia-huesped.html)

- Hosteltur. (2019). Recuperado el 7 de marzo de 2020, de [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/020133\\_estrategias-que-ayudaran-a-tu-hotel-a-reducir-la-dependencia-en-intermediarios.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/020133_estrategias-que-ayudaran-a-tu-hotel-a-reducir-la-dependencia-en-intermediarios.html)
- Hosteltur. (23 de septiembre de 2019). Recuperado el 31 de marzo de 2020, de [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/019971\\_expertos-proponen-al-sector-hotelero-combatir-la-competencia-con-experiencias.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/019971_expertos-proponen-al-sector-hotelero-combatir-la-competencia-con-experiencias.html)
- iAdvize. (17 de agosto de 2017). *iAdvize*. Recuperado el 14 de marzo de 2020, de <https://www.iadvize.com/blog/es/3-razones-por-que-el-customer-experience-no-funciona-sin-emociones/>
- IHCS Hotel Consulting . (s.f.). *Kpis hoteles: indicadores de rendimiento para el sector hotelero*. Obtenido de <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/kpis-hoteles-indicadores-rendimiento-sector-hotelero/>
- Instituto de Emprendimiento Avanzado; HotelsDot. (2019). *¿Son los influencers una herramienta de promoción efectiva para los hoteles?* Madrid: AMEC Ediciones.
- Instituto Nacional de Estadística . (2019). *Encuesta de ocupación hotelera* .
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Cuenta satélite del turismo en España (2016-2018)*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *España en cifras 2019*.
- Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado. (s.f.). *Concepto de Web 2.0*. Recuperado el 5 de marzo de 2020, de [http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/155/cd/modulo\\_1\\_Iniciacionblog/concepto\\_de\\_web\\_20.html](http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/155/cd/modulo_1_Iniciacionblog/concepto_de_web_20.html)
- Jevnet. (s.f.). Recuperado el 9 de marzo de 2020, de <https://www.jevnet.es/blog/top-5-influencers-de-viajes-en-espana/>
- La Vanguardia. (14 de junio de 2016). *La Vanguardia - Viajes* . Recuperado el 1 de marzo de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20160613/402482217014/requisitos-mas-valorados-habitacion-hotel.html>
- Letona, E. A. (marzo de 2018). Jóvenes y hábitos de consumo en turismo. *Revista de Estudios de Juventud*(119).
- Llonch, E. (s.f.). *Mazars*. Recuperado el 8 de marzo de 2020, de <https://www.mazars.es/Pagina-inicial/Noticias/Ultimas-Noticias/La-inteligencia-artificial-en-el-sector-hotelero>
- Lugo, R. R. (2019). *Think!n The Company for Tourism*. Obtenido de <https://thinkin.es/blog/estrategias-redes-sociales-hoteles-2019/>

- López, E. (s.f.). *Smarttravel*. Recuperado el 5 de marzo de 2020, de <https://www.smarttravel.news/2018/04/23/la-importancia-estrategica-del-customer-experience-turismo-hoteleria-gastronomia/>
- Martin, N. (26 de marzo de 2019). *Forbes*. Recuperado el 13 de marzo de 2020, de Forbes : <https://www.forbes.com/sites/nicolemartin1/2019/03/26/why-millennials-have-higher-expectations-for-customer-experience-than-older-generations/#327844d72ec1>
- Martín, S. (s.f.). *Metricool*. Recuperado el 9 de marzo de 2020, de <https://metricool.com/es/influencers-viajes-espana/>
- Melia Hotels International . (2019). *Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidados 2019*.
- Mercadé, A. (21 de diciembre de 2015). *Deusto Formación*. Recuperado el 3 de abril de 2020, de <https://www.deustoformacion.com/blog/redes-sociales/5-herramientas-para-medir-tu-reputacion-online>
- Molina, C. (2017). *El País*. Obtenido de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/11/companias/1515683691\\_948850.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/11/companias/1515683691_948850.html)
- Moschini, S. (2012). *Claves del Marketing Digital*. Barcelona: La Vanguardia Ediciones, S.L.
- Nagasawa, S., & Otsu, S. (20 de abril de 2015). Experience Differentiation Strategy (1): Concepts of Consumer Experiences. *Science Journal of Business and Management, III*, 73-77.
- NH Hotel Group. (2018). *Informe Anual 2018*.
- Nielsen Comunicación. (23 de octubre de 2013). *Estudio Nielsen sobre advertising*.
- Observatorio de las Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2006). *El Sector Hotelero ante las tecnologías*.
- Organización Mundial del Turismo. (2018). *Ranking Inbound Tourism*.
- Palao, D. V. (29 de noviembre de 2017). *TecnoHotel*. Recuperado el 7 de marzo de 2020, de <https://www.tecnohotelnews.com/2017/11/personalizacion-combatir-otas/>
- Palao, D. V. (4 de abril de 2018). *Tecnohotel*. Recuperado el 12 de marzo de 2020, de <https://www.tecnohotelnews.com/2018/04/04/realidad-virtual-hotel-videojuego/>
- Pena, L. (6 de febrero de 2020). 8 razones para elegir un hotel boutique. *Hosteltur*.
- PuroMarketing. (30 de mayo de 2018). *El marketing del "boca a boca" y su efecto sobre las ventas*. Recuperado el 1 de abril de 2020, de <https://www.puromarketing.com/44/30460/marketing-boca-boca-efecto-sobre-ventas.html>

- Redacción Mallorca Diario. (23 de noviembre de 2019). Las mujeres que viajan gastan más que los hombres en hoteles y servicios turísticos. *Mallorca Diario*.
- Rentero, C. (s.f.). *Smart Travel*. Recuperado el 4 de abril de 2020, de <https://www.smarttravel.news/2019/03/28/viajeros-reservan-acaso-drama-las-cancelaciones-los-hoteles/>
- Revinate. (2018). *2018 Global Hotel Reputation Benchmark Report* .
- Revinate. (2019). *2019, Gobal Hotel Reputation Benchmark Report*.
- RIU Hotels & Resorts . (2018). *Memoria de Sostenibilidad* .
- Romero, A. (s.f.). *Andrésturiweb*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://andresturiweb.com/la-estrategia-de-marketing-hotelero/>
- Senouci, D. (s.f.). *Amara ingeniería de marketing*. Recuperado el 9 de marzo de 2020, de <https://www.amara-marketing.com/blog-turismo/redes-sociales-hoteles-influencers-nuevo-must>
- Soler, C. (s.f.). *PWC España*. Obtenido de <https://www.pwc.es/es/turismo.html>
- Vázquez, I., González, M., Zabala, F., Pazos, M., & Borrás, C. (s.f.). *Consideraciones y propuestas para la elaboración de un plan de formación hotelera*. Sevilla: Escuela Universitaria de Estudios Empresariales.
- Vázquez, M. (3 de febrero de 2020). *Colliers International*. Recuperado el 2 de marzo de 2020, de [https://www2.colliers.com/es-es/news/hotelinvestment\\_report2019\\_np](https://www2.colliers.com/es-es/news/hotelinvestment_report2019_np)
- Valles, D. M. (1999). Las Tecnologías de la Información y el turismo. *Estudios Turísticos*, 3-24.
- Vila, T. D., & Vila, N. A. (15 de diciembre de 2014). Gestión de las redes sociales turísticas en la Web 2.0. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, XVII(129), 57-78.
- Vilarasau, D. R. (26 de enero de 2015). *Hosteltur*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de [https://www.hosteltur.com/193930\\_perez-tenessa-dimite-dejando-edreams-odigeo-76-menos-valor-bolsa.html](https://www.hosteltur.com/193930_perez-tenessa-dimite-dejando-edreams-odigeo-76-menos-valor-bolsa.html)
- World Tourism Organization. (2016). *Gblonal Report on The Power of Youth Travel*. Madrid: UNWTO Editorial Team .

## 8. ANEXOS

**Anexo n°1: encuesta “La importancia de un buen *customer experience*” (fase cuantitativa)**

### **ENCUESTA**

**¿Edad?**

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 – 70
- + 70

**¿Sexo?**

- Mujer
- Hombre

**¿País de residencia habitual?**

...

**Nivel de estudios**

- Sin estudios
- Estudios secundarios (Bachiller / Formación Profesional)
- Grado medio
- Licenciado
- Master/Doctorado

**¿Viajas mucho durante el año? (más de dos noches fuera)**

- Si
- No

**¿Sueles viajar principalmente por...?**

- Ocio:
  - En pareja
  - Familia
  - Amigos
  - Solo
  
- Negocios

**A la hora de elegir un alojamiento turístico lo buscas en (máximo 3 opciones) :**

- La Web de los hoteles
- Buscadores de alojamiento (Booking, Expedia, Tripadvisor etc.)
- Airbnb
- Redes sociales
- Blogs de viajeros
- Recomendaciones de amigos
- Revistas turísticas
- Otro: ....

**¿Cuáles son los criterios decisivos para elegir entre un alojamiento turístico y otro?  
(máximo 3 opciones):**

- Ubicación
- Precio
- Categoría del Alojamiento
- Recomendaciones de amigos / familiares
- Equipamiento tecnológico
- Interés histórico (monumentos, etc.)
- Servicios adicionales (wifi, spa, gimnasio, cursos, etc.)
- Opiniones de otros usuarios

**Cuando te alojas fuera de casa, ¿cuál de las siguientes opciones eliges principalmente?**

- Un hotel
- Un hostel
- Un parador
- Un apartamento
- Un camping
- Un albergue
- Otra: ...

**Cuál de los siguientes servicios es el primer requisito esencial para tu estancia:**

- Wifi gratuita
- Desayuno incluido
- Cancelación gratuita
- Servicio de transfer al hotel desde el aeropuerto y viceversa
- Habitación con vistas
- Smart tv
- Restaurante con estrellas Michelin
- Gimnasio
- Spa
- Piscina
- Masajes

**Cual de los siguientes servicios es el segundo requisito esencial para tu estancia**

- Wifi gratuita
- Desayuno incluido
- Cancelación gratuita
- Servicio de transfer al hotel desde el aeropuerto y viceversa
- Habitación con vistas
- Smart tv
- Restaurante con estrellas Michelin
- Gimnasio
- Spa
- Piscina

- Masajes

**¿Estarías dispuesto a pagar más dinero por los servicios que son esenciales en tu estancia?**

- Sí
- No

**¿Hasta qué punto recomendarías un sitio que te ha hecho vivir una experiencia única?**

- Lo recomendaría sin duda
- Lo recomendaría
- Me es indiferente
- No lo recomendaría
- No lo recomendaría bajo ningún concepto
- 

**¿Influyen muchos las valoraciones de otros usuarios a la hora de reservar una estancia?**

- Si, son decisivas
- Si un poco
- No me parecen relevantes
- No influyen mi decisión

**¿Dejas tu valoración de la estancia en hoteles?**

- Sí, pero sólo cuando la experiencia ha sido mala
- Sí, pero sólo cuando la experiencia ha sido buena
- Sí, tanto si la experiencia ha sido buena como mala
- No

**¿Qué consideras como experiencia única por parte de un hotel?**

- Me reconocen cuando he estado alguna otra vez
- Me ofrecen servicios exclusivos y personalizados
- Me ofrecen buenos precios
- Me hacen disfrutar la estancia con actividades que me gustan
- Las habitaciones son confortables
- Los empleados son educados y amables
- La comida es buena
- Me sorprenden con equipamiento tecnológico (pulseras, tótems, ordenador en la habitación, videoconsola...)

**¿Volverías a un hotel en el que has tenido una mala experiencia?**

- No, nunca
- Sólo si se disculpan
- Sólo si me regalan una estancia
- Sí, un fallo lo comete cualquiera

**Anexo nº2: entrevista en profundidad con Sandra Pérez Carracedo, Senior Experience Design and Innovation Manager**

**¿Podría indicarme qué es para su empresa el *Customer Experience*?**

Aquí te paso la descripción de funciones de nuestra área de Customer Experience, que resume bien lo que es en NH este departamento:

Responsables del diseño de la experiencia del cliente para cada marca, asegurando que la experiencia esté alineada con los valores de la marca y las expectativas de los huéspedes. Definimos y recomendamos los productos y servicios que creen fidelidad y compromiso de nuestros clientes. Responsables de investigar y recomendar nuevas propuestas innovadoras y relevantes para mejorar la experiencia del cliente, incluido el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas

**¿Cómo implementan Vds el Customer Experience en su empresa?**

El proceso de implementación es variable en función del tipo de proyecto, pero hay un elemento común, la Experiencia de cliente se gestiona y diseña desde nuestra área, pero es un elemento transversal a toda la organización, y no puede tener éxito sin el

compromiso y apoyo del resto de áreas. En este sentido son claves a la hora de la implementación diversas áreas y posiciones: Operaciones, Calidad, IT, Brand Managers, E-Commerce...y sobre todo, el personal de los hoteles.

### **¿Qué beneficios les reporta el Customer Experience?**

Nuestra misión es conseguir que cuando un cliente piense en un viaje de ocio o negocio, piense en nuestras marcas. Este es el principal beneficio y motor de todas las acciones que implementamos. Además de potenciar uno de nuestros valores principales que es la vocación de servicio. La gestión de la experiencia es también un pilar clave en la construcción de la percepción de nuestras marcas, y la consistencia de marca.

### **¿Qué papel juega el Customer Experience en su estrategia de marketing?**

Un papel clave, siendo uno de los pilares básicos de la estrategia global de marketing de la compañía. En nuestra empresa donde el servicio al cliente juega un papel tan importante, en un sector donde la diferenciación y personalización son la clave, donde los momentos vividos por nuestro huésped son el motor de cualquier acción, el *Customer Experience* es un punto de referencia en la compañía.

### **¿Según Usted, cuáles son los elementos claves para una buena estrategia Customer Experience?**

Es importante definir unos pilares a largo plazo sobre los que la estrategia de Experiencia de cliente se va a basar, de forma que cualquier proyecto o pequeña acción sea coherente y construya sobre los mismos pilares. En NH Hotel Group definimos 6 pilares sobre los que sustentar nuestras estrategias de *Customer Experience*:

- Mejorar la personalización de la experiencia
- Incrementar la fidelidad de los clientes
- Generar consistencia de marca (para cada marca de nuestro portfolio)
- “Seamless transactions”, trabajar en procesos y tecnología/ innovación que ayuden a facilitar cualquier transacción (check-in, check-out, proceso de reserva...)
- Innovación y tecnología
- “Local flavour”, generar una experiencia única en cada destino e integrar esos sabores, cultura y elementos locales en la experiencia de nuestros hoteles

### **¿Qué clase de relación buscan Vds. tener con sus clientes? ¿Qué les ofrecen como experiencia?**

El objetivo o lo que desea cada cliente puede variar entre tipos de viaje, un cliente de negocio que busca unos objetivos en su viaje (mínimo contacto, espacio para trabajar, facilidad y comodidad...) puede buscar unos objetivos muy diferentes cuando viaja de ocio con su familia por ejemplo (más apoyo del personal del hotel, más información de la ciudad, espacios comunes, características de habitación diferentes...), por eso se define y cuida cada detalle para adaptarnos siempre a las necesidades del cliente, y conseguir que nos elija en todos sus viajes.

La definición de la experiencia es un ámbito muy amplio, desde el proceso de reserva y comunicación antes del viaje, a la experiencia en el hotel (cómo es el proceso de check-in, elementos de la habitación, experiencia F&B, zonas comunes, instalaciones del hotel...), trato del personal, y un infinito etcétera. Además, diseñamos la experiencia de cliente para cada una de nuestras marcas del portfolio, en base a los atributos y valores de cada marca.

### **¿Cómo están midiendo la eficacia de las acciones de Customer Experience?**

Disponemos de varias fuentes de información para medir la experiencia de cliente, la principal fuente de información es todas las paginas de reviews a nivel internacional (TripAdvisor, Booking, Expedia...), también disponemos de un sistema propio de calidad (una encuesta online a clientes que se han alojado), e intentamos recoger feedback en tiempo real durante la estancia, la escucha activa en redes sociales es también una fuente clave. Un aspecto importante es disponer de herramientas adecuadas para poder procesar y analizar ese gran volumen de información tanto cuantitativa como cualitativa.

### **¿Qué % del presupuesto de marketing se destina a Customer Experience?**

Destinamos un porcentaje importante a la Innovación en la empresa, para estar siempre al día y ser pioneros en ese ámbito, el presupuesto para la experiencia es algo mas complejo de definir puesto que muchas de nuestras acciones y proyectos se ejecutan con el presupuesto de otras áreas, principalmente Operaciones o el propio presupuesto de cada hotel.

### **¿Cómo cree Vd. que evolucionará el Customer Experience en los próximos 5 años?**

En nuestro sector donde la innovación está a la orden del día, donde la experiencia de cliente es clave tanto para la empresa que tiene vocación de servicio como para el cliente, donde aspectos más “físicos” dejan de tener tanta importancia (aunque siguen siendo clave) para dar paso a aspectos experienciales, y donde la diferenciación con otro tipo de alojamientos particulares ha pasado a ser un reto importante, creemos que el diseño de la experiencia tiene un papel clave ahora y en el futuro.