



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**ESTRATEGIAS DE MARKETING HOTELERO  
EN TIEMPOS DE PANDEMIA: DE LOS  
HOTELES DE LUJO DE CUENCA-ECUADOR**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en Licenciado en  
Administración de Empresas

Autor:

**Juan José Cornejo Vintimilla**

Director:

**M. Carlos Alberto Durazno Silva**

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

**DEDICATORIA**  
A Liliana Vintimilla, mi madre, y a Mario Cornejo, mi  
padre, a quien extraño todos los días.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, amigos, director, y aquellas personas que estuvieron de una u otra forma en mi vida universitaria.

## INDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
INDICE.....	IV
INDICE DE ANEXOS.....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. HISTORIA DE LA HOTELERÍA EN CUENCA.....	2
1.1 Inicios.....	2
1.2 Evolución.....	3
1.3 Importancia.....	5
1.4 Categorización de los hoteles en Cuenca-Ecuador.....	6
CAPÍTULO 2.....	8
2. NUEVAS TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR.....	8
2.1 Necesidades a cubrir y deseos.....	8
2.2 Seguridad y Miedo.....	9
2.3 Cambio de tendencia.....	11
CAPÍTULO 3.....	13
3. MARKETING HOTELERO APLICADO A LAS 7PS.....	13
3.1 Estrategia de producto.....	13
3.2 Estrategia de precio.....	16
3.3 Estrategia de plaza.....	19
3.4 Estrategia de promoción.....	19
3.5 Estrategia de personas.....	21
3.6 Estrategia de procesos.....	22
3.7 Estrategia de presencia física.....	23
CAPÍTULO 4.....	24
4. ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA PARALIZACIÓN.....	24
4.1 Construcción de herramientas.....	24
4.2 Resultados.....	24
CAPÍTULO 5.....	27
5. ESTRATEGIAS DE MARKETING EN TORNO A LA REACTIVACIÓN.....	27
5.1 Construcción de herramientas.....	27

5.2 Resultados .....	27
CONCLUSIONES.....	30
RECOMENDACIONES .....	31
REFERENCIAS .....	32
ANEXOS.....	36

## ÍNDICE DE ANEXOS

Entrevista 4 Points By Sheraton .....	36
Entrevista Mansión Alcázar.....	42
Entrevista Hotel oro verde.....	45

## **RESUMEN:**

La situación por la cual ha atravesado la industria turística por el Covid-19 es crítica. Los hoteles se vieron obligados a tomar acciones que les permitiera permanecer en el mercado, mientras planificaban estrategias capaces satisfacer las nuevas necesidades y deseos del consumidor. Entre mejor comprenda el mercadólogo los cambios en el comportamiento del mercado, más rápido podrán salir de la crisis. La siguiente tesis realiza un estudio cuantitativo con respecto a las estrategias de marketing que los hoteles de cinco estrellas han implementado en Cuenca-Ecuador, en torno a la paralización y reactivación del sector de la hospitalidad. Se vuelve imprescindible la intervención de la academia en gestión de empresas para generar marcos teóricos capaces de solventar estos mismos problemas en el futuro.

**Palabras clave:** cinco estrellas, Cuenca, estrategias, hotelería, marketing.

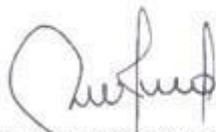
### ABSTRACT:

The situation that the tourism industry has gone through due to Covid-19 is critical. The hotels were forced to take actions that would allow them to remain in the market, while planning strategies capable of satisfying the new needs and desires of the consumer. The better and faster the marketer understands the changes in the market, the greater advantages will be obtained against the competition. This thesis carried out a qualitative study, through the development of interviews and focus groups with experts in the area, regarding the marketing strategies that five-star hotels have implemented in Cuenca-Ecuador, around the paralysis and reactivation of the hotel sector. The intervention of the academy in business management becomes essential to generate theoretical frameworks capable of solving these same problems in the future.

**Keywords:** Cuenca, five star, hospitality, marketing, strategy.



Juan José Cornejo Vintimilla  
83999  
0978808162  
jjcornejo98@es.uazuay.edu.ec



Firma del director del trabajo  
Carlos Alberto Durazno Silva



Firma Unidad de Idiomas

# INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad el ser humano se ha visto obligado a transitar fuera de sus tierras natales por diversos motivos, entre ellos, el comercio. (Barragán, 2010). A través de un ejercicio económico insipiente en Cuenca, el turismo da sus primeros pasos, para aquellos comerciantes que visitaban la ciudad (Ullauri et al., 2018).

La actividad hotelera se vuelve necesaria y durante los años, mediante la inversión pública y estatal, es capaz de evolucionar y ofertar una diversidad de actividades para un sinnúmero de turistas que visitaban una Cuenca creciente (Ullauri et al., 2018; Jiménez-Pacheco & Marcillo, 2020; Caiza & Molina, 2012).

Los cambios de tendencia suelen ser generacionales, sin embargo, la pandemia generó un cambio completo en la economía mundial y en el comportamiento de los consumidores. El mundo se paralizó y el miedo fue el común denominador en el actuar del ser humano, quienes deseaban encontrar, entre noticias falsas y desinformación, maneras de sentirse seguros en una crisis mundial.

La hotelería y el turismo fueron de los sectores más afectados por el COVID, obligados a retomar sus actividades, después de un periodo de paralización, se vieron obligados a elaborar estrategias que permitieran sanear el miedo de los visitantes y generar confianza en ellos.

Los marketeros se encargaron de realizar las mismas y controlar la ejecución de aquellas estrategias, para esto se vuelve necesario la experiencia en el sector y un conocimiento suficiente para gestionar procesos que puedan alcanzar una recuperación económica sostenible y sustentable.

Las 7'ps del marketing de servicios permite establecer un modelo capaz de entender los elementos fundamentales de las actividades hoteleras, y son aquellas que permitirán generar un diseño de los elementos que conformarán el bien final.

# CAPÍTULO 1

## 1. HISTORIA DE LA HOTELERÍA EN CUENCA

### 1.1 Inicios

Desde la antigüedad el ser humano se ha visto obligado a transitar fuera de sus tierras natales por distintos asuntos como, el comercio, la política, la guerra, la religión, los movimientos sociales, etcétera, generando en estos la necesidad de conseguir un lugar en donde descansar mientras dure el viaje. Las instituciones religiosas fueron durante años las encargadas de realizar estas funciones, sin embargo, con el tiempo fueron volviéndose actividades de interés económico (Barragán, 2010).

Y es en el comercio donde el turismo cuencano da sus primeros pasos, a mediados del siglo pasado aquellos comerciantes que visitaban la ciudad ingresaban por la Calle Larga. Las primeras posadas se ubicaron en las cercanías del Mercado 10 de agosto, siendo manejadas a base de inexperiencia y proporcionando inicialmente servicios complementarios, como gastronomía, artesanías, eventos, etc. Aun así, el clima también era, aunque en menor medida, una forma de atraer a aquellos habitantes de la costa, quienes preferían pasar en climas más fríos el duro invierno (Ullauri et al., 2018).

Y es aquí donde se presencia el nacimiento de muchos hoteles que, hasta la actualidad y con cierta historia de por medio, siguen funcionando. Algunos ejemplos son: Pensión Norte, Hostal San Francisco, Hotel Crespo, Hostal Azuaya, Gran Hotel Pichincha, entre otros (Ullauri et al., 2018).

El cambio durante varias décadas no fue significativo, la actividad se centraba en el turismo emisor y la ciudad permanecía calmada, durante los años setenta las zonas de hospedaje fueron creciendo siendo el ahora Hotel España, antes una simple casa residencial, que se ubicó en el ingreso al Mercado 9 de octubre, cerca del ya existente aeropuerto (Ullauri et al., 2018)

No obstante, la ciudad crecía a pasos agigantados, la población urbana había crecido a más de cien mil habitantes, la zona poblada poco a poco se fue asentando en las afueras del centro histórico, mejorando el abastecimiento de agua, luz, alcantarillado; de igual manera, la red vial se conectó con Guayaquil, Machala y la Amazonía, mejorando el comercio y la calidad de vida, lo que le permitió salir de a poco de su aislamiento. (Vintimilla, 1976).

“En suma, a partir de los sesenta, la capital del Austro ecuatoriano pierde, definitivamente, el perfil de aldea más o menos grande y tiene que afrontar los retos, los riesgos y las responsabilidades, de una pequeña urbe moderna” (Aguilar et al., 2004, p. 282).

Es así que durante años el hospitalario estuvo, sin darse cuenta, involucrado en los primeros pasos del turismo receptivo de la ciudad, pero para llegar a lo que es hoy, fue necesario mucho más (Ullauri et al., 2018).

## **1.2 Evolución**

No existen muchos textos que expliquen la evolución de la hotelería en la ciudad morlaca, sin embargo, podemos entender su progreso desde los sucesos más importantes del desarrollo social, económico, en infraestructura, ambiental y cultural de esta región. Y es de esta forma en la cual el sector hotelero empieza a tener un cambio trascendental.

Desde la década de los años ochenta la tendencia empieza a cambiar, Cuenca empezaba a tomar una importante influencia económica en el país, iniciando una etapa de modernización y apertura al resto del mundo.

De igual forma, varios sucesos permiten que el turismo tome fuerza en la ciudad, como lo fue la apertura de dos hoteles de gran relevancia para la historia, Hotel El Dorado y Hotel Oro Verde abren sus puertas en estos años, posicionándose en un mercado de lujo para ejecutivos y familias, dejando bases importantes para la promoción turística en Cuenca. Ya no era solamente un lugar donde pequeños comerciantes, artesanos y familias buscaban descansar durante unos días, sino que se mostraban como lugares diseñados para brindar un servicio especializado, entregando una experiencia elevada en atención, confort, alimentación, etc. (Ullauri et al., 2018).

En el año 1982 el esfuerzo privado organiza La Primera Convención de Turismo Nacional en Cuenca, buscando formas de promocionar al mundo la actividad turística y seguir mejorando la misma (Ullauri et al., 2018).

Cuenca no se queda atrás y comienza a establecer planes y proyectos que le permitiera seguir creciendo, no solo en turismo, sino también, como ciudad, lo cual la vuelve más atractiva para los visitantes (Jiménez-Pacheco y Marcillo, 2020).

La ciudad es reconocida como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, llega la Bienal internacional de pintura, el Proyecto hidroeléctrico de Paute,

las romerías, El Cajas como Reserva de la Biósfera por la UNESCO, etcétera, motivando al turista, acrecentando velozmente la oferta hotelera y otras actividades complementarias a ésta. Siendo necesario manejar el turismo desde el conocimiento científico, volviéndose parte de la propuesta universitaria (Ullauri et al., 2018).

Pero una de las características primordiales de la evolución de la hotelería en la ciudad es la fuerte tendencia de jubilados franceses en quedarse a vivir en la ciudad, siendo hasta la actualidad común conocer diversas agencias turísticas enfocadas en atender a este grupo de interés (Jiménez-Pacheco y Marcillo, 2020).

En Ecuador en general empezaba a crecer el número de viajeros que ingresaban al país, además la oferta turística, hotelera y gastronómica se había acrecentado, dando paso a que los gobiernos de turno dieran importancia al establecimiento de instituciones y políticas públicas que permitan sacar provecho de estas actividades (Caiza y Molina, 2012).

Se abre paso el Ministerio de Información y Turismo del Ecuador, ahora solo Ministerio de Turismo, al mismo tiempo que se establecen políticas y reglamentaciones enfocadas en atraer inversión extranjera y cuidar el patrimonio turístico del país. De igual forma se encargan de ser un centro de información y promoción turística, que permite que la actividad hotelera pueda seguir incrementando su oferta en todo el país, con diferentes tipos de enfoques para los nuevos turistas (Caiza y Molina, 2012).

Es así que durante el siglo XXI Cuenca obtiene varios reconocimientos gracias a sus atractivos naturales y culturales. Cada uno de estos títulos le permiten a la ciudad promocionarse cada vez más en mercados internacionales, llegando con más fuerza a los adultos mayores, quienes vieron a la ciudad con buenos ojos para vivir cómodamente con su jubilación, más aún, después de la fuerte crisis de EEUU en el 2008, siendo este uno de los mayores booms turísticos de la ciudad (Jiménez-Pacheco y Marcillo, 2020).

Ya en este nuevo milenio la actividad hotelera se ha manejado con mayor experticia, siendo resultado de los sucesos pasados de acciones privadas y públicas conjuntas, ayudando a que Cuenca, poco a poco, cuente con más atractivos a ofrecer.

La Fundación Turismo Cuenca desde el 2005 ha sido la encargada, en trabajos coordinados con la alcaldía de la ciudad y bajo la concordancia de la planificación nacional, el gestionar la planificación turística en general, siendo su misión el desarrollar y promocionar al cantón como un destino de calidad, hasta una escala internacional

(FMTC, 2020). Por este motivo es importante a futuro analizar el Plan de Turismo 2020-2024, además de la realización de un análisis crítico exhaustivo acerca del cumplimiento de planes anteriores a este, analizando de forma efectiva si la Fundación ha cumplido correctamente con los objetivos planeados.

Debido a la gran relevancia que ha tomado el turismo a nivel nacional y local, y con la llegada de plataformas virtuales, se ha prestado especial atención al futuro del hotelería, sus posibles amenazas a futuro y los riesgos que corre (Espinoza y Freire, 2017). Sin olvidar que en los últimos años la ciudad ha sufrido de gran manera, por eventos como: el terremoto de 2016, la construcción del tranvía, la paralización temporal del aeropuerto Mariscal Lamar en el 2016 por fallas en su pista de aterrizaje, y por último, el COVID-19, siendo la raíz del caso a analizar, habiendo cambiado la conducta del consumidor y sus necesidades (Serrano et al., 2018)

### **1.3 Importancia**

Ullauri et al., (2018), concluyen que la hotelería en la ciudad no nace a partir de reforzar el turismo, sino como una actividad ligada al comercio habitual de la época. Sin embargo, gracias a esto las actividades relacionadas al turismo empiezan a evolucionar, causando que en la actualidad sea una actividad de gran relevancia en el crecimiento y desarrollo económico de la urbe morlaca.

Y es que el turismo es una de las industrias más importantes y con mayor potencial del Ecuador, principalmente por las divisas que deja en el país, datos del 2019 nos indican que el aporte de esta actividad en la economía fue de aproximadamente 2,4 mil millones de dólares (2,2% del PIB total), y con un saldo a favor en la balanza de pagos de 1,3 mil millones de dólares (Ministerio de Turismo, 2020).

Esta industria gira en torno a la oferta de servicios y, en menor escala, de bienes complementarios. La intangibilidad de los productos que se entregan a los turistas, tanto internos como externos, como son hoteles, paisajes, museos, etcétera, se mantiene casi inalterable para los futuros visitantes. Aquellos productos físicos que se entregan en este proceso suelen ser para cubrir necesidades primarias, generalmente dentro de establecimientos relacionados al sector; o de suvenires, aumentando el consumo de la producción nacional (Goded, 1998).

La hotelería es la rama más importante, ya que, como se mencionaba anteriormente, es aquí donde el turista descansará, necesidad que Maslow clasificaría como fisiológica.

Además, que genera espacios para la alimentación, ocio e información turística, generando un sinnúmero de fuentes de empleo, permitiendo la circulación del dólar, mediante la generación de renta directa, indirecta e inducida. Si bien esta no es una característica única de este sector, la correlación que tiene con el resto de actividades pertenecientes al turismo permite que sea aún mayor su efecto multiplicador (Goded, 1998)

La presencia del turista obliga a los gobiernos a prestar atención al desarrollo urbano de la ciudad, tanto en infraestructuras, prestación de servicios básicos, movilidad y transporte urbano, seguridad, desarrollo rural, etc.

Por eso la importancia de establecer estrategias que permitan reactivar cada rama del turismo, sin olvidar a ninguno de sus actores, aquellos que permiten que la gestión pueda seguir desarrollándose a largo plazo de manera sostenible.

#### **1.4 Categorización de los hoteles en Cuenca-Ecuador**

Para la presente investigación solo se tomará en cuenta los requerimientos establecidos en el Reglamento General de Actividades Turísticas, modificado en el 2011, que deben cumplir los hoteles para ser considerados de lujo.

En sus artículos dos y tres establece que El Ministerio De Turismo calificará a los hoteles con estrellas doradas, siendo 1 estrella la más baja, hasta 5 estrellas (o de lujo) como la mejor.

En su artículo nueve y diez se establece que deberán contar con: asistente de gerencia, ofrecer variedad de desayunos, cajas fuertes por habitación, instalación de lavado, secado y planchado de prendas de vestir, contando con la suficiente maquinaria para la cantidad de huéspedes, servicio de limpieza de cuarto, recepción y conserjería, con personal debidamente capaz y exclusivo para cada área, ama de llaves y camareras para el mantenimiento de habitaciones y sus pisos, personal con servicio a cuarto disponible las 24 horas, en comidas y bebidas, con mayordomos y camareros necesarios para la debida atención, comedor, contando con su Maître y personal necesario, incluido un menú variado de comida internacional y nacional, vino de prestigio y demás variedades para el cliente, línea telefónica, mínimo 10, para el uso del personal calificado, y personal médico, de atención permanente. En todos los casos, el personal que tenga contacto con el cliente deberá manejar, como mínimo, inglés y español.

A la fecha los hoteles en cuenca dentro de esta categoría, según el Ministerio de Turismo (2021) son:

- Hotel el Dorado
- Hotel Oro Verde
- Four Points By Sheraton
- Mansión Alcazar
- Hotel Cruz del Vado

## CAPÍTULO 2

### 2. NUEVAS TENDENCIAS DEL CONSUMIDOR

#### 2.1 Necesidades a cubrir y deseos

La necesidad la podemos definir como un estado permanente de carencia y que debe ser satisfecha, mientras los deseos será la forma que tomará un bien para cubrir dicho menester. Si necesitamos saciar el hambre y la sed, podremos escoger entre pan y vino o arroz y agua, pero, ¿Cómo determinar la mejor alternativa?

Primero tenemos que entender la naturaleza del ser humano que lo lleva a anhelar un bien. Writz et. al. (2000), asumían que las personas naturalmente tienden a la búsqueda y obtención de placer, consumiendo aquello que le genera más satisfacción y distanciándose de aquello opuesto.

La pandemia generó un ambiente completamente distópico donde las personas, en su afán de sobrevivir y motivados por cubrir tales carencias, se arriesgaban para conseguir alimentos e implementos para la higiene personal, como alcohol y mascarillas, y medicamentos.

La motivación es el impulso que lleva a la acción para cubrir una necesidad y es capaz de explicar el comportamiento del consumidor a la hora de adquirir un bien o servicio (Robbins y Judge, 2009). Pudiendo clasificarse en diversos grupos, Fisiológicos o psicológicos, Racionales o emocionales, Consientes o inconscientes, Positivas o negativas.

Kahneman (2011), en su libro “thinking, fast and slow”, señala como la decisión de consumo tienden, en su gran mayoría, a formarse por condiciones de tipo racional y emocional, esta última es altamente intuitiva e inconsciente al momento de la decisión final, por lo que entenderla puede generar una ventaja fuerte a la hora de establecer estrategias.

Las emociones se determinan por el entorno actual de cada persona y un desencadenante específico, siendo de corta duración y más intensa, y el humor depende de las expectativas que tiene el sujeto a experimentar futuras relaciones de afecto, más estables y prolongadas, sin ser consiente de aquellas (Holbrook y Gardner, 2000).

La carga de las emociones, positivas o negativas, según la psicología evolucionista, son favorables para tomar decisiones y consecución de objetivos, mismas que se consideran necesarias para la supervivencia humana través en el tiempo (Robbins y Judge, 2009). El miedo, por ejemplo, ha sido una expresión, casi universal, del ser humano en su búsqueda por sobrevivir en la pandemia, influyendo en los procesos cognitivos, operación de información, y conativos, procesos de elección.

Por el otro lado se dice que la lógica humana es capaz de usar la razón a la hora de votar por una diversidad de opciones, escogiendo siempre la que genere más satisfacción en cuanto a factores reales como; precio, durabilidad, color, sabor, etc. Sin embargo, en una gran cantidad de ocasiones el cerebro humano se decanta por alternativas menos óptimas, en destellos de irracionalidad (Kahneman, 2011).

Una vez motivada la decisión de consumo, nos centramos en la forma que va a adquirir el bien generador de placer. El deseo, de naturaleza múltiple y cambiante según los factores que influyan en los individuos, será aquel objeto o servicio capaz de henchir, o al menos así lo creará la persona, sus necesidades por completo (Kotler y Armstrong, 2017). La labor de marketing se vuelve poderosa, permitiendo el desarrollo de estrategias que lleve a las personas a desear un bien, para finalmente comercializarlo.

## **2.2 Seguridad y Miedo**

Para Oviedo y Olivo (2021), la COVID-19 generó presión emocional y psicológica en las personas, desencadenando en miedo, ansiedad, insatisfacción, etc. Factores importantes para la toma de decisiones en los turistas, que adquieren una tendencia por buscar la libertad y su seguridad.

Los gobiernos, en un esfuerzo para que el número de casos se desacelere, cerraron sus fronteras, iniciaron medidas de restricción de movilidad, dieron pie a campañas de comunicación acerca de los riesgos de contagio, inhabilitaron servicios de transporte público, limitó aforos e incluso prohibió el uso de espacios público-privados. Todo esto, sumado a un tumulto de *fake news* y hospitales sobre poblados, acrecentó las emociones negativas de la población, desencadenando en acciones irracionales y un aumento de la desconfianza, afectó sobremanera a la industria turística, incluso después de que la situación mejorase a nivel mundial.

Las medidas de bioseguridad tomaron un papel dominante en organizaciones donde el contacto directo con los clientes era más cercano, debido a la temeridad mostrada en las personas en cualquier tipo de contacto físico (Kim et al., 2021).

Distanciamiento social, uso de mascarilla, zonas de desinfección, pruebas de temperatura, medidores de CO<sub>2</sub>, vaporizadores, trajes de seguridad, etc. Las personas se vieron reacias a ubicarse en ambientes cerrados por periodos prolongados, más aún si estos contaban con gran afluencia social, un gran problema para una variedad de hoteles en la ciudad (Shin y Kang, 2020).

Los hoteles en Cuenca se concentraron en el centro y en zonas de gran tránsito comercial, pudiendo generar una tendencia desfavorable de consumo, siendo necesario mostrar al público en general la capacidad de prevenir, soportar y solucionar cualquier problemática relacionada a casos de infección, para poder sostener la confianza del público, además de brindar alternativas seguras y entretenidas en las estadías.

Mientras los trabajadores estén mejor capacitados para seguir adecuadamente los protocolos de bioseguridad establecidos por gobiernos y la gerencia, se es posible influir en un retorno progresivo del turismo nacional e internacional (Kim y Liu, 2021).

La continua comunicación y coordinación del sector público y privado puede ayudar a brindar un mensaje favorable a las personas acerca de las medidas de seguridad adoptadas. La ciudad ha optado por posicionarse como un destino bioseguro, en el que se ha trabajado para garantizar la seguridad de todos los actores sociales.

La Fundación Municipal Turismo para Cuenca, junto a una diversidad de instituciones relacionadas al turismo, ha llevado una constante campaña por declarar al cantón como una ciudad “Biosegura y sostenible”. Estos dos ejes se entrelazan para brindar una oferta turística adecuada a la nueva realidad; una planificación con bases en la naturaleza y tradiciones en conjunto con acciones que transformen la ciudad en un destino turístico seguro para todos. El cumplimiento de esta visión ha permitido que varios destinos turísticos obtengan un certificado como “destino bioseguro y sostenible”, avalado por TourCert, beneficiando a la promoción internacional de la marca ciudad y su reactivación (FMTC, 2021).

Hay maneras en las que es posible reducir el contacto entre el personal y el cliente, disminuyendo la ansiedad generada por el contacto humano y el riesgo de infección que

este implica, sin embargo, en una industria que basa su actividad en el servicio “*face 2 face*”, el ejercicio de agregar valor se vuelve un reto (Shin y Kang, 2020).

La importancia de la aplicación de protocolos de bioseguridad en empresas asociadas al turismo y su comunicación y socialización con los turistas podrá influir positivamente en el retorno a la reactivación de este sector (Ministerio de Educación, 2020).

La necesidad que tienen las empresas del sector turístico de evolucionar y recalificar sus servicios, mediante el uso de tecnología, que permita una interacción segura entre cliente-persona en una búsqueda de incentivar el consumo (Félix y Garcia, 2020).

Se debe prestar atención al manejo del nivel de confianza del consumidor al viajar, cuando la percepción de amenaza de contagio disminuye, relacionado al manejo estatal de la pandemia, la intención de viaje se incrementa, al igual que la duración y la frecuencia (Gössling et al., 2020). Un plan de vacunación bien elaborado es clave para transformar el panorama y recuperar la confianza de consumo.

### **2.3 Cambio de tendencia**

Descubrir qué harán los clientes en su retorno, después la pandemia, es el más grande reto que afronta la industria de la hospitalidad, volviendo necesaria la investigación académica que permita generar nuevos conocimientos acerca de las acciones que se pueden aplicar para solucionar los problemas derivados del COVID-19 (Gursoy y Chi, 2020).

Grandes crisis pueden generar cambios gigantescos en una sociedad y la pandemia generó un cambio en la actitud de los consumidores en una nueva realidad (Dyer, 2022).

Desde hace más de 40 años, *Faith Popcorn* pronosticaba un comportamiento sedentario del ser humano en su consumo, buscando obtener servicios desde sus hogares, intensificándose con el uso masivo de celulares y nueva tecnología (Herrera, 2017).

A partir de la cuarentena, los huéspedes buscan mantenerse dentro de las instalaciones más de lo normal, pudiendo aquellas de uso común causar insatisfacción por el miedo percibido, torciendo las expectativas en los servicios brindados y su forma de entrega, agregando una fórmula capaz de incluir distanciamiento social, higiene y buen servicio (Hu et al., 2021).

Kim et. al (2021), en su estudio empírico basado en la teoría de la motivación, concluyen que:

El miedo generado a partir de la percepción del riesgo, las valoraciones cognitivas de la amenaza, y la capacidad de participar en comportamientos preventivos de riesgo actúan como predictores significativos de los comportamientos de los clientes bajo la ... COVID-19. (p. 17)

Causando en el consumidor un mayor interés en el cuidado de la salud, reducción de desperdicios, medio ambiente e impactos y consumo local (Kim et. al, 2021).

Li et. al. (2019), también exponen una implicación negativa en la percepción de escases, en la cual productos con alta demanda, por su ausencia en el mercado, genera grandes aglomeraciones y por ende mayor riesgo de contagio.

El diseño del servicio post-pandemia se ve modificado por los cambios en el entorno, y sin la experiencia suficiente para tomar las mejores decisiones, la efectividad de las estrategias en cuanto al producto será una vara de éxito o fracaso empresarial, volviéndose necesario una constante gestión administrativa capaz de identificar y corregir a tiempo las fallas que se den durante el proceso de reactivación.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. MARKETING HOTELERO APLICADO A LAS 7PS**

#### **3.1 Estrategia de producto**

Es importante aprender a diferenciar los bienes físicos de un producto intangible, ya que las características que los componen obligan al marketero a dar especial cuidado al respecto de plasmar correctamente los deseos del consumidor. Es así que, para agregar valor al proceso de planificación y creación de un servicio, para su posterior entrega, es necesario entender cómo debe ser diseñado el mismo.

Para su diseño, Lovelock y Writz (2009), nos indican tres componentes a tener en cuenta: el producto básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega.

El producto básico es aquello que logrará satisfacer las principales necesidades del cliente, en este caso, un hotel permite a los huéspedes descansar en sus instalaciones; los servicios complementarios serán aquellos que permitan el correcto funcionamiento de la actividad desarrollada, añadir valor al producto o ambas, por eso es fundamental establecer el nivel y la magnitud de los mismos, por ejemplo, televisión, registro de salida y entrada, etcétera; y el proceso de entrega, que será la manera en la que se prestará los dos componentes anteriores, la naturaleza del papel del cliente, su duración y el nivel de los mismos, por ejemplo, check-out hasta las 12 pm, televisión en cada cuarto, reservación con 3 días de anticipación, entre otros (Lovelock y Writz, 2009).

Después de un correcto diseño se da paso a la estrategia, la cual tendrá como objetivo principal introducir el producto en el mercado, analizando primero el mercado objetivo, posicionamiento, ventas, tamaño del mercado y los resultados esperados; por otro lado, se debe dar paso al proceso logístico de entrega, precio y presupuesto designado en marketing; y, por último, la realización de estrategias del área a mediano y corto plazo, tomando en cuenta cada uno de sus elementos (Armstrong y Kotler, 2013).

Suponiendo que el servicio planificado ya ha sido desarrollado y aprobado por el mercado, se dará paso a la comercialización. En este punto se deben aplicar las diferentes estrategias establecidas, en este caso desarrollaremos la estrategia de diferenciación, posicionamiento y ciclo de vida.

### **3.1.1 Estrategia de diferenciación**

Para la estrategia de diferenciación la marca es clave para tomar ventaja sobre la competencia, ya sea por las características reales que estas otorgan o por la percepción del consumidor acerca de una u otra (Lovelock y Writz, 2009). Un ejemplo está entre el hotel El Oro Verde y el hotel Cruz del Vado, si bien los dos son de 5 estrellas doradas en la ciudad de Cuenca, por su ubicación, el primero cuenta con un estacionamiento mucho más amplio y el segundo con una vista conmovedora de la ciudad, tomando diferentes estrategias al momento de gestionar la marca, posibilitando la llegada de diferentes tipos de consumidores a cada establecimiento. Es primordial comunicar adecuadamente las características propias del establecimiento a los visitantes, pero es más importante, cumplir con las mismas.

La atención al cliente es el motor de la actividad hotelera, aquellos miembros de la organización encargados de comunicarse directamente con el huésped deben estar debidamente preparados para brindar un adecuado trato, tanto antes como después de la venta (Kotler et al., 2011). Dependiendo del establecimiento los usuarios exigirán especial atención, es por eso que la especialización del personal y la presencia constante del mismo se vuelven un factor clave a la hora de generar ventajas competitivas. Sin embargo, no hay que confundir entre una estrategia de diferenciación a un servicio de apoyo convencional necesario para no estar en desventaja con el resto de los competidores.

La percepción que tienen los clientes acerca de las acciones pasadas y futuras de la organización es un factor a tomar en cuenta al momento de fortalecer al servicio que se ofrece, ya que en base a estas es posible engrandecer a una compañía con respecto a sus principales competidores, pero esta se debe mantener de manera constante, para que así, no se vea alterada al largo plazo (Armstrong y Kotler, 2013). Esta debe ser tomada desde perspectivas sociales, con sus empleados y comunidades; ambientales, en el buen uso de los recursos; y económicas, con un crecimiento sólido a futuro.

### **3.1.2 Estrategia de posicionamiento**

Las decisiones con respecto a esta estrategia se harán previo análisis administrativo del posicionamiento del servicio con respecto a la competencia, ya que esta permitirá tener un mayor conocimiento a la hora de fortalecer la oferta hotelera (Kotler et al., 2011).

Si lo que se busca es fortalecer la idea de valor que tiene el mercado meta, con respecto al producto recibido, es necesario seguir invirtiendo recursos, protegiendo así la cuota de mercado alcanzada y atrayendo aquellos que pueden optar por la competencia (Lovelock y Writz, 2009). Hotel el Dorado ofrece una estadía especializada para ejecutivos, es aquí donde los procesos de entrega de los servicios complementarios deben ser dirigidos a permitir a los mismos seguir trabajando sin complicaciones alguna, por ejemplo, mejorando la red de conexión a internet, áreas de relajación, escritorios en las habitaciones, etcétera, priorizando una atención veloz.

Sin embargo, hay momentos en los que es necesario generar un cambio al servicio que se ha dado, esto ya sea por problemas en la cuota de mercado o incapacidad del producto de satisfacer correctamente las exigencias del consumidor, como objetivo principal se tiene el revitalizar el concepto que tiene el cliente final acerca de la marca o el bien ofertado (Ferrell y Hartline, 2012). Mansión Alcázar ha iniciado, después de la pandemia, con una campaña más abierta al turista local, puesto que el turista internacional ha decaído mucho a la hora de volver a la normalidad.

Una estrategia más agresiva es el reposicionar el estado de la competencia frente a la percepción que se tiene sobre el servicio que brinda, esto puede ser contraproducente si no es usado con cuidado, el truco está en comparar a empresas rivales al mismo tiempo que se debilita las fortalezas de los mismos, se considera que esto es la estrategia más útil, pero puede llegar a ser un arma de doble filo (Ferrell y Hartline, 2012).

### **3.1.3 Ciclo de vida**

Primero está la etapa de introducción que tiene especial atención al poder conectar con el mercado meta, e ir modificando el bien cuando sea requerido, en este momento las ventas son bajas y los gastos suelen ser más altos hasta poder llegar al grado de aceptación requerido; la etapa de crecimiento se basa en establecer una posición sólida en el mercado y alcanzar niveles financieros óptimos para cubrir la inversión y el crecimiento a largo plazo, la innovación y la investigación debe ser continua ya que esto permite mantenerse en una situación de diferenciación con respecto al resto, prestando especial atención a mantener o mejorar la calidad del servicio, las utilidades tienden a tener una tasa de crecimiento elevada motivando a la competencia; la etapa de madurez es un momento de estabilidad, puede ser peligroso ya que genera comodidad con el nivel de ventas y usuarios alcanzados, aquí es necesario renovar imagen, mantener un flujo de clientes nuevos, darle un nuevo uso a lo existente o aplicar tecnologías novedosas; y, por último,

en la etapa de declive se debe tomar la decisión más complicada, seguir o parar con lo ofertado, si se toma la primera opción, la estrategia estará en función al cambio o la renovación de la oferta, si no es así, de dará paso a su fin, momento en el que se existe destrucción de valor (Armstrong y Kotler, 2013).

## **3.2 Estrategia de precio**

Fijar el precio adecuado puede ser una de las tareas más complicadas al momento de diseñar el servicio, esto podría ser al nivel de complejidad en calcular su costo de creación, como por la falta de inventario, al menos, en su producto principal. De igual manera, establecer adecuadamente el valor que se proporciona al consumidor es una tarea compleja, siendo necesario un análisis preciso de oferta y demanda, acompañada de estrategias claves, que permita alcanzar resultados financieros positivos, mientras crece la cuota de mercado (Ferrell y Hartline, 2012).

Factores capaces de afectar al precio pueden ser, pero no se limitan, a: forma y alcance de los servicios complementarios, los costos asociados monetarios y no monetarios, la percepción de valor, la competencia, etcétera.

### **3.2.1 Estrategia en base a costos variados**

Se puede mantener una rentabilidad mayor a la competencia a precios similares manejando los costos de forma eficiente o brindando a su mercado objetivo solo aquello que más valoran. Sin embargo, para esto es necesario mínimamente mantener el nivel del servicio al de la competencia directa, cuidando constantemente no deteriorar elementos de apoyo útiles para la operación. Fuera de las empresas a analizar, Selina es un buen ejemplo, tiene una tarifa pequeña por el uso de toallas, ya que normalmente cada usuario acostumbra a llevar su propia toalla, ahorrando en agua, tiempo del personal, etcétera. Lo que aprecian es la música en vivo, la disponibilidad de bar y discoteca, biblioteca y otros beneficios (Lovelock y Writz, 2009).

Aquello que no sea indispensable se ofertará a un costo añadido, pero como parte de la estrategia, en ocasiones es posible aceptar cierto nivel de pérdida o menor rentabilidad, mientras estos permitan que el número de visitantes crezca (Kotler et al., 2011). Si nos mudamos a Galápagos, algunos hospedajes trabajan también como operadores turísticos, y a precios inferiores a los habituales, permite a sus huéspedes recorrer las islas, atrayendo así a más clientes a las instalaciones.

### **3.2.2 Estrategia en base a costos fijos**

Otra manera es estableciendo un valor fijo al servicio desde el primer momento, aquí el correcto análisis del costo total promedio unitario y del perfil del mercado meta es primordial, no es igual el comportamiento un hombre de negocios que el de un universitario en un hotel que cuenta con barra libre, discoteca, ubicado en la playa y a 20 kilómetros de la urbe. Un servicio que incluya una mayor cantidad de servicios en su oferta, como, alimentación, bebidas, propinas, zonas de ocio y otras instalaciones capaces de satisfacer sus deseos, el precio se deberá ajustar para obtener una rentabilidad capaz de cubrir todos los costes (Lovelock y Writz, 2009).

De estos no hay muchos por el Ecuador, el más conocido es el Decamerón, modalidad más común en los resorts, estando su precio en función al número de noches y al paquete seleccionado, aquí se motiva a que la persona se hospede más tiempo, dándole a percibir mayor valor con el tiempo, con la meta de acercar la utilidad marginal de la empresa a cero.

### **3.2.3 Estrategia en base a la competencia**

Su uso es el resultado de un mercado extremadamente competitivo en relación a un servicio con características comunes, por eso, establecer tarifas similares mantiene la competitividad (Ferrell y Hartline, 2012). La competencia por alcanzar mayor cuota de mercado reduce poco a poco el precio, al igual que el porcentaje de rentabilidad, siendo necesario crecer en ventas para mantener las utilidades (Lovelock y Writz, 2009). Si la renta cae debajo de lo esperado en el mercado es mejor dar un paso al costado o esperar a que la competencia se vea reducida hasta volver a los niveles deseados.

Si bien es necesario tomar, en un inicio, referencia directa acerca del precio, se debe considerar aspectos que pueden ser importantes para el cliente donde se puede sobresalir y añadir valor al servicio, sin caer en la tentación de luchar, hasta perder, en un océano rojo (Lovelock y Writz, 2009).

Existen decenas de hoteles en la ciudad con 2 estrellas doradas, debido a los limitados servicios que llega a ofrecer, algunos de ellos enfocados en alojar a jóvenes con un presupuesto ajustado, o a extranjeros que requieren pasar un par de meses en la ciudad. La mayoría cuenta con infraestructura, ubicación, atención y otras prestaciones similares, así al momento de decidir, el precio es un factor clave, pero no el único; opciones para los clientes como, cancelación gratuita, libertad para invitar amigos a las instalaciones o

acceso a áreas de óseo por periodos mayores pueden generar sensaciones positivas para la recompra. Otro método es mediante la realización de acciones sociales y ambientales, que, si bien puede aumentar algunos costos al corto plazo, al largo plazo genera imagen capaz de ser transformada en aumento de mercado, y si se mantiene el precio la idea de valor empresarial crecerá.

#### **3.2.4 Estrategia en base al valor**

Para aplicar estas estrategias se debe entender y manejar dos conceptos, Valor Bruto (VB), como la suma de todos los beneficios percibidos, incluida la imagen corporativa, y Valor Neto (VN), la diferencia existente entre VB y los Costos percibidos por el cliente. Cuando el VN es mayor el consumidor tiende a adquirir el bien, por eso que las estrategias a seguir estarán en función del cliente y el valor obtenido (Kotler et al., 2011; Lovelock y Writz, 2009).

El precio en base a los costos tomaba en cuenta únicamente los costes del proceso de creación del bien y le agregaba una utilidad esperada, en este caso, se toma en cuenta la percepción de costo-beneficio, durante todo el ciclo de adquisición del servicio, desde la perspectiva del huésped; el precio, en este caso, no se establece después de diseñar el producto.

Los costos en los que incurre el consumidor, analizados con respecto a la competencia, se dividen en monetarios, en los que se incluye el monto a pagar por el o los servicios adquiridos y los gastos incrementales para el uso del bien; y no monetarios, nivel de esfuerzo requerido para su uso (Lovelock y Writz, 2009).

Por ejemplo, supongamos que el día de mañana abre un nuevo hotel de 5 estrellas en Cuenca, este es capaz de ofrecer el mejor servicio de spa, restaurante y entretenimiento, y una atención sobresaliente al cliente a un precio un poco más elevado que el de la competencia, sin embargo, el mercado meta no está dispuesto a pagar por su uso, esto porque el lugar se encuentra sumamente alejado de la urbe, por lo que debe pagar 20 dólares en taxi para ir a la ciudad y volver de ella; el viaje dura 30 minutos, lo cual le agota físicamente; siente miedo en una zona del camino, debido a deslizamientos de tierra; y otras causantes que ocasionan el abandono de esta alternativa.

Ahora, imaginemos que este está en la urbe, es posible que con una diferencia tan amplia en valor el consumidor perciba la diferencia de precios como un monto mínimo a

pagar por un beneficio mucho mayor, en este caso los costos percibidos del cliente son iguales a los que tendría si se decantara por la competencia.

### **3.3 Estrategia de plaza**

Se debe entender la naturaleza del servicio brindado a la hora de establecer las estrategias con respecto a la forma en la cual se distribuirá, ya sea física o virtual, el producto básico y los servicios complementarios ofertados, al igual que la interacción que existe con el cliente.

Para esto es necesario comprender los elementos que la componen, la distribución y el recorrido que se tomará para llegar al consumidor final.

El flujo de información y promoción es la comunicación de todo lo relacionado a lo que se oferta, fundamental para atraer al mercado; el flujo de negociación es la forma en la que se llegará a un acuerdo de transacción, en base a las características, condiciones, precio, tiempo y otras variables del servicio; y, el flujo del producto, la manera en la que se entregará el producto básico en conjunto a sus complementos (Kotler et al., 2011).

Por ejemplo, unos recién casados están planificando su luna de miel en Cuenca por tres noches, para esto visitan una agencia de viajes en la cual les dan a conocer todo lo que ofrece Dos Chorreras, entre estas, paseo a caballo, pesca deportiva, caminatas en el Cajas, etcétera, esto es de su agrado, por lo que buscan reservar en la página web de la hostería su estadía, una cama matrimonial, desayuno incluido, jacuzzi y champagne, por 600 dólares, se hace efectivo el pago, y el 30 de noviembre llegan al Cajas, se registran y disfrutan de las instalaciones hasta la hora de salida acordada.

Aquí la transacción de información se da a través de un canal físico, el cual no pertenece a la hostelería, sino que se accede mediante canales de socios; la negociación y el pago se desarrolla en un ámbito virtual; y, por último, el servicio se desarrolla con la necesidad de un espacio físico. La estrategia estará en función en las características del mercado meta y de la oferta, estableciendo así la manera adecuada en la que el servicio será brindado de tal manera que pueda agregar valor, reducir costos ineficientes, mejorar la atención al cliente, gestionar recursos humanos e intelectuales, etc (Armstrong y Kotler, 2013; Kotler et al., 2011).

### **3.4 Estrategia de promoción**

Existen ciertos retos añadidos al promocionar un bien intangible, debido al nivel de dificultad que conlleva comunicar al cliente los beneficios de adquirir cierto servicio mientras este se siente seguro de su utilidad. El contenido del mensaje debe estar estructurado de tal forma que sea posible transmitir el máximo nivel de seguridad al cliente final.

La promoción influye en los estados de decisión del consumidor, y tiene como objetivo final que el producto sea adquirido por un porcentaje del mercado meta lo suficientemente amplio para generar resultados positivos (Lovelock y Writz, 2009).

Un correcto diseño de comunicación debe contemplar estrategias para los seis niveles de decisión del cliente sobre el servicio ofertado.

El primero es la conciencia, previa investigación acerca del nivel de reconocimiento de la marca por el mercado, se debe establecer maneras en la cual la marca pueda aumentar su estatus. Por ejemplo, un hotel que abre sus puertas por primera vez podrá realizar un evento llamativo, que permita a la gente conocer su ubicación, o promoción masiva en redes sociales que dé a conocer los sitios web de la empresa (Armstrong y Kotler, 2013; Kotler et al., 2011; Lovelock y Writz, 2009).

Una vez logrado lo anterior viene la etapa del conocimiento, informando al cliente aspectos básicos de la empresa, como logo y eslogan, y características principales del producto y sus complementos. Volviendo al caso anterior, una persona, que está en el evento organizado por el hotel, recibe un folleto acerca de todos los servicios que ofrece el hotel, entre ellos, una lujosa sala para eventos empresariales a un precio inferior al del mercado (Armstrong & Kotler, 2013; Kotler et al., 2011; Lovelock y Writz, 2009).

Este conocimiento genera lo que se le conoce como gusto, que será el impacto, positivo o negativo, que tiene una persona con respecto al producto o marca, para comprender dónde se puede mejorar o fortalecer la oferta e imagen. A la hora de conocer la sala la persona identifica que el WiFi es realmente lento, condición a solucionar para adquirir el servicio, teniendo que comunicar los aspectos positivos existentes y los negativos reparados (Armstrong y Kotler, 2013; Kotler et al., 2011; Lovelock y Writz, 2009).

El consumidor tendrá niveles de preferencia sobre una u otra marca, por lo que se debe buscar que la tendencia de consumo del mercado meta sea favorable para nuestra organización, esto se consigue mediante la promoción de los diferenciales y la

ponderación que esto tiene en la decisión final. Para un empresario el sistema de sonido, servicio de catering y la disponibilidad de parqueo son los elementos preferidos a la hora de reservar una sala de eventos, si el hotel que analizamos gestiona mejor el acceso a estos servicios, y es capaz de comunicarlo al público, es probable que obtengan más reservas (Armstrong y Kotler, 2013; Kotler et al., 2011; Lovelock y Writz, 2009).

El marketero debe generar la convicción al cliente de que el servicio adquirido es la mejor opción de valor por los costos percibidos, comunicando el valor neto brindado como el mejor de la competencia. El cliente estará seguro que la sala de conferencias del hotel que conoció es la mejor de todo el mercado, el precio es más alto que el de la competencia, pero por lo que ofrece está dispuesto, en un futuro, a adquirir el servicio (Armstrong y Kotler, 2013; Kotler et al., 2011; Lovelock y Writz, 2009).

Finalizando en la compra, en este estado la estrategia debe ser la de eliminar de la mente del consumidor cualquier otra opción, incluso se busca que este no realice más investigaciones y de paso al proceso de negociación, siendo necesario reforzar constantemente la idea de valor y pertenencia (Armstrong y Kotler, 2013; Kotler et al., 2011; Lovelock y Writz, 2009).

Existen diversas fuentes que nos permiten comunicar al público el mensaje deseado, como lo son: las comunicaciones personales, ventas, atención al cliente, capacitación, telemarketing, boca a boca; publicidad, mediante anuncios, impresos, internet, uso de exteriores, correo; promoción de ventas, mediante muestras, cupones, regalos, etc.; relaciones públicas, realizando ruedas de prensa, eventos, conferencias, patrocinio, ferias, etc.; materiales instructivos, a través de páginas web, manuales, folletos, etc.; y, el diseño corporativo, conceptos de formalidad como la firma empresarial, decoración de interiores, vehículos, uniformes, etc. (Ferrell y Hartline, 2012; Lovelock y Writz, 2009).

### **3.5 Estrategia de personas**

Dentro de la industria de servicios habrá dos tipos de empleados: los de contacto, que asumen una conexión directa con la atención al cliente, y de bajo contacto, con un trabajo más invisible pero necesario para la operación. El trabajo de estos debe estar encaminado con el plan de marketing, por lo que es necesario que sus capacidades y competencia permitan entregar el producto de forma ideal.

Las estrategias siempre van a estar enfocadas a mejorar el contacto entre el cliente y los colaboradores, sin importar el nivel de interacción, por lo que es necesario capacitar

al personal de servicio para estar listos frente a cualquier situación que pueda crear conflicto en el proceso de entrega (Kotler et al., 2011).

De igual manera la organización debe administrar bien los recursos humanos, en función a contratar, motivar y retener a aquellos empleados que estén más capacitados, es decir, aquellos que, entreguen un mejor servicio, generen mayores niveles de satisfacción, sean más productivos y aumenten las ventas (Kotler et al., 2011; Lovelock y Writz, 2009).

Para esto se recomienda trabajar en conjunto con el departamento de RRHH, el cual ayudará a la empresa a contratar a los mejores, capacitarlos y motivarlos, además de la creación de un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las actividades diarias, lideradas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Kotler et al., 2011; Lovelock y Writz, 2009).

### **3.6 Estrategia de procesos**

La creación de un diagrama de servicios permite comprender la manera en la que se debería entregar producto, actividades e interacciones entre cliente y el personal, visibilidad de la acción, procesos de apoyo, uso de recurso, etcétera (Lovelock y Writz, 2009).

Al momento de su elaboración se puede realizar un guion en el que se expliquen las acciones implicadas en la entrega del servicio, desde el encuentro hasta la postventa, permitiendo identificar las posibles fallas en el proceso. Sin embargo, el objetivo principal es detectar las formas en la que se puede ofrecer un mejor producto al mercado meta (Lovelock y Writz, 2009).

La zona de tolerancia es el umbral existente entre el servicio ideal y el adquirido, permitiendo establecer estándares a cumplir para no generar sensación de insatisfacción en el consumidor. La estrategia debe enfocarse en aumentar y fortalecer las experiencias positivas y mientras se eliminan aquellas negativas, mejorando la confiabilidad de los procesos. Por ejemplo, un huésped baja a servirse el desayuno a las 7:30 am, ya que debe ir pronto a una reunión de trabajo, pero el desayuno se lo entregan 20 minutos después de solicitarlo en el salón; puede que el desayuno sea el mejor de la ciudad, pero el tiempo de entrega es inaceptable para el comensal, por eso se debe detectar y solucionar las fallas en el proceso; en este caso se ha detectado que el chef cuenta con sobrecargo de trabajo, por lo que se decide contratar asistentes de cocina que ayuden en el proceso, además de

meseros con más experiencia en la organización de pedidos (Kotler et al., 2011; Lovelock y Writz, 2009).

### **3.7 Estrategia de presencia física**

Este espacio debe diseñarse desde dos perspectivas, la primera para configurar el nivel del servicio, y la segunda para aumentar la productividad. Dependerá del nivel del producto que se desea alcanzar y al mercado meta al cual se va a dirigir la oferta (Kotler et al., 2011; Lovelock y Writz, 2009).

En cuanto se hace referencia a la configuración del servicio, son estrategias que se realizan para desarrollar un entorno que esté acorde al concepto del producto ofertado, siendo un medio capaz de crear mensajes, capaces de comunicar al mercado meta la naturaleza y calidad del bien; llamar la atención, destacando de la competencia; y generar afecto en el consumidor; incrementando el gusto mediante el uso de los sentidos (Kotler et al., 2011; Lovelock y Writz, 2009).

Es decir, la estrategia estará fundamentada en dar la apariencia correcta de lo que se está brindando, al mercado adecuado y resaltando los diferenciadores básicos, también se deberá hacer sentir en el lugar adecuado al cliente al que nos hemos publicitado. El ambiente también es capaz de generar valor, todo en base al mercado meta, es decir, el diseño debe adecuarse para que perciban un mayor beneficio neto (Kotler et al., 2011).

Por ejemplo, si un turista llega a un hotel, que dice ser de lujo y que cobra precios altos, espera que esté limpio, no huela mal, cuente con infraestructura de calidad, empleados con uniforme, etcétera.

Por otro lado, el espacio debe manejarse adecuadamente para el aumento de la productividad laboral, en pro de facilitar las actividades diarias. Se deben administrar los espacios para que el proceso sea eficiente en cada actividad, corrigiendo en caso de detectar fallas en su funcionamiento, ligado directamente con la estrategia de procesos (Lovelock y Writz, 2009).

Las distribuciones de los espacios deben ser funcionales para entregar el servicio como se ha planificado, además de integrar señales y símbolos que indiquen al usuario el correcto uso de los mismos. Por ejemplo, si se desea añadir una salida de emergencia es necesario añadir el camino más rápido para llegar a estos, además de que estas deben guiarle a un lugar seguro, algo lógico pero que muchas veces no ocurre.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA PARALIZACIÓN**

#### **4.1 Construcción de herramientas**

1. ¿Qué estrategias, enfocadas en las 7p 's del marketing de servicios, fueron aplicadas durante la paralización del sector hotelero?

- Producto: Producto Básico, Servicios Complementarios y forma de entrega
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Procesos
- Personas
- Presencia física

#### **4.2 Resultados**

Los siguientes resultados son conseguidos en base a la información proporcionada por los encargados de marketing de tres hoteles con calificación 5 estrellas de la ciudad de Cuenca-Ecuador: Diego Loor, Hotel Oro Verde Cuenca; Oriana Camacho, Mansión Alcázar Boutique Hotel; y Jonathan Yáñez, Four Points by Sheraton Cuenca. Por último, se debe aclarar que durante esta etapa algunos hoteles paralizaron sus actividades al 100%.

Los centros de alojamiento, que no paralizaron sus operaciones, se dedicaron a brindar estadías largas a aquellos que no podían volver a su lugar de origen, además de ser centros de confinamiento para aquellos que se veían obligados a pasar por un periodo de cuarentena.

La intención de los hoteles era la de permanecer en el mercado, por lo que comprender más rápido las necesidades del mercado era esencial para mantener un flujo de efectivo que les permita sobrevivir.

Las acciones tomadas se basaban en los continuos cambios en el entorno, y la respuesta de los clientes frente a los estímulos de marketing.

Los servicios complementarios y su forma de entrega fueron cambiando, áreas como los restaurantes se vieron cerrados para el público, entregando los alimentos solamente en la habitación, eliminando la comida de tipo buffet; se cerraron las áreas

húmedas, piscina y gimnasio, teniendo prohibido abrir estas; cancelación de eventos públicos y privados; e implementación de servicios sin contacto con el personal.

Se establecieron precios reducidos y extendidos, permitiendo a aquellos huéspedes mantener estancias largas poder vivir y alimentarse en los hoteles, todos los tipos de servicios basados en la experiencia fueron eliminados, por lo que solamente se brindaba aquellos necesario para la supervivencia del huésped. De igual manera, con el uso de data local, se revisaron los precios del resto de competidores, de acuerdo a lo que el consumidor era capaz de pagar.

En esta etapa mantener precios altos, acorde al valor agregado, se volvió imposible, ya que lo que todo el mercado buscaba era gastar lo menos posible en momentos donde se redujo la tendencia de consumo. Por lo que los hoteles se vieron obligados a reducir la nómina, manteniendo aquellas áreas indispensables para el funcionamiento del hotel y la seguridad de los huéspedes.

El acceso a redes de información y negociación se desarrolló, en su mayoría, contactando a aquellas empresas que requerían un espacio para la estadía de su personal. Aprovechando la baja ocupación, realizaron los mantenimientos necesarios para el futuro.

Los hoteles buscaron comunicar sus capacidades para proteger y cuidar el bienestar del consumidor en su futuro retorno, el uso correcto de protocolos, reducción de contacto con el personal y otros huéspedes, desinfección constante de habitaciones, buen manejo de alimentos, entre otras. El uso de redes sociales y páginas web fueron los canales principales usados para expandir la información.

El diseño de los procesos cambió drásticamente, teniendo que enseñar al cliente las nuevas pautas a seguir y mantener, concientizando acerca del cuidado mutuo. Se mantuvo un encierro total a aquellos clientes que debían cumplir su periodo de cuarentena y aislando a los huéspedes entre sí, esto fue un proceso sencillo debido al miedo del cliente a permanecer cerca de desconocidos.

De igual manera los colaboradores tuvieron que aprender nuevas formas de comunicarse con los huéspedes, implementando barreras físicas y psicológicas.

Se prestó especial atención al uso de zonas abiertas y control de espacios húmedos y áreas húmedas, cerradas para frenar contagios. Se rediseñaron procesos de elaboración de alimentos, limpieza de habitaciones, reservas, etcétera.

Se añadieron señalizaciones para el correcto uso de medidas de bioseguridad, implementos de desinfección personal y zonas de distanciamiento en lugares cerrados.

Otros establecimientos que permanecieron cerrados utilizaron el tiempo de la pandemia para invertir en la remodelación del hotel, además de generar altas expectativas al público en miras a una reapertura.

## **CAPÍTULO 5**

### **5. ESTRATEGIAS DE MARKETING EN TORNO A LA REACTIVACIÓN**

#### **5.1 Construcción de herramientas**

1. ¿Qué estrategias, enfocadas en las 7p 's del marketing de servicios, fueron aplicadas durante la paralización del sector hotelero?

- Producto: Producto Básico, Servicios Complementarios y forma de entrega
- Precio
- Plaza
- Promoción
- Procesos
- Personas
- Presencia física

#### **5.2 Resultados**

Los siguientes resultados son conseguidos en base a la información proporcionada por los encargados de marketing de tres hoteles con calificación 5 estrellas de la ciudad de Cuenca-Ecuador: Diego Loor, Hotel Oro Verde Cuenca; Oriana Camacho, Mansión Alcázar Boutique Hotel; y Jonathan Yánez, Four Points by Sheraton Cuenca.

A medida que los hoteles pudieron abrir sus instalaciones al público en general, el mercado nacional se volvió el objetivo principal; las ventas de estadías cortas para familias y parejas se incrementaron, por lo que los servicios complementarios brindados a los huéspedes estuvieron enfocados en ofertas de confort y placer. De igual manera se estandarizaron las normas de bioseguridad y rediseñaron el uso de espacios públicos.

El acceso a zonas húmedas se brindaba bajo reserva, evitando la aglomeración en espacios donde no es posible el uso de mascarilla. Los restaurantes evitaron la entrega de bufets, y habilitaron los comedores con mayor distancia entre comensales. Otras zonas comunes fueron puntos de uso de mascarilla y con zonas de desinfección personal, marcadas por espacios de distanciamiento. Áreas abiertas fueron puntos donde se controló la aglomeración, pero con mayor permisividad en el cuidado de protocolos de bioseguridad. Las medidas aplicadas buscan un aumento de confianza progresivo en los huéspedes, hasta poder volver a la normalidad.

A priori el precio fue un tema sensible para las organizaciones hoteleras, hubo quienes aplicaron un precio reducido en los primeros meses, buscando tener una mejor aceptación del mercado.

El precio poco a poco empezó a volver a la normalidad del sector, analizando las fechas más importantes en turismo para generar mayores beneficios. Feriados y eventos nacionales e internacionales fueron buenos momentos para la reactivación de la actividad turística.

Otras organizaciones aplicaron una tarifa alta, en relación a su valor agregado, al mismo tiempo que realizaban contingencias en caso de respuestas negativas. Sin embargo, el precio no afectó de gran manera a los consumidores de este sector, quienes de una u otra forma se vieron menos afectados por la pandemia.

De igual manera, las estrategias variaron acorde al desarrollo de diversos problemas como la aparición de nuevas variantes del virus, protestas sociales, derrumbes y cierres de carreteras, complicaciones en viajes internacionales, etcétera. Todo esto generó un aumento en los costos no monetarios de los viajeros en su búsqueda por turistar, aumentando el porcentaje habitaciones vacías.

En las fuentes de comunicación los hoteles prefirieron llevar su información más importante por relaciones públicas y materiales instructivos, compartiendo información propia o de terceros con respecto a medidas de bioseguridad, restricciones de horarios, remodelaciones, precios, nuevos servicios, etcétera.

La comunicación personal fue clave, en los hoteles de tipo ejecutivo la comunicación directa con corporativos permitió mantener a importantes clientes en el mercado, y en los de tipo boutique se buscó la generación de la información de boca a boca.

Esta información daba a conocer a los clientes aspectos generales acerca de los cambios en servicios y proceso en el hotel, mediante el concepto de espacios bioseguros y sostenibles. Un mensaje obligado a ser rápido y cuidadoso, capaz de acrecentar la su confianza en la adquisición del bien final.

El contacto con el personal de servicio fue aumentando, siendo más directo en varias áreas, de igual manera se mantuvo una cultura de capacitación al personal para mantener las normas de bioseguridad. Se enseñó formas de comunicación con el cliente con gestos, posturas y tono de voz, siendo posible que incluso con mascarilla se pueda

prestar un buen servicio y comunicación asertiva para que aquellos huéspedes o posibles clientes sigan correctamente las normas.

Los hoteles tipo boutique prestaron mayor atención al cuidado de zonas abiertas y un lazo más fuerte con la naturaleza, arquitectura colonial-moderno; y se compartió con los hoteles de tipo ejecutivo, aplicación de señalización de normas de bioseguridad y protocolos para la higiene personal, algunos con mayor contacto con el personal.

Durante la pandemia, los hoteles ya existentes se vieron obligados a cerrar o reestructurarse, y cambiar sus procesos de atención al cliente. Sin embargo, llegaron nuevos hoteles boutique a la ciudad, con un servicio diseñado en épocas de pandemia.

## CONCLUSIONES

Las estrategias aplicadas varían entre los hoteles de tipo ejecutivo y boutique, sobretodo en precios y presencia física, sin embargo, la idea se mantiene en una misma balanza, el deseo por aumentar la confianza del huésped a seguir viajando.

En el transcurso de la pandemia, ofrecer servicios turísticos fue imposible, las actividades se limitaron a esfuerzos para diseñar un producto seguro, remodelación de espacios deteriorados, aprendizaje del personal y rediseño de procesos.

Se buscó generar ingresos para mantener las actividades más importantes, eliminando contacto directo en las mismas.

Se cancelaron o pospusieron eventos de gran relevancia para la ciudad, se cerraron las vías de acceso, el miedo se volvió parte del día a día y la economía se paralizó, era una nueva realidad.

Al reactivarse la hotelería y el turismo, de forma paulatina se revisaron los precios, motivando al consumidor a volver, eso sí, enseñándole como debía ser un servicio post-pandemia.

La comunicación fue fundamental para generar confianza en los huéspedes, el adecuado cumplimiento de normas de bioseguridad y generación de espacios bioseguros permitió que el huésped se sienta cómodo en las instalaciones.

Los precios se manejaron según el segmento al que se atendía y los servicios brindados se simplificaron a aquellos más necesarios.

## **RECOMENDACIONES**

Es necesario profundizar en las estrategias aplicadas por hoteles de menor categoría para reactivar sus actividades post pandemia, además de analizar si estos se han visto influenciados por el actuar de hoteles de 5 estrellas.

De igual forma, se recomienda realizar un estudio acerca de la influencia económica que ha tenido el actuar estratégico de los hoteles de 5 estrellas de Cuenca o del resto del Ecuador en la recuperación post pandemia.

## REFERENCIAS

- Aguilar, F., Salazar, E., Jaramillo, D., Martínez, J., y Abad, A. (2004). Cuenca, Santa Ana de las Aguas.
- Andreu, L., Palomo, J., y Stojanovic, I. (2020). *Recuperar la confianza de los turistas: medidas a implementar por el COVID-19. El turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación*. Recuperado de <https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19%20y%20turismo.pdf>
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11th ed.). [https://www.academia.edu/8889213/Fundamentos\\_del\\_Marketing\\_Kotler\\_11va\\_ed?auto=download](https://www.academia.edu/8889213/Fundamentos_del_Marketing_Kotler_11va_ed?auto=download)
- Bailey, L., Ward, M., DiCosimo, A., Baunta, S., Cunningham, C., Romero-Ortuno, R., Kenny, A., Purcell, R., Lannon, R., McCarrol, K., Nee, R., Robinson, D., Lavan, A., y Briggs, R. (2021). Physical and mental health of older people while cocooning during the COVID-19 pandemic. *QJM: Monthly Journal of the Association of Physicians*, 20. doi:10.1093/qjmed/hcab015.
- Barragán del Río, L. (2010). *Hotelería. Instituto Politécnico Nacional*.
- Berbés-Blázquez, M., y Scott, D. (2017). The development of resilience thinking. *Turismo y Resiliencia* (p. 9-22). doi: 10.1079/9781780648330.0009
- Caiza, R., y Molina, E. (2012). *Análisis histórico de la evolución del turismo en el territorio Ecuatoriano*. 6–24.
- Duarte, A., Kiat, S., Bressan, A., O’Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A., Buitrago, M., y Santoni, L. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102654
- Espinoza, F., y Freire, S. (2017). Características y evolución de la oferta de alojamiento de airbnb en una ciudad patrimonio cultural de la humanidad. In *Departamento de Investigación de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad*.
- Félix, A.G., y García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta (Ecuador). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 7. doi: 10.21071/riturem.v4i1.12743
- Ferrell, O., y Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing* (Issue 5).
- Filimonau, V., y De Coteau, D. (2019). Tourism resilience in the context of integrated destination and disaster management (DM2). *International Journal of Tourism Research*, 91. doi: 10.1002/jtr.2329

- FMTC (2021). Informe de gestión y rendición de cuentas. Cuenca: Fundación Municipal de Turismo para Cuenca.
- Foroudi, P., Tabaghdehi, A., y Marvi, R. (2021). The gloom of the COVID-19 shock in the hospitality industry: A study of consumer risk perception and adaptive belief in the dark cloud of a pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 92. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102717
- Gossling, S, Scott, D., y Hall, M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29. doi: 10.1080/09669582.2020.1758708
- Gursoy, D., y Chi, C. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29. doi: 10.1080/19368623.2020.1788231
- Herrera, C. (2017). Crisálidas Sobre el Cocooning y las Sociedades de Control. *Revista Ibero-americana para comunicação e cultura contra-hegemônicas*, 3. doi: 10.23925/nhengatu.v2i3.34255
- Hu, F., Teichert, T., Deng, S., Liu, Y., y Zhou, G. (2021). Dealing with pandemics: An investigation of the effects of COVID-19 on customers' evaluations of hospitality services. *Journal Tourism Management*, 20. doi: 10.1016/j.tourman.2021.104320
- Janmaimool, P. (2017). Application of Protection Motivation Theory to Investigate Sustainable Waste Management Behaviors. *Sustainability*, 9. Doi:10.3390/su9071079
- Jiménez-Pacheco, P., y Marcillo, J. (2020). Cuenca en el siglo XXI, ciudad de ocio global: De la ilusión patrimonial al rentismo cultural Cuenca. *Revista Ecuatoriana de Estudios Sobre La Ciudad*, 5, 33–46.
- Kim, J., Han, H., y Ariza-Montes, A. (2021). The impact of hotel attributes, well-being perception, and attitudes on brand loyalty: Examining the moderating role of COVID-19 pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62. doi: 10.1016/j.jretconser.2021.102634
- Kim, J., Yang, K., Min, J., y White, B. (2021). Hope, fear, and consumer behavioral change amid COVID-19: Application of protection motivation theory. *International Journal of Consumer Studies*. doi: 10.1111/ijcs.12700
- Kim, Y., y Liu, A. (2021). Social distancing, trust and post-COVID-19 recovery. *Tourism Management*, 88. doi: 10.1016/j.tourman.2021.104416
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing.
- Kotler, P., García de Madariaga, J., Flores Zamora, J., Bowen, J., y Makesns, J. C. (2011). *Marketing Turístico* (5th ed.).

- Li, Y., Yao, J., y Chen, J. (2021). The negative effect of scarcity cues on consumer purchase decisions in the hospitality industry during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 94. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102815
- Losada-Baltar, A., Jiménez Gonzalo, L., Gallego-Alberto, L., Pedroso-Chaparro, M., Fernández-Pires, J., y Márquez.Gonzales, M. (2021). We Are Staying at Home. Association of Self-perceptions of Aging, Personal and Family Resources, and Loneliness with Psychological Distress during the Lock-Down Period of COVID-19. *The Journals of Gerontology: Series B*, 76. doi: 10.1093/geronb/gbaa048
- Lovelock, C., y Writz, J. (2009). *Marketing de Servicios* (6th ed.).
- Núñez, J. (2021). *Consecuencias de la emergencia sanitaria por Covid-19 en el sector Hotelero* (Tesis para Magister, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Ambato, Ecuador). Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621767/primera\\_cita-final.pdf?sequence=9&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621767/primera_cita-final.pdf?sequence=9&isAllowed=y)
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). COVID-19: cronología de la actuación de la OMS. Suiza: OMS. Recuperado de <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 20. doi: 10.17163/ret.n20.2020.03
- Perugini, M., y Bagozzi, R. (2001). The role of desires and anticipated emotions in goaldirected behaviors: Broadening and deepening the theory of planned behavior. *British Journal of Social Psychology*, 40. doi: 10.1348/014466601164704
- Serrano, A. L., Freire, S., Sanmartín, I., y Espinoza, F. (2018). Recesión en la ocupación hotelera a partir de tres acontecimientos: terremoto, cierre de aeropuerto, construcción de tranvía. Caso Cuenca (Ecuador). *Cuadernos de Turismo*, 42, 465–479. <https://doi.org/10.6018/turismo.42.21>
- Shin, H., y Kang, H. (2020). Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International Journal of Hospitality Management*, 91. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102664
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104. doi: 0.1016/j.jbusres.2019.07.039
- Ullauri, N., Andrade, M., y Condor, V. (2018). La Hotelería En Cuenca, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 228–233.

- Vada, S., Prentice, C., y Hsiao, A. (2019). The influence of tourism experience and wellbeing on place attachment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47. doi: 10.1016/j.jretconser.2018.12.007
- Vintimilla, J. C. (1976). Las etapas de crecimiento de la ciudad de Cuenca, Ecuador. *Revista Geográfica*, 84, 77–101. <http://www.jstor.org/stable/40992302>
- Wen, H., Kozak, M., Yang, S., y Liu, F. (2020). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel. *Tourism Review*, 76. doi: 10.1108/TR-03-2020-0110
- Yu, J., Park, J., y Hyun, S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30. doi: 10.1080/19368623.2021.1867283

## ANEXOS

### Entrevista 4 Points By Sheraton

¿Cuáles fueron las estrategias de marketing, con relación a las 7ps, aplicadas durante la paralización del sector hotelero?

Realmente todo fue muy muy de un momento al otro, es decir, si tú me dices, que planificación tuvieron para enfrentar toda la pandemia que se vino, definitivamente te puedo decir con certeza que fue nula. Yo trabajaba en la oficina central de la compañía en Bogotá, justamente en el 2019 y un par de semanas antes de que empiecen los encierros en Ecuador y en Colombia, estuvimos en una feria en Anato, en la feria que se hace en Bogotá cada año, entonces fue una feria de turismo muy grande, nos juntamos con algunos hoteleros y agencias de viaje, todos estaban preocupados por el tema, pero nadie pensó que, en dos semanas nos iban a encerrar, realmente fue un balde de agua fría y nos tocó ir reaccionando sobre la marcha.

Creo que mucha de la gente que estábamos relacionados a la industria pasaron por esta situación, las operaciones se contrajeron de manera importantísima, hasta ahora te podría decir que los hoteles seguimos con una nómina por debajo de lo que fue el año 2019 y como inició 2020. Definitivamente han existido varios cambios en cuanto a operación con el fin de optimizar, con así decir, el manejo de los costos; te puedo decir que más o menos a raíz de marzo que nos encerraron acá, empezó una serie de cancelaciones, durante 2 semanas fue recibir cancelaciones tras cancelaciones tras cancelaciones.

En ese momento yo trabajaba para los hoteles de Ecuador en general, el primer requerimiento, la necesidad que identificamos, fue la gente que estaba haciendo cuarentenas porque estaban contagiados, porque llegaban de otros países y tenían que encerrarse un par de días, o porque no podían viajar a sus países, entonces la mayoría de los hoteles grandes nos volvimos en estancias de largas estadías, y en ese camino lo primero que establecimos fue una mejor tarifa, los precios te podría decir que se redujeron hasta un 50% de las tarifas habituales que nosotros cobrábamos para tarifas extendidas, habilitamos todo lo que son servicios de alimentación en la habitación, un estilo de room service, pero con una modalidad de horarios, porque la gente llegaba y se quedaba encerrada en su habitación, entonces servíamos los desayunos, almuerzos y cenas en las

habitaciones, todo era de esa manera, cerramos claramente los restaurantes, todo estaba paralizado.

Los hoteles en Quito, Guayaquil, migramos hacia este estilo de servicio de delivery, sin embargo, los hoteles no estábamos preparados por el estilo de carta que manejamos, nosotros realmente tratamos de que cuando alguien llega, nuestro restaurante tenga un almuerzo, una cena de dos tiempos al menos, entrada, un plato fuerte de fondo o un plato fuerte y un postre, entonces cambiar eso al servicio delivery fue bastante complejo.

En cuanto a producto te puedo decir que la principal estrategia durante la pandemia fue, irnos ajustando a las necesidades que íbamos identificando, y créeme que se mantuvo mucho tiempo, fue un tiempo en el que los únicos huéspedes que quedaron, te hablo de hoteles grandes que no cerramos operaciones, fue la gente que no pudo salir del país, que hicieron cuarentena, que se quedaron viviendo literalmente viviendo por un mes o 15 días o más tiempo en los hoteles, tuvimos ocupaciones del 3%, del 5%, en los mejores tiempos del 10%, eso fue al menos hasta abril, que las normativa empezaron a bajar un poco. Después atacamos algunos sectores estratégicos que no pararon su actividad, en esas industrias están principalmente la industria minera y petrolera, que seguían enviando a su gente a campos, entonces, para enviar a su gente a sus sitios de operación tenían que hacer cuarentenas, entonces empezamos a brindarles un producto diseñado para ese tipo de mercado ofreciendo nuevamente, una tarifa muy reducida, un servicio de alimentación en habitación y principalmente el mes de marzo y el mes de abril yo diría que nos tomó 1 mes en identificar clarísimo los procedimientos de bioseguridad requeridos para evitar el contagio del personal y el contagio de los huéspedes que llegaban, y empezamos recién a manejar con el Covid, cosas que hacer como: usar paltos y cubiertos desechables para contagiados, desinfectar habitaciones, adquirir equipos de protección y seguir los protocolos que la cadena nos enviaba. Nosotros como four point by Sheraton somos una de las 30 marcas de Marriot internacional y manejados como franquicia por GHL hoteles. Entonces nosotros usamos ambos protocolos para tropicalizar algo que nos sirva en nuestro medio, enfocado en nuestra industria, entonces cambiaron los procesamientos en los temas de bioseguridad, se hizo muy intenso el tema de aseo de habitaciones, desinfección de áreas públicas, y hasta el momento se sigue manteniendo, porque lastimosamente nosotros tuvimos un cambio en el producto, en el precio, el producto cambio a nivel hotelero durante la pandemia, los precios se redujeron

de forma importante, tanto para estos paquetes de cuarentenas como en los acuerdos corporativos, las empresas que están viajando, muchas empezaron a incurrir en costos que antes no tenían, entonces nos solicitaron revisión de tarifas corporativas, entonces se hicieron esas actividades, el precio fue ajustado.

¿Cuáles fueron las estrategias de marketing, con relación a las 7ps, aplicadas en torno a la reactivación del sector hotelero?

Cuando la pandemia fue saliendo, mayo – junio de 2020, empezó a haber el segmento de gente que empezó a viajar a nivel nacional, y mucha gente que salía y se iba a un hotel el fin de semana con sus parejas, familias, porque querían salir del encierro, entonces ese fue otro mercado, empezamos a hacer mucho plan de uso de instalaciones para quedarse el fin de semana o tener escapadas románticas, este en un momento en Quito vendíamos unas 200 escapadas románticas, fue una locura, fue un paquete muy pero muy interesante. La idea fue ser dinámicos e irnos ajustando a lo que se nos permitía también, no se podía tener restaurante o público, fue muy muy complejo, los procedimientos cambiaron y se siguen muchas normas de bioseguridad activas.

La estrategia de precio para 2021 a noviembre-diciembre que establecimos presupuestos, fue ir para arriba, pero empieza la variante Omicron, a finales de diciembre, y otra vez nos empuja la ocupación de la ciudad para abajo, entonces otra vez te toca rever la estrategia, revisar precios, sacar promociones, es un tema como que va cambiando mucho. En el tema del producto, que hemos hecho con infraestructura, como hoteles creo que la gran mayoría, aprovechando la baja temporada, tratar de realzar un mantenimiento importante de instalaciones, hacer aquellos cambios en infraestructura que eran necesarios, tener el producto en excelentes condiciones, con la mira de que eventualmente esto va a pasar, y que la gente va a empezar a regresar.

Cuenca fue una plaza interesante en el 2021 por el turismo nacional, hubieron cosas que nos ayudaron mucho, que México empezó a pedir visas, no podías renovar las visas a EEUU, entonces la gente empezó a viajar mucho a nivel nacional, tuvimos mucho turismo de Guayaquil y eso nos ayudó en los feriados y eso nos ayudó en cambio a fortalecer los servicios para lo que fueron el desarrollo de todas las actividades del año pasado, por ejemplo en noviembre del año pasado nosotros ofrecimos, en nuestras instalaciones, una feria de artesanías, una demostración de baile folklórico, es decir

empezamos a fomentar un poco actividades que nos ayuden a captar más turismo nacional que era realmente todo lo que se movió el año pasado; pues el turismo nacional en fines de semana en vivo en todas las fechas importantes fue realmente algo muy muy muy importante para la plaza en general porque la ocupación de Cuenca en un momento fue mejor que la de Guayaquil y Quito, el turismo nacional ayudó muchísimo a la ciudad. Lastimosamente después de fiestas de Cuenca hubo el tema de la vía de Molleturo, que otra vez está dando problemas, y eso inmediatamente golpea la ocupación de la ciudad, porque lastimosamente al viajero guayaquileño si le afecta una hora más, con una hora más de viaje pues mejor se esperan a que este en buenas condiciones.

En lo que respecta al producto como lo que hicimos fue diseñar productos ajustados a los requerimientos o necesidades que en su momento fueron apareciendo y para este año queremos elevar un poco nuestras tarifas. Para este año queremos impulsar el precio un poquito y, basados en la experiencia del año pasado y cómo fueron los feriados, tratar de pegarle más fuerte a esas fechas de alta demanda, ajustando un poco nuestros precios. Nosotros a nivel compañía mantenemos una posición de una revenue manager, es encargada de los ingresos del hotel y trabaja directamente conmigo y es la persona que monitorea principalmente los precios que podemos ofrecer dependiendo la oferta de la plaza y dependiendo la ocupación proyectada de la ciudad, entonces diariamente ella se conecta nuestros canales de distribución, que son los canales de venta al público, que nuestra página web, nuestras ots, monitorea qué tarifa tiene los demás hoteles de nuestro set competitivo, la proyección de la demanda basada en un histórico, que utilizamos algunas herramientas que nos provee Marriot, y vemos las mejores tarifas para aplicar fecha a fecha, ese es un trabajo que se realiza diariamente, una de sus primeras funciones es monitorear las fechas como están de aquí a los siguientes tres meses, e ir haciendo ajustes si es que se requiere. Nosotros tenemos cargadas ya tarifas de aquí a dos años en adelante, planificas con mucha anticipación, pero realmente la gente está reservando con muy poquita antelación, es decir, cambio muchísimo el tiempo de reservación que anteriormente teníamos, pero hacemos ese trabajo diariamente, siempre tratamos de observar a nuestro set competitivo en cuanto a las estrategias de precios que ellos están aplicando, a veces, identificamos las temporadas altas que pueden ser importantes para la ciudad y tratamos de apalancarnos de eso para todos subir; en febrero, por ejemplo, hay un evento que desde el año pasado sabemos que está confirmado, uno de ciclismo que se desarrollara acá en Cuenca como sede, entonces la estrategia de precios

en esa temporada es mantener unos precios de tarifa Rac o tarifa {optima, por así decirlo, la más alta que tenemos, para que justamente en temporadas de alta demanda podamos generar ingresos acorde lo que nuestra operación va requiriendo, porque durante 2020 te decía, las nóminas se redujeron, pero ya en finales de 20-21, empezas a retomar tu operación a mayor capacidad, contratar más gente, y necesitas que tus ingresos vayan retornando a una realidad de lo que se necesita, y ajustar los precios a la realidad, una infraestructura de este nivel tiene unos costos por detrás bastante importantes.

Nuestros canales principales para comunicar cualquier tipo de medida de bioseguridad, restricciones de horarios, cualquier información de nuestra parte es a través de nuestra página web de la cadena, de nuestros puntos de información y páginas de reservación, siempre que hay un cambio, por ejemplo, cambia el horario de la piscina, lo informamos así. En el segmento corporativo tratamos de enviar cualquier información actualizada de sobre normativas, procesos de bioseguridad, requerimientos como el carnet de vacunación que el COE cantonal nos exhorta que pidamos, todo esto tiene diferentes canales, yo hablo con las personas que están a cargo de la gestión de reservaciones en las empresas que trabajan con nosotros y les informo vía correo, o les paso un informativo, colgamos esa información en nuestras páginas de reservación y principalmente, creo que uno de los canales que yo creo más al momento, uno de los más efectivos y que mayor provecho se puede sacar son las redes sociales. Definitivamente tenemos un community in the house que permite que cualquier contenido que tengamos que comunicar lo podamos hacer muy muy rápido.

Hay gente que prefiere tener un distanciamiento con nuestros asociados por esta situación, hay gente que realmente se siente más segura al ver que tenemos estos ventanales en recepción, que las personas tienen su mascarilla, las personas del área de ama de llaves usaron todo el equipamiento, y la gente se siente más segura con todo eso. Hay gente que no, que le cuesta un poquito más, a nosotros nos cuesta pedir varias veces el uso de la mascarilla, distanciamiento, y todos esos temas, ha sido irnos educando a todos, las personas tienen una predisposición diferente. Hemos recibido capacitaciones de tratar de comunicar con los ojos, una de las políticas de la compañía es la sonrisa con los asociados, y nos pasaron un video de cómo comunicar con gestos haciendo uso de la mascarilla, por eso la compañía trata de ir sacando nuevos estándares acoplados a la realidad que estamos atravesando, dar gratitud con gestos, tomarte el pecho, saludar, dar las gracias, hacer venias, seguir sonriendo con la mascarilla, cositas por el estilo que se

han ido implementando. La mayoría de empresas hoteleras jamás imaginamos que podría afectarnos esto.

### **Entrevista Mansión Alcázar**

¿Cuáles fueron las estrategias de marketing, aplicada a las 7ps, con respecto a la paralización y reactivación del sector hotelero?

Nosotros como Mansión Alcázar, nuestra primera intención fue generar expectativa en los clientes que ya teníamos, nosotros afortunadamente contamos con una amplia clientela local e internacional que estaba familiarizada con un servicio de primera. Nosotros empezamos la noticia de que íbamos a tener el hotel generando expectativas, no dimos una fecha en específica de apertura, pero si fuimos generando expectativa, impulsamos nuevamente nuestras redes sociales, empezamos a hacer publicidad por radio, etc. En el caso de nuestro personal retomamos casi las mismas personas que trabajaban anteriormente, como para igual mantener esa familiaridad y tener las mismas personas que se han mantenido siempre en la Mansión Alcázar, como que no hubo un cambio de administración, principalmente fue eso. Después de la reapertura en julio del 2021, nosotros empezamos a trabajar con un influencer, y la promoción, más que de promoción y publicidad en marketing, fue un tema de boca a boca, ya la Mansión Alcázar estaba posicionada como una de los mejores Hoteles en Cuenca y eso nos dio bastante impulso a nosotros, más fue esa recomendación que lo que pudimos haber hecho con correos, redes sociales o algún video.

Durante la reapertura de mansión Alcázar buscaron atraer un público nacional haciendo ciertas remodelaciones, ¿cómo fue este proceso?

Nosotros justo en la apertura, julio 2021, estamos en plena pandemia, acabamos de salir de ciertas restricciones, que era bueno en los fines de semana toques de queda y esto era medio complicado, entonces nuestro motivo fue impulsar al turismo nacional, hacer que personas de Quito y Guayaquil visitaran Cuenca, dándonos a conocer como un destino bioseguro, ya que nuestros clientes como cualquier otra persona que viniera visitar estuvieran confiados en visitar el hotel, siendo un lugar súper seguro para ellos y sus familias, ese fue nuestro mayor impulso.

Así mismo tuvimos que hacer varias remodelaciones, así que tuvimos otra visión, cambios en el jardín para nosotros apertura también un poquito y volverlo un poquito más sociable, hacer esa interacción que hay entre el huésped y en este caso la naturaleza que

hay en el jardín. Para los eventos nosotros tratamos de sacar temas para bautizos y graduaciones, pero tratando de hacerlo como se recomendaba en los principios bioseguros, al dar esa garantía a nuestro cliente, manteniendo la calidad del servicio, calidad del restaurante y demás, fue el impulso que nos hizo volver a posicionarnos en la mente de los clientes, y obviamente que fue lo que nos interesaba es que todas las personas que nos visitaran se sintieran cómodas, como en casa.

¿Cómo fue el cambio en los procesos para el uso del servicio y el contacto entre cliente y personal?

Se tuvo que hacer un tema de capacitación en el tema de bioseguridad y de servicio y manejo de clientes, nuestros colaboradores de recepción son los que están encargados de convencer al cliente y explicar estos detalles de bioseguridad. Así mismo, nosotros planteamos que mientras el lugar sea seguro va a ser el mejor lugar habitable para nuestros huéspedes, entonces si ese proceso fue full capacitación, full información y lo que fue como el top es el manejo de la información y como la suministramos al cliente para que sienta la seguridad de que puede contar con nosotros y que él va estar seguro en nuestro hotel, y así mismo pues nosotros poder generar una ganancia en la venta, que afortunadamente pues si hemos tenido, ya que desde que reabrimos el hotel si hemos tenido movimientos entre semana y fines de semana.

¿He existido un cambio del precio al adquirir el servicio?

El precio siempre es debatible, es una de las tarifas altas que manejamos, sin embargo, siempre hay un cliente que, a pesar de que sea alta, está dispuesta a cancelarla por los servicios que ofrecemos, es un servicio de lujo, habitaciones de primera, restaurante y desayunos que tenemos en la carta, etc. Claro que al inicio teníamos la duda si el precio iba a impactar considerablemente a nuestros clientes, y nosotros apostábamos al mercado local entonces podía suponer un pequeño choque para las personas de acá no quisieran visitarnos por el tema del precio, pero no lo fue. Era una de nuestras preocupaciones y lo íbamos a tomar en cuenta, tuvimos planes para manejarlo, sin embargo, todo fluyo de manera correcta, y pues no hubo como este inconveniente así de directo.

Con respecto a los servicios complementarios que ofrece Mansión Alcázar, ¿Existió alguna complicación al momento de poder brindar estos a los clientes?

Nosotros al tomar el hotel las medidas eran más libres, entonces ya estábamos más acostumbrados a este tema de estar distanciados, uso de alcohol y medidas de seguridad, entonces no hubo inconvenientes. Para el spa y restaurante si mantenemos un aforo limitado, distanciamiento entre mesas para que los clientes tengan una experiencia ideal y estén seguros. No fue un problema estricto, siempre buscamos la solución y hasta el momento no ha sido un problema entre los huéspedes.

¿Cómo fue la reacción de los de los clientes al momento de tener que seguir las medidas de bioseguridad?

Fue positivo, en su mayoría, porque como te comentaba lo que la gente más quería era estar segura y nuestro foco era dar cuenta es que el cliente venga a Cuenca y este seguro. Alguno que otro cliente no está de acuerdo con nuestro tema de vacunación, o de usar mascarilla, pero nosotros manejamos información que es verídica y obligatoria. Un 90% de nuestra clientela estuvo de acuerdo, en caso de qué no desean seguir el protocolo de seguridad por su voluntad eligen ir a otro lado.

## **Entrevista Hotel oro verde**

¿Cuáles fueron las estrategias de marketing, aplicada a las a las 7ps, con respecto a la paralización y reactivación del sector hotelero?

El hotel en realidad no se movió los tres primeros meses de pandemia, no tuvimos ningún huésped, sin embargo, nunca cerró porque igual tenemos un tema de catering y servicio a domicilio desde el Deli, que eso fue lo que mantuvo los ingresos del hotel.

Nosotros trabajamos muchísimo y le dimos mucha fuerza al tema de la bioseguridad, entonces muy aparte de vender un producto como tal de hotel, lo que hicimos fue vender un espacio seguro. Dentro de esto que hicimos segmentaciones súper concretas para segmento corporativo y para el segmento leisure que son dos segmentos que manejamos en el hotel, se manejó tema de precios también, se bajó el precio durante la pandemia y como para atraer un poco a clientes que tenía miedo viajar entre estos dos segmentos.

Dentro de todo el hotel se cumplió con un protocolo de bioseguridad tal como estuvo publicado, así que eso es súper importante, cumplir con la promesa de venta. Si estamos vendiendo videos de bioseguridad entre cocina y de recepción entre alimentos restaurante y teníamos que cumplir con todos esos procesos obviamente, temperatura al ingreso, dispensadores de alcohol, distanciamiento, señalamiento en los pasillos y carteles de cómo mantener el tema de bioseguridad al 100% no sólo por parte de nosotros como hotel, si no también, por parte de los clientes que venían, y al principio si hubo como una barrera, porque no estamos acostumbrados al tema de las mascarillas o del alcohol, entonces teníamos que lidiar con el tema de comentarle al cliente el uso de mascarilla y alcohol, pero ahora se manejan súper bien al 100%, porque a todo esto hay que tomar en cuenta que nosotros como hotel ya veníamos manejando todo este tema de bioseguridad de forma interna, en todos los procesos de cocina, de recibir mercadería, proveedores. Ya teníamos nosotros una muy buena base lo que hicimos más bien fue complementar en la parte de afuera para el cliente.

¿Cómo hicieron para hacer llegar todas estas ideas de bioseguridad al cliente?

Lo que hicimos fue, primero, un lanzamiento de que somos un espacio seguro y todo esto se hizo a través de redes sociales, se realizó un cóctel con los “*decision maker*” en la ciudad de Quito y luego también Guayaquil, para poder comunicarles que nosotros

como Oro Verde nunca cerramos, fue un plan de comunicación grande que ya como a nivel cadena, no solamente fue un correo electrónico o redes sociales, sino que también ya fue por medio de televisión y radio. Empezamos a hacer una estrategia de marketing mucho más completa porque ya era a nivel cadena, no era solamente Hotel Oro Verde Cuenca.

¿Cómo se realizó este cambio en los procesos para enseñar al cliente la forma en la cual debería adquirir el servicio?

Internamente fue mucho más fácil porque como te indicaba ya teníamos ya todos en la parte interna teníamos el conocimiento de buenas prácticas de manejo de alimentos y el tema este de tener todo súper limpio, en ambientes que están libres de contaminación y todo lo demás. Para el cliente pues yo creería que la clave para conversar con una persona siempre es manejar un tono de voz adecuado y hacerle entender, entablar una conversación y una conexión con el cliente, y a al final es lo que siempre buscan, llegar a un hotel o llegar a un spa en donde tenemos muy buen servicio y tener esa conexión de servicio con el personal, y sentirse como en su casa, que esa es la idea de un hotel, salir de tu espacio habitual y llegar a un hotel en donde te traten como en tu casa, que te llame por tu nombre, que tengas buenas almohadas, buen internet, buen desayuno, donde te sientas cómodo, porque estás fuera de casa; lo mínimo que te esperas es sentirte cómodo fuera de casa.

Con respecto a los servicios complementarios, se prohibieron, por ejemplo, las áreas húmedas, piscinas, gimnasios, etc.

¿Cómo manejaron la reactivación de estos espacios?

Bueno, para el tema del sauna y turco empezamos a manejar horarios, porque nosotros como un hotel cinco estrellas tenemos que ofrecer igual el servicio, entonces lo que empezamos a hacer fue manejarlo por reservaciones entonces de repente venía el señor Restrepo y nos pedía que quería usar el sauna, entonces ubicamos la hora y sabíamos que en ese tiempo, en esos 30- 45 minutos, nadie más puede hacerlo, ya teníamos contemplado el tema de las comunicaciones internas, en recepción se comunicaba que para hacer uso del sauna, turco o de la piscina, se debía reservar el espacio en recepción, que eran quienes llevaban el tema de los horarios, entonces no

tuvimos ningún tipo de complicación ya que no hubo aglomeración en estos espacios durante la pandemia.