

Estrategias de comercialización en Hoteles cuatro estrellas: Un análisis post pandemia

Sales strategies used by Four Star Hotels: A post pandemic analysis

Viviana Avellán Herrera^I, Bernardo Montalvo Ávila^{II}

Recibido 23 de agosto de 2023; aceptado 18 de abril de 2024

Resumen

Durante la pandemia de la COVID-19, uno de los sectores más afectados fue el hotelero, lo que obligó a las organizaciones a implementar soluciones inmediatas para mantener sus operaciones. En este contexto, surge la presente investigación cuyo objetivo es analizar las estrategias de comercialización implementadas por los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Ambato, Ecuador, durante el período de pandemia, dada su importancia para la economía local. Se adoptó un enfoque cuantitativo con alcance correlacional y un diseño transversal. Para verificar la hipótesis planteada, se aplicó una encuesta. Entre los principales hallazgos, se destaca que los hoteles analizados implementaron estrategias en las cuales el uso de tecnología fue fundamental para enfrentar la reducción de ventas causada por la pandemia. Estos resultados están en línea con la teoría revisada, la cual señala que las aplicaciones para la gestión de ventas son un factor clave para el éxito de las organizaciones.

Palabras clave: Estrategia de comercialización, tecnología de la información, industria hotelera, recesión económica, turismo

Código JEL: M10, L83

Abstract

During the COVID-19 pandemic, one of the most affected sectors was the hotel industry, leading organizations to implement immediate solutions to sustain their operations. In this context, this research aims to analyze the marketing strategies implemented by Four-Star hotels in the city of Ambato, Ecuador, during the pandemic period, given their importance to the local economy. A quantitative approach with correlational scope and a cross-sectional design was adopted. A survey was conducted to verify the hypothesis. Among the main findings, it is noteworthy that, to address the decrease in sales caused by the pandemic, the analyzed hotels implemented strategies where the use of technology was essential. These results align with the reviewed theory, which indicates that sales management applications are a key factor for organizational success.

Keywords: Marketing strategy, information technology, hotel industry, economic recession, tourism

JEL Code: M10, L83

.....
^I Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato. Docente investigadora. Magister en Administración de Empresas (MBA) Programa Integral de Habilidades Múltiples Escuela Politécnica del Ejército. Contacto: bavellan@pucesa.edu.ec  <https://orcid.org/0000-0002-5244-8582>

^{II} Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato. Licenciado en Administración de Empresas.  <https://orcid.org/0000-0001-5752-7223>

Introducción

En el ámbito empresarial, las ventas son un elemento primordial, ya que incrementan el patrimonio neto a través del intercambio de bienes o servicios por dinero. Esto contribuye al aumento del valor de los activos y fortalece la presencia en el mercado, lo que se traduce en rentabilidad. Por el contrario, una disminución en las ventas reduce el patrimonio y la competitividad empresarial. Por lo tanto, es esencial desarrollar acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos. Para incrementar las ventas dentro de una empresa, el factor fundamental es la fuerza de ventas, sobre la que recae la obligación de aumentar las utilidades y obtener los índices de satisfacción al cliente, para de esta forma alcanzar el objetivo de crecimiento sostenido y posicionamiento en el mercado (Guiltinan *et al.*, 2005, como se citó en Valbuena e Isabel, 2013). Para lograrlo, las decisiones que tomen los directivos son esenciales, ya que estas determinan el presente y el futuro de la empresa.

Debido al impacto de la COVID-19, las organizaciones tuvieron que buscar diversas alternativas para mantenerse en el mercado. La crisis sanitaria, social y empresarial resultante de la pandemia provocó una reducción significativa en los ingresos debido al cierre de fronteras y negocios, con el objetivo de proteger la salud de los ciudadanos, pero a costa del debilitamiento económico de los países. Esta situación evidenció las debilidades de las empresas, obligándolas a buscar alternativas para mitigar el impacto en las ventas y adoptar una perspectiva empresarial a largo plazo.

Empresas textiles como *Inditex*, *PuntoFa* —operando como *Mango*— y *Pronovias*, tuvieron que cambiar la línea de producción, enfocándose en la elaboración de mascarillas y productos desinfectantes; otras, como la industria automotriz se centró en la producción de asistentes respiratorios; ambos casos con el objetivo de mantener su nivel de ingresos (Valderrábano, 2020 como se citó en Useche, Salazar, Barragán, y Sánchez, 2020). En Latinoamérica y el Caribe la situación es similar, donde el crecimiento económico no era evidente desde el año 2019, y con la presencia de la pandemia en el año 2020, la situación empeoró lo que produce una reducción de entre -1.5% a -6.7% en ventas (Martin-Fiorino y Reyes, 2020); en Chile, por ejemplo, el sector empresarial registró una caída del 47,71% (Bullemore y Fransi, 2021). Se refleja así la crisis causada por la COVID-19, la cual supone un reto difícil para empresas en países de todo el mundo, pero aún más en aquellos con una economía débil.

En Ecuador, la mayoría de los sectores empresariales se vieron afectados por la pandemia, siendo el sector turístico el más perjudicado. Debido al cierre de fronteras y las restricciones gubernamentales para que las personas se quedaran en casa, hubo una disminución significativa en las ventas. Para el año 2020 la pérdida en “servicios de alojamiento como hoteles, hostales, alquiler de casa/departamento” (Becerra-Astudillo, Vega-Ruiz, y Orellana-Ulloa, 2021, p. 213) fue de un 58,2% lo equivalente a 206 millones de dólares. Según datos del Ministerio de Turismo del Ecuador publicados por el Banco Central del Ecuador (2021), hubo una reducción del 89.9% en la entrada de extranjeros al país, lo que causó una caída del 15.7% en la demanda de alojamientos, restaurantes y otros servicios turísticos, resultando en una significativa pérdida de ingresos por ventas en este sector.

En consecuencia, las estrategias que deben generar las empresas del sector turístico ya no pueden enfocarse únicamente en resolver problemas tradicionales, sino también en adaptarse a cambios constantes. La creciente necesidad de información resalta la importancia de la tecnología para la solución de problemas y la prevención de crisis. Estas estrategias deben incluir una visión centrada en la satisfacción del cliente, la seguridad, la contribución social y el posicionamiento en el mercado, proporcionando herramientas y procesos que faciliten el cumplimiento efectivo de los objetivos según la perspectiva actual del mercado. Con base en estas consideraciones, este artículo tiene como objetivo analizar las estrategias de ventas implementadas por los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Ambato, Ecuador, durante el período de pandemia. A continuación, se detallan los fundamentos teóricos, la metodología utilizada y los resultados de la investigación.

Las estrategias de comercialización en las organizaciones

Es importante señalar que para los servicios turísticos dentro de los cuales se encuentra el hospedaje, la comercialización abarca algunos aspectos como lo señala Ruano (2023) al mencionar la determinación de un producto turístico:

Consiste en la toma de decisiones sobre el precio al que se venderán los servicios, las empresas de intermediación que van a intervenir, las actuaciones de promoción, información y venta que se van a desarrollar y las acciones de comunicación para dar a conocer el producto a través de la publicidad. (p. s/n)

Dicho esto, para la comercialización de un servicio turístico se debe considerar, que lo que se distribuye es la información, mientras que la venta se reconoce como un derecho al uso del servicio. La distribución y comercialización se realizan de forma simultánea, puede ser por medio del uso de las nuevas tecnologías aunque también en los medios tradicionales (Pérez, 2024). Se puede llevar a cabo por medio de canales directos o indirectos. En la distribución indirecta, se considera la forma corta o larga del proceso.

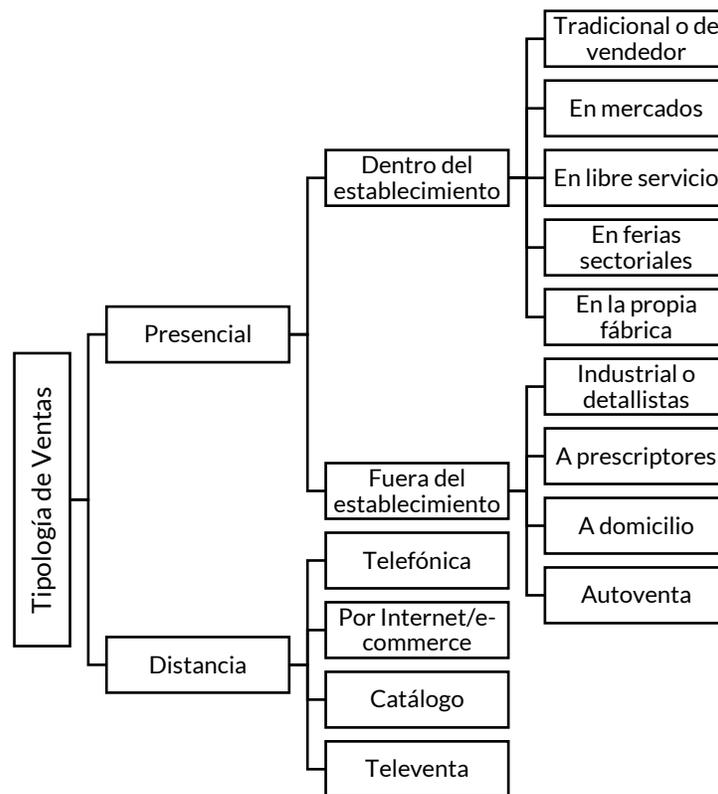
La distribución directa corta se refiere a que el cliente adquiere directamente el servicio, sin ningún intermediario, en ese caso el proveedor tiene control directo de la venta. Por otro lado, la distribución indirecta corta, requiere un solo intermediario (agencia) quien realiza la venta al cliente final. La distribución indirecta larga se caracteriza porque existen dos intermediarios una agencia mayorista y una minorista, con quien se relaciona el cliente (Pérez, 2024).

De ahí que la gestión de ventas o gestión comercial comprende el manejo de los elementos que componen la venta dentro de una estructura adecuada, tales como el tipo de venta, fuerza de ventas, requerimientos del mercado, el tipo y tamaño de la empresa, el producto que se oferta, el personal y sobre todo los objetivos que se persiguen. La gestión de ventas debe estar alineada a los objetivos estratégicos de la organización y considerar también los factores externos que pueden afectar de forma positiva o negativa a sus componentes y, por lo tanto, a los resultados que se espera alcanzar.

Una adecuada gestión comercial provee ventajas para la organización, entre las que se pueden mencionar: 1) Permite que el área de ventas cumpla con sus objetivos, obtenga mayores resultados y por consiguiente la empresa se vea beneficiada. 2) La empresa es más eficaz. 3) Se identifican áreas de mejora y necesidades. 4) Se detectan oportunidades en el mercado objetivo, que deben ser aprovechadas por la empresa. 5) Permite fortalecer la relación de la empresa con los clientes y el acercamiento con los clientes potenciales. 6) Facilita la formulación de las estrategias (Vélez, 2020).

La forma de realizar la venta es un componente crítico para la definición de los objetivos y estrategias. En la tipología planteada por Vélez (2020), como se indica en la Figura 1, se identifican dos formas de vender, presencial y a distancia. A su vez la venta presencial, que se considera como tradicional, se puede realizar dentro de un establecimiento con vendedores, en mercados, en libre servicio, en ferias o en la fábrica. Mientras que la venta fuera del establecimiento requiere que el vendedor se traslade a otro lugar. En la venta a distancia, se da mayor énfasis al uso de tecnología debido a que no se cuenta con la presencia física del vendedor.

FIGURA 1. TIPOLOGÍA DE VENTAS



Fuente: tomado a partir de Vélez (2020)

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados por las organizaciones, es necesario estructurar un conjunto de acciones que permitan conseguir dichos resultados, a lo que se denomina estrategias, dentro de las cuales se encuentran las estrategias de ventas, que permiten “crear las entradas principales de una empresa, representadas por los ingresos por ventas de servicios/productos” (Paredes y Urdaneta, 2014, p. 46). Además, existe relación

con las estrategias de mercadeo y la comercialización que también cumplen con el objetivo de aumentar las ventas y de alcanzar mayor participación en el mercado. Mientras que para Arenal (2018) las estrategias de ventas incluyen los objetivos por vendedor, los clientes a visitar, el presupuesto asignado y la información que se debe proporcionar en el punto de venta.

Las estrategias se plantean desde diferentes perspectivas en relación a los objetivos que se quieren alcanzar, entre las que se mencionan: la fidelización de los clientes, el incremento de las ventas, el mantenimiento de los índices de crecimiento de clientes, la recuperación de clientes inactivos o atraer nuevos y la definición de los canales de ventas (Arenal, 2018). Esto significa que es necesario haber completado el diagnóstico de la organización, para determinar qué objetivos plantear y desde qué perspectiva se requiere trabajar y asignar los recursos.

Al respecto de las estrategias Arechavaleta (2015) divide en cinco aspectos el desarrollo de las mismas, como se indica a continuación:

- **Análisis del consumidor.** Se debe identificar el mercado objetivo, de tal forma que se obtenga información relevante sobre sus necesidades, comportamientos y preferencias. Este análisis también contribuye al cálculo de la demanda y la rentabilidad de la estrategia.
- **Desarrollo del producto.** Para que una empresa sea competitiva, debe designar recursos a la investigación de nuevos productos y a la mejora continua de los ya existentes.
- **Fijación de precios.** Para que el producto sea atractivo para el cliente, es necesario que se analice el precio que se asigna, de tal forma que sea competitivo pero que también genere utilidades para la organización.
- **Branding.** La construcción y posicionamiento de una marca implica no solamente buscar un nombre, sino relacionarla con un concepto y estilo de vida que permita crear un vínculo con el mercado objetivo. De esta manera se obtiene el reconocimiento y la recordación esperada que incrementa la tasa de fidelización de los clientes.
- **Ventas y distribución.** Para que el producto llegue al consumidor, una red de agentes es requerida, la misma puede incluir vendedores, distribuidores, mayoristas y minoristas, así como la gestión efectiva de los canales de distribución, con el fin de ofrecer un adecuado servicio y oportuna entrega de los productos.

Para la gestión de la venta y distribución también influyen otros factores que se deben considerar, como el número de clientes potenciales, el número de visitas por vendedor y el tiempo de duración de la visita. Por otro lado, se debe tomar la decisión de si los vendedores van a pertenecer a la empresa o se va a contratar un servicio externo. Dicha decisión se relaciona con el grado de profesionalización de los vendedores, es requerido determinar la categoría de vendedor idóneo para el mercado y el tipo de producto que se oferta (Vélez, 2020).



Un factor clave para la ejecución de las estrategias es el componente tecnológico. En Latinoamérica, se considera el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como innovación, en contraste con las estrategias tradicionales, que utilizan otros medios. Para Figueroa (2021) la comercialización tradicional se relaciona con el uso de anuncios impresos, televisión, radio y revistas. Por otro lado, el uso de tecnología, como las redes sociales, el uso de motores de búsqueda, a lo que se puede agregar *big data*, *business intelligence*, *Customer Relationship Management* (CRM) bajo un modelo de *e-commerce*, se asocia con tendencias más innovadoras (Ramon, 2022).

En un estudio realizado en Chile a directivos de 75 empresas, durante el año 2020, el 90% recalca que las plataformas virtuales son esenciales para el acercamiento con los clientes. Como estrategias el 56,25% de los encuestados indica que se ha dado flexibilidad para los pagos y se han tenido que reajustar los objetivos de ventas, según indica el 55% de los empresarios. Sobre el impacto que ha tenido la actividad comercial por la crisis del coronavirus, el 48% indica que las ventas han caído significativamente, un 32% menciona que ha sido de forma moderada, aunque también el 8% señala que ha tenido un crecimiento significativo (Bullemore y Fransi, 2021).

En ese orden de ideas, también se incluye el uso de redes sociales como *Facebook* y *X* (antes *Twitter*), pues se constituyen en los canales más útiles para la gestión de las ventas. Como consecuencia los clientes tienen mayor acceso a la información de la empresa por medio de motores de búsqueda y la comunicación interactiva con otros clientes, debido a los comentarios, a diferencia del marketing tradicional, donde la empresa tenía que salir a buscar los clientes y el mercadeo no se consideraba como generador de valor agregado (Atarihuana y Fajardo, 2021).

De igual manera en un estudio desarrollado en 20 empresas del estado de Colima en México, del sector de servicios de fumigación, concluyen que existe incremento de ventas al utilizar redes sociales como estrategia de comercialización. Mencionan que los factores que influyen en dicho resultado incluyen la periodicidad y las ofertas. Se establece también que la pandemia influyó de forma considerable en los clientes, puesto que tuvieron más tiempo para utilizar tecnología, se presentó el incremento en el uso de redes sociales durante dicho período (Aguilar y Sánchez, 2022).

En Ecuador de igual forma el impacto de la pandemia, obligó a las empresas a utilizar tecnología para mantenerse en el mercado. Sin embargo, en la ciudad de Ambato específicamente, no todas lo han considerado, como lo indican Jácome, Vásquez, Pashma y Pino (2022), en un estudio realizado a las pymes de esa ciudad, apenas un 22% de los encuestados han estimado esa alternativa. A pesar de ello, “están seguros de que la aplicación de estrategias de marketing digital, de la mano de decisiones acertadas por parte del gobierno, permitirá una reactivación acelerada” (p. 486). Mencionan además que la principal causa para no haber implementado tecnología es el desconocimiento sobre el tema. De ahí la importancia de continuar investigando para establecer si esa realidad ha cambiado en el tiempo, si se ha promovido una educación tecnológica o se mantiene esta debilidad que afecta a la economía de la provincia.

Se debe considerar, además, que en el sector hotelero motivo de esta investigación, la presencia en medios digitales es más notoria, se da importancia a las revisiones que hacen los huéspedes sobre el servicio, y es cada vez más necesario mostrar la experiencia al usuario, por medio de elementos visuales de realidad virtual. En Ambato, justamente se lleva a cabo una investigación al respecto, donde se concluye que uno de los hoteles cuatro estrellas estaría en capacidad de implementar dicha tecnología (Valencia-Pánchez y Vidal-Fernández, 2023) así como también se hace un levantamiento de información para utilizar *business intelligence*, luego de haber tenido las capacidades internas para sobrevivir a la pandemia (Montalvo, 2021). Actualmente dicho hotel, utiliza redes sociales con tres objetivos: publicitar la información del hotel, interactuar con los clientes y mejorar su reputación en línea (Valencia-Pánchez y Vidal-Fernández, 2023).

La tecnología como herramienta para la comercialización

Una de las principales herramientas para la venta es el uso de tecnología, lo que puede incluir aplicaciones como sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), aplicaciones para dispositivos móviles, y los medios para el comercio electrónico. Lo que debe estar apoyado de una plataforma que incluya los equipos, elementos de telecomunicación, el internet y sobre todo un equipo que brinde el mantenimiento requerido para el uso de tal infraestructura. Esto por consecuencia quiere decir que las organizaciones deben invertir no solo en la compra del programa informático como tal si no en los elementos que permiten su adecuado aprovechamiento.

Durante la época de pandemia tal necesidad se evidenció con mayor fuerza. Aquellas organizaciones que habían realizado una inversión previa se pudieron adaptar mejor que aquellas que desconocían dicho entorno. Y es que no solamente se debía adecuar el uso de las aplicaciones sino el modelo de ventas en muchos casos. Por lo tanto, la tecnología también debía ser usada de tal forma que permita la gestión de las ventas bajo un esquema a distancia o en los casos que era posible utilizar el esquema del comercio electrónico que también es considerado una estrategia de ventas (Campines, R. de Tyler, y González, 2021).

Entre las principales ventajas del uso de comercio electrónico se pueden mencionar: permite llegar a diferentes mercados sin la necesidad de abrir oficinas ni incurrir en gastos de operación; al constituirse en una tienda virtual, puede estar abierta de forma constante y tener algoritmos de *chatbot* que sustituyan inicialmente la fuerza de ventas; también es importante mencionar el manejo y control de inventarios, pues se debería realizar de manera automática, cada vez que se genera una transacción. Aunque como se expresa previamente en las organizaciones de Ambato no se ha implementado este esquema en la totalidad de organizaciones, lo cual representa una debilidad para las mismas. Esto último se genera debido al desconocimiento y a la falta de políticas de seguridad que respalden las actividades y den seguridad a los clientes de dichas empresas que si permiten el uso de esta tecnología. “Los países que han presentado mayor impacto de *e-commerce* han sido China, en el que un 67% de los usuarios afirma pasar más tiempo realizando compras online. Seguido por Singapur (46%), después Estados Unidos (41%), Brasil (39%) y Reino Unido (37%)” (Campines *et al.*, 2021, p. 66).

La importancia del uso de tecnología para el sector turístico de Ambato, es analizada por Salas y Acosta (2022) en operadoras turísticas, agencias de viaje y establecimientos de alimentos y bebidas. Un 14,7% afirman haber obtenido ingresos del 30% debido al uso de marketing digital antes de la pandemia, sin embargo, durante la pandemia ese nivel de ingresos fue alcanzado por el 25% de los encuestados. La red social más utilizada es *Facebook*, como lo expresa el 95,3% de los establecimientos, seguida por *Instagram* con el 73,4% y luego *WhatsApp* con el 28,1% del total. Demuestran la importancia de implementar estrategias digitales que permita incrementar los clientes y por lo tanto elevar el nivel de las ventas, lo cual también se ha evidenciado a nivel mundial.

En otro estudio realizado al sector turístico pero en el sector de comida por Campines (2021), se estudia cómo se manejaron las ventas como parte del proceso de cambio hacia el uso de plataformas digitales de mercadeo. De los establecimientos analizados el 63% menciona que utilizaron “*WhatsApp Business* como medio para promocionar y vender sus productos” (p, 96) quienes consideran que ha sido una herramienta de mucha utilidad, especialmente con la facilidad que brinda tal herramienta para la presentación del catálogo de productos, que ha sido utilizado por el 83% de los locales. Así como también el uso de mensajes automatizados, que brindan una respuesta inmediata al consumidor, lo cual contribuye a una mejor atención para el cliente.

Aunque en la literatura revisada se habla principalmente del uso de *marketing* digital durante la pandemia, se concuerda con Abad y Bernabé (2022) en que “la aplicación de las TIC facilita mucho las actividades de planificación, contabilidad, organización y seguimiento. No solo ahorra tiempo y recursos, también mejora la productividad y los resultados” (p. 26), lo que incluye la gestión comercial y de ventas de toda organización. Por tal motivo la importancia de revisar este aspecto no solo en el sector turístico sino en los diferentes sectores de la economía de un país.

Metodología

La investigación se realiza con una metodología de enfoque cuantitativo con alcance correlacional para la comprobación de las hipótesis planteadas según la literatura revisada. El diseño es no experimental transaccional con el relevamiento de los datos a los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Ambato en Ecuador, los cuales han sido seleccionados a través de la base de datos del Ministerio de Turismo del Ecuador y la Federación Hotelera del Ecuador.

Para el levantamiento de información, se realiza una encuesta que consta de 21 preguntas divididas en secciones relacionadas con la afectación de la pandemia COVID-19 en ventas, el impacto de la pandemia y la aplicación de estrategias, y tecnología dentro de la empresa. Las preguntas realizadas son de tipo mixto, se utiliza la escala de Likert que consta de cinco niveles de medición, los cuales son: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo; esto permite la obtención de información para determinar la existencia de una relación entre las variables antes nombradas.

El instrumento fue construido para ser aplicado a los gerentes de cada hotel, ya que estos tienen un conocimiento global de lo que ocurre dentro de estas empresas y, además, son los encargados del desarrollo de estrategias junto a las demás áreas, por lo tanto, tienen una visión amplia de cómo la pandemia afectó a las ventas, las medidas tomadas y qué tan efectivas fueron estas. Cabe indicar que, al solicitar el acceso, no se tuvo una respuesta favorable para entrevistar a otras personas del hotel.

El método de validación del instrumento utilizado consistió en la evaluación por expertos, llevándose a cabo dos etapas de corrección. Durante estas etapas, se estructuraron las preguntas basándose en la literatura revisada y se fortalecieron las preguntas de la sección de tecnología, asegurando que los encuestados pudieran entender y responder adecuadamente. Basándose en las consideraciones establecidas para el estudio, se plantean las siguientes hipótesis:

H₀: No existe una relación entre el impacto por la pandemia y las estrategias de ventas.

H₁: Existe una relación entre el impacto por la pandemia y las estrategias de ventas.

Desde el paradigma interpretativo la figura 1 consiste en un esquema de teoría fundamentada que muestra el conjunto de categorías de análisis del estudio. En primera instancia se encuentra el nivel I en ambos extremos de la figura, la cual refiere la codificación abierta en primer plano con los códigos y categorías a posteriori obtenidos de los discursos que los participantes otorgaron a través de las entrevistas. Dichas categorías fueron organizadas por temas, lo que dio lugar al nivel II, es decir, la codificación en segundo plano, cuyos títulos fueron asignados por el propio investigador conforme las palabras o frases encontradas en los discursos transcritos de las entrevistas. Luego, el nivel III, la inteligencia emocional en el emprendimiento como categoría central.

Resultados

Con la aplicación y análisis del instrumento se llega a los siguientes resultados. Los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Ambato se identifican en diferentes categorías, el 25% de los encuestados consideran que el hotel es de tipo turístico, así mismo el 50% también señalan que son de tipo familiar, sin embargo, el 100% indican que además reciben huéspedes de tipo ejecutivo, esto debido a que Ambato es una ciudad comercial y los hoteles reciben clientes del área ejecutiva, contrastando con la categoría turística, donde solo se encuentra un hotel.

Al consultar sobre el porcentaje de afectación en ventas que tuvieron los hoteles debido a la crisis por COVID-19, el 50% de ellos asignan el rango entre 40% y 50% de afectación, el 25% indica que entre el 60% y 70%, mientras que el otro 25% escoge el rango del 80% al 90%, como consecuencia de las medidas de aislamiento que se establecieron durante la pandemia. Con lo cual resulta necesario determinar cómo estos hoteles evitaron el cierre de sus actividades, a pesar de las pérdidas que se generaron durante ese período. Estos resultados concuerdan con la investigación desarrollada en Paraguay, donde se presentaron cierres temporales de organizaciones y el negocio de alojamiento alcanzó pérdidas de hasta el 91% en las ventas (Sánchez, Ferrer y Sanabria, 2022).

Relacionado con lo anterior, al consultar cómo es que los hoteles pudieron sobrevivir a la situación de pandemia, se puede evidenciar que el 100% de los hoteles generaron estrategias de comercialización, lo cual indica su capacidad de reacción ante la crisis y en la misma proporción, los encuestados consideran que las estrategias aplicadas fueron eficaces. Como principales estrategias se encuentran: el uso de medios online, tanto redes sociales como *Online Travel Agency* (OTAs), donde publicitan sus promociones y descuentos; promociones y el uso de herramientas tecnológicas para la obtención de información y la distribución de incentivos a clientes para que los visiten. De igual manera, se establece que dentro de los hoteles cuatro estrellas se manejan diferentes tipos de tecnología, tales como, computadoras, conexión a internet, software y hardware de almacenamiento de información, no obstante, solo en dos de los hoteles se cuenta con aplicaciones móviles, lo que demuestra que no es una herramienta todavía implementada dentro de este sector. Por otro lado, se destaca que un 75% utiliza *Datawarehouse* y ERPs.

Sobresale entonces que el uso de la tecnología constituyó un factor importante para la sobrevivencia de estas instituciones, puesto que les permitió ofertar sus servicios por medio de sus sitios Web. Sin embargo, no se limita a la publicación de contenido en redes sociales, sino que en las organizaciones se ha dado importancia al uso de las TIC para sus operaciones, así se demuestra al consultarles sobre el uso que se tiene dentro del hotel. En cuanto al personal que se encarga del mantenimiento de la plataforma tecnológica es importante señalar que en todos los casos se cuenta con personal de sistemas interno, lo cual muestra la prioridad que dan a este aspecto.

Los hoteles no solamente utilizan software para ofimática, sino que han visto la necesidad de adquirir aplicaciones que integren las principales actividades de compras, ventas, talento humano y finanzas, por medio del uso de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), esto en concordancia con la disponibilidad de almacenamiento de datos o *Data Warehouse*, así como también el uso de aplicaciones para dispositivos móviles. Lo que muestra que los hoteles se encontraban utilizando tecnología que ya les permitía establecer contacto con sus clientes para la formulación de estrategias, antes de la pandemia (ver Tabla 1).

TABLA 1. USO DE TECNOLOGÍA Y PERSONAL QUE DISPONEN LOS HOTELES

COMPONENTE DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	DISPONIBILIDAD				PERSONAL DE SISTEMAS A CARGO					
	SI		NO		INTERNO		EXTERNO		NO DISPONE	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Computadoras	4	100			4	100				
Dispositivos de almacenamiento de información	4	100			4	100				
Software para almacenamiento de información	4	100			4	100				
<i>Data Warehouse</i>	3	75	1	25	2	50	1	25	1	25
Aplicaciones para dispositivos móviles	2	50	2	50	1	25	1	25	2	50
Aplicaciones para reservas	4	100			3	75	1	25		
Software para ventas	3	75	1	25	2	50	1	25	1	25
Sistema de planificación de recursos empresariales	3	75	1	25	2	50	1	25	1	25
Software para ofimática	4	100			2	50	1	25	1	25

Acceso a internet	4	100		2	50	1	25	1	25
Dispositivos de redes de comunicación	4	100		2	50	1	25	1	25

Fuente: tomado a partir de Montalvo (2021)

En concordancia con lo explicado previamente, gracias al uso de tecnología durante la pandemia algunos negocios lograron mantenerse, como lo indican Sánchez *et al.* (2022, p. 74) “en los negocios de ventas online se registraron incrementos del 180%” mientras que otros tuvieron “una caída del 68,7% en promedio”. Con lo cual se hace evidente la necesidad de establecer planes de inversión en tecnología que permita a las organizaciones, enfrentar no solamente las dificultades del mercado cambiante en el que se encuentran sino también efectos negativos del medio ambiente en el que se desenvuelven.

Sobre tal aspecto, al consultar a los hoteles de la ciudad de Ambato se obtiene como resultado que el cien por ciento de los encuestados mencionan que por medio de la tecnología que utilizan han podido mantener información de sus clientes, lo cual les da ventaja para tener un acercamiento por medio de envío de información sobre sus ofertas. El 75% señala que les permite obtener datos históricos de la competencia. Tales datos son base para pronosticar ventas y comportamientos de los clientes, de esta manera el análisis del comportamiento de compra, que, si bien cambió durante la pandemia, muestra información relevante sobre aquellos clientes que requirieron hospedaje por motivos de trabajo, aún durante ese período (ver Tabla 2).

TABLA 2. INFORMACIÓN QUE MANTIENEN LOS HOTELES EN LAS APLICACIONES

TIPO DE INFORMACIÓN	N	%
Información de clientes	4	100
Información de la situación actual del país	4	100
Datos históricos	3	75
Información de la competencia	3	75
Otros	0	0

Fuente: tomado a partir de Montalvo (2021)

Con respecto a la pregunta de que, si la tecnología es una ventaja frente a la crisis causada por la pandemia, el cien por ciento responde de forma afirmativa, lo cual se complementa con los resultados a la pregunta de si existe una mayor necesidad de información de ventas. Se identifican, por lo tanto, aspectos que se deben fortalecer dentro de los sistemas de información y por ende que afectan a la formulación de las estrategias. Es así como, al consultarles si se implementaron estrategias de ventas tradicionales y su efectividad, un 25% de los encuestados indican que están de acuerdo y otro 25% totalmente de acuerdo, por otro lado, el 50% señala no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, es posible que no se haya realizado el análisis de su efectividad, o no se logra medir el impacto durante el período transcurrido. Es necesario entonces, no solo la etapa de ejecución sino de evaluación de las acciones establecidas. Así también un 50% y 25% está de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, en que la pandemia ha sido un reto difícil de superar, se contrasta con otro 25% que está totalmente en desacuerdo con la afirmación, lo

que puede deberse a diversos factores, como el uso que se da a la tecnología dentro de los hoteles y las estrategias aplicadas (ver Tabla 3).

TABLA 3. RESULTADOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LOS HOTELES

ENUNCIADO	1	2	3	4	5
	%	%	%	%	%
La pandemia causada por la COVID-19 ha tenido un impacto negativo sobre las ventas.					100
Se promovieron estrategias para contrarrestar el impacto de la COVID-19.				25	75
La tecnología es una ventaja frente a la crisis causada por la pandemia.				25	75
La pandemia fue un impedimento para la correcta implementación de estrategias.				75	25
Las estrategias deben ir enfocadas en mejorar las ventas.				25	75
La pandemia por COVID-19 continúa afectando a las ventas.				50	50
Existe una mayor necesidad de información de ventas.				75	25
Las estrategias tradicionales de ventas son efectivas durante la crisis COVID-19.			50	25	25
La pandemia supone un reto difícil de superar para los hoteles.	25			50	25

Nota: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.

Fuente: tomado a partir de Montalvo (2021)

Para analizar si el impacto de la pandemia se relaciona con las ventas, se utiliza la correlación de Pearson, en la que se obtiene una significancia bilateral del 0.49, en consecuencia, se determina que la pandemia y las ventas están relacionadas. Este factor causó que los hoteles investigados desarrollen estrategias para enfrentar la situación que se atravesó a causa de la COVID-19 (ver tabla 4).

TABLA 4. CORRELACIÓN ENTRE EL IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS

		TOTAL_PANDEMIA	TOTAL ESTRATEGIASVENTAS
Total pandemia	Correlación de Pearson	1	-,510
	Sig. (bilateral)		,490
	N	4	4
Total estrategias ventas	Correlación de Pearson	-,510	1
	Sig. (bilateral)	,490	
	N	4	4

Fuente: Tomado a partir de Montalvo (2021)

En la Tabla 5 se observa que dos hoteles que asignaron un impacto medio en ventas debido a la pandemia dieron alta importancia a la aplicación de las estrategias de ventas. Por otro lado, de los hoteles que tuvieron un alto impacto en ventas, solamente uno asignó un nivel alto de aplicación de estrategias, lo que puede estar relacionado con la aplicación de

otro tipo de estrategias o decisiones de negocio, que permitieron afrontar la crisis en dicha organización.

TABLA 5. TABLA DE CONTINGENCIA

		TOTAL_APLICACIONESTRATEGIAS VENTAS (AGRUPADO)		TOTAL
		Medio	Alto	
Total_impactopandemia (agrupado)	Medio	0	2	2
	Alto	1	1	2
Total		1	3	4

Fuente: tomado a partir de Montalvo (2021)

Con el fin de realizar la comprobación de las hipótesis se realiza las pruebas chi-cuadrado, y se obtiene un valor de significancia exacta bilateral de 1,000; por lo tanto, se acepta la hipótesis nula lo que quiere decir que no existe evidencia estadística para asegurar que hay relación entre las variables impacto por pandemia y las estrategias de ventas (ver Tabla 6).

TABLA 6. PRUEBA DE HIPÓTESIS

	VALOR	GL	SIG. ASINTÓTICA (BILATERAL)	SIG. EXACTA (BILATERAL)	SIG. EXACTA (UNILATERAL)
Chi-cuadrado de Pearson	1,333 ^a	1	,248		
Corrección por continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitudes	1,726	1	,189		
Estadístico exacto de Fisher				1,000	,500
Asociación lineal por lineal	1,000	1	,317		
N de casos válidos	4				

Fuente: tomado a partir de Montalvo (2021)

El resultado obtenido puede responder a algunas características de los hoteles analizados. Son hoteles que durante la época de pandemia continuaron sus operaciones debido a la afluencia de los ejecutivos que debían visitar la ciudad por las actividades comerciales que se generan, en el año 2020, si hubo confinamiento, pero a mediados del año fue necesario para algunos sectores restablecer el trabajo presencial con las medidas precautelares establecidas por los organismos del estado, según lo mencionaron los gerentes de los hoteles.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta que el establecimiento de las estrategias corresponde a un ejercicio de planificación, en donde se avizora el futuro, con el fundamento de un diagnóstico interno y externo. Como se evidencia en los resultados, los hoteles establecieron estrategias con el uso de tecnología, en periodos anteriores a la pandemia. Se hace notoria la importancia que le dieron a tal aspecto, al realizar inversiones en aplicaciones especializadas tanto de ventas como de almacenamiento de información en gran escala. Esto les permitía ya recabar información relevante de los huéspedes, generar estrategias de comercialización en medios digitales y mantener los datos históricos en sus

aplicaciones. Se confirma de esta manera por qué pudieron enfrentar la crisis y mantenerse incluso durante el período en que muchas organizaciones cerraron. Se logra de esta manera corroborar que la tecnología es un componente fundamental que permite obtener ventaja competitiva y constituye un aporte para que las estrategias que se planteen funcionen aun en ambientes tan cambiantes y adversos como el que se presentó durante la pandemia.

Conclusiones

La afectación provocada por la crisis sanitaria COVID-19 ha generado cambios significativos en las organizaciones, especialmente en las estrategias de ventas, como se establece en la teoría revisada. Estas estrategias son cruciales para generar ingresos en empresas con fines de lucro, incluyendo los hoteles de cuatro estrellas. En Ecuador, aunque la situación no ha sido diferente, se evidencia que los hoteles analizados en este estudio lograron implementar estrategias efectivas durante el período de pandemia.

Según los resultados obtenidos, se ratifica que el uso de tecnología sirve de apoyo para que los hoteles puedan implementar de una mejor manera sus estrategias, permitiéndoles obtener información sobre la competencia, datos históricos de la empresa y la situación del país. Además, se destaca que los hoteles cuentan con personal especializado en sistemas que da soporte al uso de las plataformas implementadas. El análisis muestra que, aunque la pandemia tuvo un impacto negativo en las ventas, estos hoteles lograron mantenerse operativos. Un factor determinante fue la categoría del hotel, ya que las personas de negocios continuaron sus actividades y viajes incluso durante la pandemia, permitiendo a los hoteles investigados continuar sus operaciones y evitar el cierre.

Basándose en las consideraciones anteriores, el estudio abre la puerta a nuevas investigaciones sobre el impacto de la COVID-19 en otras variables como el posicionamiento, el marketing o la rentabilidad de los hoteles, así como la eficacia de la intervención estatal y la relación de las estrategias aplicadas con dicha intervención. También es importante investigar aspectos no abordados en este estudio debido a limitaciones como la pandemia y la disponibilidad de los hoteles, incluyendo la ampliación del estudio a otras categorías de hoteles, la participación de otras áreas de estas organizaciones, y los indicadores relacionados con las ventas. 



Referencias

- Abad, R., y Bernabé, H. (2022). *Las tecnologías de la información y comunicación y su incidencia en el desarrollo económico de los microempresarios durante la pandemia COVID-19*. Universidad Privada Antenor Orrego. <https://goo.su/fG3LEW>
- Aguilar, F., y Sánchez, C. (2022). Establecimiento de las ventajas de las redes sociales como estrategia de comercialización en las empresas del sector servicios de fumigación. *Ciencia Latina*, 6(1), 1729–1743. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1607/2249>
- Arechavaleta, E. (2015). Estrategias de Comercialización. In *Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos* (pp. 169–195). Barcelona: OmniaScience. <https://goo.su/vGY9u>
- Arenal, C. (2018). *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. La Rioja: Editorial Tutor Formación.
- Atarihuana, C., y Fajardo, G. (2021). *Estrategias de Comercialización para el Incremento de Ventas en Travel Time Agencia de Viajes Traveljo S.A en la Ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/57938/1/ICT-070-2021TI1-ATARIHUANA SEDAMANOS %26 FAJARDO CRUZ-.pdf>
- Banco Central del Ecuador, B. (2021). Boletín de Prensa. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-crecio-4-5-en-el-tercer-trimestre-al-comparar-con-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Becerra-Astudillo, F., Vega-Ruiz, J., y Orellana-Ulloa, M. (2021). Impacto financiero del COVID-19 en el turismo ecuatoriano: Estrategias empresariales para la reactivación. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 201–220. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.566>
- Bullemore, J., y Fransi, E. C. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del COVID-19 en la gestión de ventas. *Informacion Tecnologica*, 32(1), 199–208. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>
- Campines, F. (2021). *WhatsApp Business* como estrategia de marketing en restaurantes durante la pandemia COVID-19. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 8(2), 88–104. <http://up-rid.up.ac.pa/3781/1/2075>
- Campines, F., R. de Tyler, C., y González, T. (2021). Comercio electrónico como estrategia de venta de la administración empresarial en tiempos de pandemia del COVID-19. *Revista Científica Guacamaya*, 5(2), 58–71. <https://matriculapre.up.ac.pa/index.php/guacamaya/article/view/2058/1928>
- Figueroa, R. (2021). *Protocolo de comunicación y marketing para la comercialización de productos y servicios de base científica y tecnológica*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos. <https://dinamicaycinematicauaem20152.files.wordpress.com/2015/08/dossier1.pdf>
- Jácome, O., Vásquez, M., Pashma, K., y Pino, C. (2022). Influencia de las estrategias del marketing digital para la reactivación económica de las pymes de Ambato. *Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 9(4), 476–490. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8630177>
- Martin-Fiorino, V., y Reyes, G. E. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 710–722. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32413>



- Montalvo, B. (2021). *Inteligencia de negocios como oportunidad empresarial en tiempos de crisis. Caso hoteles cuatro estrellas de Ambato*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato.
- Paredes, G., y Urdaneta, L. (2014). Estrategias de ventas para la comercialización de productos publicitarios. *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*, 6(1), 42-66. <http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1709/1645>
- Pérez, M. (2024). *Asesoramiento, venta y comercialización de productos y servicios turísticos*. (IC Editorial, Ed.). <https://goo.su/vAp2iik>
- Ramon, A. (2022). *El uso de las tecnologías Big Data en el sector turístico*. Universitar de les Illes Balears. <http://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/159441>
- Ruano, C. (2023). *Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales*. (I. Editorial, Ed.). <https://goo.su/w1ew>
- Salas, P., y Acosta, R. (2022). Análisis del uso del marketing digital ante la emergencia sanitaria COVID-19 en la industria turística de Ambato, provincia de Tungurahua. *Universidad y Sociedad*, 14(2), 315-322. <https://rus.ucf.edu/cu/index.php/rus/article/view/2787/2749>
- Useche, M., Salazar, F., Barragán, C., y Sánchez, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales*, 2(Especial), 59-86. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.07>
- Valbuena, L., e Isabel, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(2), 379-389. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>
- Valencia-Pánchez, F., y Vidal-Fernández, P. (2023). Tour Virtual 360° en el Hotel Emperador de la Ciudad de Ambato, como Estrategia De Diferenciación Digital a Nivel Local. *Digital Publisher CEIT*, 8(1), 499-511. <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1890>
- Vélez, C. (2020). *Gestión de ventas, marketing directo y utilización de redes (1.0)*. Editorial Elearning. <https://goo.su/ORRECAM>



Como citar:

Avellán Herrera, V., y Montalvo Ávila, B. (2024). Estrategias de comercialización en Hoteles cuatro estrellas: Un análisis post pandemia. *Administración Y Organizaciones*, 27(52).

<https://doi.org/10.24275/GFYI4003>

Administración y Organizaciones de la Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco se encuentra bajo una licencia Creative Commons. Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada 4.0 Internacional License.