LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Como estrategia de fortalecimiento comercial del sector hotelero en el Caribe colombiano

CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
JUNTOS LOGRAMOS MÁS

UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA
Caribe

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Como estrategia de fortalecimiento comercial
del sector hotelero en el Caribe colombiano

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL DEL SECTOR HOTELERO EN EL CARIBE COLOMBIANO

© Adriana Uribe Urán - Jorge Lechuga Cardozo - Christian Carvajalino Pérez - Katherine Pisciotti Quintero - Marceliano Payares Ayola - Rodolfo Rodríguez Cadena

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
PRIME BUSINESS SCHOOL

Grupo de Investigación: Sociedad y Cultura en Entornos Globales
Líder: Adriana Uribe-Uran
Autores - Investigadores: Adriana Uribe Urán - Christian Carvajalino Pérez - Katherine Pisciotti Quintero - Jorge Lechuga Cardozo

Grupo de Investigación: Grupo Entorno Económico y Empresarial del Caribe (GEECO)
Líder: Rodolfo Rodríguez Cadena
Autores - Investigadores: Marceliano Payares Ayola - Rodolfo Rodríguez Cadena

Estudiantes Semilleristas de Investigación: Jaime Royert Palma - Jhonatan Berrio Beltrán - Hani Mustafa Illidge - Camilo Andrés Cotes Herrera

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.6828996

Proceso de arbitraje doble ciego
Recepción: Mayo 25 de 2022
Evaluación de propuesta de obra: Mayo 31 de 2022
Evaluación de contenidos: Junio 6 de 2022
Correcciones de autor: Junio 15 de 2022
Aprobación: Junio 22 de 2022

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Como estrategia de fortalecimiento comercial del sector hotelero en el Caribe colombiano

Adriana Uribe Urán · Jorge Lechuga Cardozo
Christian Carvajalino Pérez · Katherine Pisciotti Quintero
Marceliano Payares Ayola · Rodolfo Rodríguez Cadena

CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
JUNTOS LOGRAMOS MÁS

UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA
Caribe

La transformación digital como estrategia de fortalecimiento comercial del sector hotelero en el Caribe colombiano/ editora, compiladora, Adriana Uribe Uran; Autores, Adriana Uribe Uran…[y otros cinco], - Barranquilla: Editorial: Instituto Latinoamericano de altos estudios-ILAE- © 2022.

112 páginas: figuras, gráficos, tablas.

Colección Investigación

Incluye referencias

ISBN: 978-628-7532-51-9 (Electrónico)

1. Marketing 2. Marketing Digital 3. Industrias 4. Transformación Digital 5. Comportamiento del consumidor 6. Estructura organizacional 7. Compras electrónicas 8. Satisfacción del consumidor 9. Organización y dirección de empresas 10. Tecnología de las comunicaciones

Grupos de Investigación: Sociedad y Cultura en Entornos Globales y Entorno Económico y Empresarial del Caribe (GEECO). Universidad Sergio Arboleda-Caribe - Consejo Profesional de Administración de Empresas-CPAE

658.8001 T772 CDD 22 ed.

© Universidad Sergio Arboleda
Campus Pregrado
Carrera 46 Km 4
Teléfono: 3860096
Barranquilla, Colombia

© **Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE)**
Carrera 15 No. 88-21 Oficina 803
Torre Unika - Virrey
http://www.cpae.gov.co
promocionydivulgacion@cpae.gov.co
juridica@cpae.gov.co
Bogotá, Colombia

Editores
Instituto Latinoamericano de Altos Estudios (ILAE)
Teléfono: (+57) 601 70 36396
Cra. 18 #39A-46, Teusaquillo
Bogotá, Colombia

Diseño de portada:
Linda Enamorado Mendoza

Producción Editorial:
Editorial Mejoras
Calle 58 No. 70-30
info@editorialmejoras.co
www.editorialmejoras.co

Junio de 2022
Barranquilla

Made in Colombia

Cómo citar este libro:

Uribe Urán, A., Lechuga Cardozo, J., Carvajalino Pérez, C., Pisciotti Quintero, K., Payares Ayola, M. y Rodríguez Cadena, R. (2022). *La transformación digital como estrategia de fortalecimiento comercial del sector hotelero en el Caribe colombiano*. Instituto Latinoamericano de Altos Estudios - ILAE.

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
Caribe

Alfredo Méndez Alzamora
Rector - sedes Caribe

Camilo Andrés Noguera Abello
Vicerrector General - sedes Caribe

Adriana Patricia Uribe Urán
Vicerrectora Académica - sedes Caribe

Christian Carvajalino Pérez
Decano Prime Bussines School-Barranquilla

Herman Palacio Cuenca
Decano Prime Bussines School-Santa Marta

CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
JUNTOS LOGRAMOS MÁS

Aurelio Mejía Mejía
Presidente

Abel Eduardo Guacarí Villalba
Consejero Representante Facultades

Hugo Alexis García Balcázar
Consejero Representante Asociaciones

Norma Lucía Bonilla Londoño
Consejera Representante Facultades

Fatten Khalifah Gamboa
Consejera Representante Asociaciones

Carlos Andrés Carvajal Castaño
Consejero Representante Agremiaciones Empresariales

Olga Parra Villamil
Directora Ejecutiva

Agradecimientos

A Dios que nos dio la sabiduría para ejecutar y culminar este proyecto de manera exitosa.

Al Consejo Profesional de Administración de Empresas -CPAE; sin su apoyo este trabajo no hubiese sido posible.

Al equipo de investigadores y semilleristas por su dedicación y entusiasmo en cada una de las etapas de esta investigación

Y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, hicieron posible este trabajo, hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento.

Contenido

Agradecimientos 6

Índice de abreviaturas 13

Glosario 15

Prólogo 17

Introducción 19

Capítulo 1
La transformación digital: generalidades 22

Origen y evolución 22
Antecedentes 23
Necesidad de la Transformación Digital 25
Fases de la Transformación Digital 26
La inteligencia de negocios 28
Componentes 29

Capítulo 2
Análisis del comportamiento digital del consumidor 35

Origen y evolución 35
Antecedentes 37
Consumidor Digital 38
Componentes 39

Capítulo 3

La transformación digital como estrategia de fortalecimiento comercial en los hoteles del Caribe 48

Personas y cultura digital 49
Procesos 55
Datos y analítica 59

Capítulo 4

La analítica del consumidor y la construcción de herramientas para potenciar demanda en el sector hotelero 64

Análisis e Interpretación de intereses, comportamientos e interacciones digitales de los consumidores de las MiPymes del sector hotelero del Caribe colombiano (Santa Marta y Barranquilla). 64
Arquetipo de clientes por segmento de mercado identificado 79

Capítulo 5

Propuestas de fortalecimiento comercial mediante la aplicación de analítica del consumidor en el sector hotelero del Caribe colombiano 89

Paso 1. Elegir el objetivo 89
Paso 2. Definir el presupuesto 93
Paso 3. Elegir el público 93
Paso 4. Elegir dónde publicar el anuncio 93
Paso 5. Elegir el formato 94
Paso 6. Realizar el pedido 95
Paso 7. Administrar el anuncio y medir su rendimiento 96
Conclusiones 96

Referencias 100

Acerca de los autores 113

Lista de tablas

Tabla 1. Comparativo del tradicional cara a cara versus contexto del cliente digital 42

Tabla 2. Resumen métricas sociales Facebook e Instagram 66

Lista de figuras

Figura 1. Marco de balance de las cuatro dimensiones de transformación digital 31

Figura 2. Modelo de flujo para la discusión de la transformación digital 34

Figura 3. Marco conceptual de la experiencia del consumidor digital 45

Figura 4. Soluciones de administración de campañas 1 72

Figura 5. Soluciones de administración de campañas 2 72

Figura 6. Soluciones de contenido 75

Figura 7. Soluciones de contenido de marca e influencers 75

Figura 8. Soluciones de administración de comunidades 75

Figura 9. Soluciones de comercio 77

Figura 10. Soluciones de mensajería 77

Figura 11. Soluciones de contenido y administración de campañas 1 78

Figura 12. Soluciones de contenido 2 79

Figura 13. Soluciones CDP 79

Figura 14. Arquetipo de clientes por segmento de mercado identificado 79

Figura 15. Perfil Centennial Guest..... 80

Figura 16. Perfil Millenial Guest..... 82

Figura 17. Perfil X Guest..... 85

Figura 18. Elige un objetivo de la campaña 90

Figura 19. Interacción con la publicación..... 91

Figura 20. Prueba y optimización 92

Figura 21. Nombre de conjuntos de números..... 92

Figura 22. Público..... 93

Figura 23. Ubicaciones..... 94

Figura 24. Formato..... 95

Lista de gráficas

Gráfica 1. Herramientas digitales disponibles para la gestión de la empresa..... 50

Gráfica 2. Acciones y herramientas de seguridad informática..... 51

Gráfica 3. Mensajería instantánea y correo electrónico 51

Gráfica 4. I mplementación 53

Gráfica 5. Procesos 56

Gráfica 6. CRM Implementado 57

Gráfica 7. Utilizan los datos para crear contenido digital 58

Gráfica 8. Cuenta con la tecnología e infraestructura digital idónea para operar los procesos de la empresa..... 59

Gráfica 9. Utilización de los recursos tecnológicos para lograr los objetivos..... 60

Gráfica 10. Ejecución..... 61

Índice de abreviaturas

- **API:** (Application Programming Interface) Interfaz de Programación de Aplicaciones.
- **B2C:** (Business to Consumer) Mercado de Consumo Masivo.
- **CD:** Disco Compacto.
- **COVID-19:** (Corona Virus Disease 2019) Enfermedad Corona Virus 2019.
- **FANG:** Grupo constituido por Facebook, Amazon, Netflix y Google.
- **ING:** (Internationale Nederlanden Groep) Institución financiera de origen holandés.
- **KPI:** (Key Performance Indicators) Indicadores claves de desempeño.
- **IGTV:** Televisión de Instagram.
- **Pyme:** Pequeña y mediana empresa.
- **MiPyme:** Micro, pequeña y mediana empresa.
- **QQ:** Mensajería Instantánea.
- **ROI:** (Return of Investment) Retorno de la Inversión.
- **SDK:** (Software Development Kit) Kit de desarrollo de software.

- **SEM:** (Search Engine Marketing) Marketing en Motores de Búsqueda.
- **SEO:** (Search Engine Optimization) Optimización en Motores de Búsqueda.
- **USB:** (Universal Serial Bus) Bus Universal.
- **CRM:** (Customer Relationship Management) Gestión de la relación con el cliente.

Glosario

- **Análisis del consumidor:** Es el punto de partida para comprender el modelo de estímulo - respuesta. Los estímulos ambientales y mercadotécnicos entran en la conciencia y características del comprador, y el proceso de toma de decisión conduce a ciertas elecciones de compra (Kotler y Armstring, 2013).

- **Análisis de datos:** Estudio exhaustivo de un conjunto de información cuyo objetivo es obtener conclusiones que permitan a una empresa o entidad tomar una decisión (economipedia).

- **Arquetipo de clientes:** Las empresas emplean herramientas en el día a día como la definición de arquetipos de cliente o personas, y armados de este conocimiento pueden diseñar mensajes, ofertas, productos y servicios que se ajusten a las motivaciones y necesidades particulares de sus clientes (Lovelockn y Wirtz, 2009)

- **Buyer Persona:** Ente ficticio creado para representar de una manera más real los diferentes tipos de clientes que se consideran potenciales de cara a conseguir una conversión. La definición de buyer persona se realiza combinando variables sociodemográficas con psicológicas o conductuales. En definitiva, consiste en identificar a los posibles clientes adjudicándoles nombre, edad, situación profesional y personal, gustos, comportamientos y objetivos (Quinoa, s.f.).

- **Consumidor digital:** Usuario familiarizado con la tecnología, sus ventajas, sus inconvenientes y sobre todo sus peligros, en permanente contacto con ella y esperando encontrar todos los productos y servicios en la palma de su mano. Es un usuario que produce, descubre, aprende y se divierte haciendo uso de diferentes

dispositivos y del vídeo como formato preferido de los contenidos, compartiendo sus opiniones en redes sociales o foros en Internet (Sánchez, 2025).

- **Digitalización:** Acción y efecto de conversión de datos analógicos a formato digital (RAE, s.f.).

- **Modelo de Madurez de MinTic:** Herramienta que permite identificar los niveles a través de los cuales una persona, organización o ciudad avanza hacia la realización de un objetivo final, permitiendo medir ese proceso continuamente y estableciendo desde el inicio una hoja de ruta para llegar al estado o etapa deseada (MinTic, 2018).

- **Pauta digital:** Anuncio creado en medios digitales, a diferencia del marketing tradicional en donde los medios impresos y la vía pública son los principales medios. Las estrategias de marketing digital analizan el público objetivo y sus comportamientos en el universo *online*, para generar una creación de contenido específico y, por lo tanto, una Pauta Digital específica y así crear una estrategia con presencia sólida en Google Ads, páginas web y redes sociales (EDX, 2022).

- **Segmento de mercado:** Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que tienen características homogéneas y comunes para satisfacer una necesidad (Quinoa, s.f.2).

- **Transformación digital:** La transformación digital es un componente clave de una estrategia de transformación de negocios general y, si bien no es el único factor, es crítica para el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa de transformación. Las tecnologías adecuadas –junto con personas, procesos y operaciones– les dan a las organizaciones la capacidad de adaptarse rápido a la disrupción y/o las oportunidades, cumplir con las nuevas y cambiantes necesidades del cliente, e impulsar el futuro crecimiento e innovación, a menudo de maneras inesperadas (Akubika, 2019).

Prólogo

La transformación digital es un proceso asociado a la aplicación de tecnologías en todos los aspectos de la sociedad que consiste en un cambio cultural y estratégico que afecta a toda la organización y a sus grupos de interés en la búsqueda de colocar al cliente en el centro, acortando y simplificando los procesos para atraerlo y lograr su fidelización; no es una solución que se pueda adquirir o comprar, sino que es un proceso que implica nuevas formas de trabajo basadas en el uso adecuado de las nuevas tecnologías y de las distintas herramientas y opciones que el mundo moderno brinda a personas y empresas para conectarse y alcanzar la competitividad.

Los cambios asociados a la transformación digital, tienen que ver con todos aquellos procedimientos que enlazan lo físico con lo virtual, bajo el objetivo de generar ventajas disruptivas en el modelo de negocio, impulsando nuevas interacciones, procesos y procedimientos con los proveedores, clientes y empleados como partes que conforman la cadena de valor de una empresa, por lo tanto la llegada de la era digital impulsa a las empresas a ser parte de las innovaciones que integran las nuevas tecnologías y las obliga a reorganizar equipos, procesos y personas.

Aplicada a la industria hotelera, esta transformación se refiere al uso e integración de las diferentes tecnologías en todas las áreas de un hotel, incluyendo la intervención de sus procedimientos, productos e instalaciones bajo el propósito de mejorar la eficiencia, la satisfacción del huésped, la solución de problemas e incluso la posibilidad de encontrar nuevas oportunidades de generación de ingresos.

El advenimiento de la pandemia ocasionada por el virus del SARS-CoV-2, aceleró a nivel universal el uso de herramientas tecnológicas en los

diferentes sectores de la producción, sin embargo, aún son pocos los hoteles que están implementando de manera integral la transformación digital tal y como se evidenció en los resultados compartidos en esta publicación, lo que indica que aunque pareciera evidente que esta ha llegado para quedarse, el sector aún no está lo suficientemente preparado para enfrentarla.

Por su parte, el Consejo Profesional de Administración de Empresas, en la búsqueda del cumplimiento de su labor misional, representada en promover y velar por el ejercicio ético y legal de la profesión de la Administración en Colombia, promueve de forma permanente la articulación y las alianzas con la academia para que esta a través de sus grupos de investigación desarrolle su labor, indagando por nuevas y mejores formas de administrar las empresas promoviendo de esta forma la modernización de sus procesos organizacionales bajo el decidido compromiso de fortalecer el tejido empresarial colombiano y la idoneidad de los profesionales de la disciplina.

Confiamos que este libro cumpla con el objetivo de suministrar información pertinente, útil y relevante a las empresas pertenecientes al sector hotelero del Caribe y del país y que sus resultados se conviertan en una guía práctica que lo impulse hacia un cambio transformador permitiéndole nuevas oportunidades de crear productos y servicios, fidelizar a sus clientes e incrementar su nivel de competitividad.

OLGA PARRA VILLAMIL
Directora Ejecutiva
Consejo Profesional de Administración de Empresas - CPAE

Introducción

Recientes estudios hacen énfasis en que la transformación digital tiene un efecto positivo en el crecimiento, la productividad y la competitividad de las MiPymes (Katz y Suter, 2009; Consejo Privado de Competitividad, 2020), al afirmar que esta estimula el acceso a clientes locales e internacionales, y la reducción de costos al simplificar procesos internos, mejora la experiencia del cliente, aumenta la visibilidad de marca y sirve de insumo para una mejor toma de decisiones (*El Espectador*, 2020; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE, 2019).

En este sentido, al estudiar las cifras del Consejo Privado de Competitividad (2020) y el Observatorio de Economía Digital citado en Portafolio (2019) se encontró que: El 8 % de las empresas en Colombia utilizan internet de las cosas, el 3 % realiza impresión 3D, el 1 % utiliza robótica en sus procesos y el 22 % de las empresas se encontraba alistándose para transformación digital a 2020.

Las anteriores cifras sugieren que en Colombia existe un bajo nivel de adopción de transformación digital en las empresas MiPymes generado por la falta de inversión en la formación de los empleados en capacidades digitales, procesos y modelos de negocio novedosos y cambios organizacionales que promuevan la cultura digital (Haskel y Westlake, 2018; OCDE, 2019).

Actualmente a la problemática establecida se suma que a pesar de que las empresas dedicadas a la hotelería y restauración reportaron que en un 99,7 % suministra computador de escritorio a su personal, 86,1 % portátiles, 70,3 % smartphones y 43,6 % tabletas, solo el 36,7 % distribuye productos en línea y el 36,6 % realiza contratación interna o externa (Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, 2018; Oliveros y Martínez,

2017). Además, se pudo observar que en Colombia existen pocos estudios relativos a la transformación digital en la actividad hotelera. Por lo anterior, la investigación que origina este libro tuvo por objetivo fundamental presentar a las empresas MiPymes del sector hotelero de dos ciudades del Caribe colombiano, algunas de las principales estrategias y herramientas de transformación digital adecuadas para que estas puedan mejorar sus capacidades y estrategias comerciales.

La investigación que originó el libro, partió de un diagnóstico del estado de transformación digital de las MiPymes del sector hotelero de dos ciudades del Caribe colombiano: Barranquilla y Santa Marta. Posteriormente fue aplicada la analítica de datos para la interpretación de su comportamiento, uso y apropiación de las redes sociales por los consumidores; posteriormente fue diseñado el arquetipo de clientes según los segmentos identificados en el análisis de audiencias, y se diseñó una estructura de pauta digital cuya finalidad consistió en potenciar el incremento y efectividad de su gestión comercial.

En este sentido, la pregunta principal de investigación fue: ¿Cómo lograr el fortalecimiento comercial a partir de estrategias de transformación digital en empresas MiPymes de Barranquilla y Santa Marta pertenecientes al sector hotelero? Asimismo, se plantearon como preguntas secundarias: 1. ¿De qué forma aplicar el análisis de los consumidores digitales para interpretar su comportamiento, uso y apropiación en las redes sociales en las MiPymes del sector hotelero del Caribe colombiano (Santa Marta y Barranquilla)? 2. ¿Cómo construir un arquetipo de clientes por segmento de mercado?, y 3. ¿Cómo elaborar la estructura de pauta digital apropiada para cada uno de los arquetipos identificados para las empresas MiPymes del sector hotelero del Caribe colombiano (Santa Marta y Barranquilla)?

En relación con su metodología, se trata de una investigación realizada bajo el modelo mixto, dado que esta contiene elementos cualitativos y cuantitativos; en ella se evaluaron las variables Transformación digital de las empresas y Comportamiento digital del cliente; se trató de un estudio de tipo descriptivo que pretendió especificar propiedades de un grupo de hoteles MiPymes midiendo y evaluando en ellos la relación entre las dos variables de investigación. El diseño metodológico implementado fue no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas por los investigadores; la investigación es de corte transversal dado que se realizó la captura de las fuentes primarias en campo en un único instante de tiempo, en el sector hotelero de las dos ciudades, Barranquilla y Santa

Marta, utilizando técnicas mixtas. Por otra parte, se aplicó de manera presencial un cuestionario previamente validado por un grupo de expertos a una muestra de 40 hoteles MiPymes en las dos ciudades, el cual incluyó en su estructura 78 ítems relacionados con las dos variables investigadas

El presente libro está compuesto por los siguientes cinco capítulos: 1. La transformación digital, generalidades, 2. Análisis del comportamiento digital del consumidor, 3. La transformación digital como estrategia de fortalecimiento comercial en los hoteles del Caribe, Análisis del comportamiento de los consumidores, 4. La analítica del consumidor, construcción de herramientas para potenciar la demanda en el sector hotelero, 5. Propuesta de fortalecimiento comercial mediante la aplicación de la analítica del consumidor en el sector hotelero del Caribe. Adicional a estos capítulos se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1

La transformación digital: generalidades

ORIGEN Y EVOLUCIÓN

De acuerdo con Lanzolla y Anderson (2008) en el pasado, las industrias de medios y tecnología operaron a través de cadenas de valor especializadas con límites claramente definidos. Los teléfonos móviles eran usados para hacer simples llamadas de voz, los reproductores de audio eran usados para escuchar cintas de sonido, y existían computadoras principalmente para procesar datos, pero las nuevas tecnologías han hecho posible convertir diversos tipos de formato: un programa radial, un texto, un magazín, una pieza musical, una llamada telefónica –en contenido digital–. En términos digitales, hay poca diferencia entre ellos, al mismo tiempo, Internet y otras redes de comunicación basadas en protocolos de Internet han hecho posible distribuir este contenido digitalizado en formas efectivas en costo y extendidas.

Según Lee, Wang, Desouza y Evans (2021), la era posterior a la pandemia marca el comienzo de la inclusión de tecnologías inteligentes en nuestra vida cotidiana, creando el teletrabajo, el aprendizaje en línea y una sociedad sin efectivo, transformando así la vida de los ciudadanos en un modelo con alta demanda de internet, de alta conectividad con la tecnología, según el cual la gestión del capital humano es quizás el recurso más crítico del que dependen los esfuerzos de redistribución y reconfiguración. Por lo tanto, es imperativo crear nuevas capacidades para hacer frente a la incertidumbre de los nuevos entornos postpandemia. Los gobiernos y la sociedad confían en las plataformas de redes sociales (ejemplo: Twitter, WeChat, QQ, etc.), motores de búsqueda y otros servicios ricos en datos que utilizan posicionamiento, mensajería instantánea y funciones similares, para obtener *big data* y monitorear tendencias en tiempo real para lograr la visualización de actividades. El internet cobra un papel cada vez más significativo en el

intercambio de información, la refutación de rumores y los mensajes de alerta temprana.

Asimismo, Lee, Wang, Desouza y Evans (2021) consideran que el brote de covid-19 ha creado ciudades frágiles, para las cuales las soluciones habilitadas a través del Internet, internet de las cosas, 5G e inteligencia artificial, han respondido y proporcionado rápidamente oportunidades para el desarrollo de la ciudad y la resiliencia frente a la enfermedad.

ANTECEDENTES

De acuerdo con Verhoef *et al*., 2021, la transformación digital ha incidido en el comportamiento del consumidor al incrementar las expectativas de innovación en los negocios y así estos ejercen presión sobre los modelos de negocio y mercados tradicionales.

Por otro lado, Lemon y Verhoef (2016), postulan que hoy los consumidores tienen acceso a un sinnúmero de canales digitales que les permiten comunicarse activamente y sin mayor esfuerzo con las compañías y otros pares. Prensky (2001), introduce el concepto de nativos digitales para referirse a los nacidos después de 1980, que tienen un alto grado de familiaridad y aceptación de nuevas tecnologías electrónicas.

Por otra parte, Kitsios, Giatsidis y Kamariotou (2021) sugieren que la digitalización, la innovación disruptiva y las nuevas tecnologías están cambiando los modelos y procesos comerciales tradicionales. Como resultado, las compañías deben adecuar su modelo de negocio para cambiar la forma en que interactúan con los clientes, gestionar sus operaciones intermedias y administrativas y estén preparados para el futuro.

Así Verhoef *et al*., 2021, agrega que, a nivel empresarial, muchas empresas tradicionales han sido superadas por actores digitales innovadores de rápido crecimiento, y sufrieron como resultado de ello. Por ejemplo, el rápido crecimiento de los minoristas en línea, como Alibaba y Amazon, ha afectado fuertemente a los minoristas tradicionales, como lo demuestran las quiebras de varios antiguos gigantes minoristas como Toys 'R'Us, Claire's y RadioShack. Sin embargo, estos nuevos minoristas en línea no limitan su alcance a la industria minorista tradicional, sino que utilizan sus recursos digitales para ingresar a mercados que antes se pensaba que no tenían ninguna relación con el comercio minorista, en busca de nuevas oportunidades de crecimiento. Bancos como ING consideran a Amazon

como un competidor potencial importante, mientras que Maersk, una de las navieras más grandes de todo el mundo, se enfrenta a la competencia potencial de Alibaba. Agregan Wölmert y Papies (2016), estas interrupciones del mercado también han afectado a otras industrias: Spotify cambió sustancialmente la industria de la música, TiVo y Netflix interrumpieron la industria de la transmisión de televisión y el cine (Ansari, Garud y Kumaraswamy, 2016), Booking y Airbnb han alterado la industria hotelera.

A pesar del impacto visible de la transformación digital y de los modelos de negocios digitales, la literatura académica ha prestado poca atención a estos desarrollos, y solo recientemente se ha comenzado a abordar los temas de digitalización y transformación digital. De acuerdo con Lamberton y Stephen (2016), y Kannan y Li (2017), hasta ahora, el cambio digital ha recibido la mayor atención dentro de disciplinas comerciales específicas. Agregan Verhoef, Kannan e Inman (2015) que los investigadores de marketing se han centrado principalmente en la publicidad digital y los efectos de las redes sociales, incluidos los desarrollos de modelos de atribución y desarrollos multicanal y omnicanal. La literatura sobre gestión estratégica se ha centrado principalmente en la conceptualización, operacionalización y renovación de modelos comerciales (digitales) (Foss y Saebi, 2017; Osterwalder y Pigneur, 2010). En la literatura sobre sistemas de información, los investigadores tradicionalmente han prestado mucha atención a los desarrollos técnicos relacionados con la adopción y el uso de tecnologías digitales y el valor comercial resultante (Nambisan *et al*., 2017, Sambamurthy *et al*., 2003).

Postulan Matt, Hess y Benlian (2015), que, durante las últimas décadas, compañías de todas las industrias han ejercido un fuerte interés por investigar nuevas tecnologías y obtener beneficios derivados de estas. Actividades que por lo general conllevan a cambios en las operaciones comerciales afectando modelos de gestión, procesos, productos y estructuras organizacionales. En este sentido, las compañías deben administrar el cambio a través de estrategias de transformación digital para la gestión y dirección de estas transformaciones en la empresa.

Agrega Teichert (2019), que, en la era digital, el entorno de organizaciones está cambiando muy rápidamente y se ha vuelto más volátil, incierto y complejo que en el pasado. Rápidos cambios en la competencia, la demanda, la tecnología y las regulaciones lo hacen más importante que nunca para que las organizaciones puedan responder y adaptarse a su entorno. En este contexto, la presión sobre las empresas para alinear sus

negocios y estrategia con los cambios tecnológicos en el medioambiente ha aumentado significativamente con el surgimiento y la creciente importancia de nuevas tecnologías digitales, tales como *Social Media*, *Big Data,* informática en la nube, *y Analytics*, dispositivos incorporados, impresión 3D, internet de las cosas, e inteligencia artificial. Estas están transformando profundamente el contexto estratégico de las organizaciones, cambiando la estructura de la competencia, el comportamiento y expectativas de los clientes, la manera en que se conducen los negocios, la forma de elaboración y entrega de los servicios, la forma del trabajo y en última instancia, la naturaleza de todas industrias.

NECESIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhatacharya, Qi, Nicolai, y Haenlei (2021), identifican tres elementos que fomentan la necesidad de transformación digital en las empresas: en primer lugar, desde la aparición de *World Wide Web* y su implementación global, se ha generado un crecimiento significativo de tecnologías complementarias (banda ancha, smartphones, informática de la nube, pago en línea y criptomonedas), que han contribuido al fortalecimiento del comercio electrónico. Con la propagación del *Big data* (Dong y Yang, 2019; Wedel y Kannan, 2016), el internet de las cosas y la inteligencia artificial, entre otras tecnologías emergentes, algunos autores suponen un efecto de larga trascendencia en los negocios (Chen, Chiang y Storey, 2012; Iansiti y Lakhani, 2014; Ng y Wakenshaw, 2017).

La introducción de estas tecnologías impacta positivamente la estructura de costos de las compañías que se ven obligadas a transformarse digitalmente, al sustituir costos fijos por mano de obra en procesos como aprovisionamiento, almacenamiento y distribución y otros costos asociados a la cadena de suministro a través de la inteligencia artificial.

En segundo lugar, agregan Verhoef *et al* (2021), la introducción de tecnologías digitales ha revolucionado los mercados siendo estos más competitivos, la participación en ventas ha pasado de los canales tradicionales del comercio, la industria y los servicios a formatos de empresas digitales mucho más jóvenes. Asimismo, las empresas grandes basadas en activos intangibles como la información se posicionan en diferentes industrias, así como en los mercados bursátiles como el caso de las estadounidenses Amazon, Facebook y Apple, y Alibaba de origen chino. En este sentido, en la década pasada de las cinco empresas mejor valoradas en el índice Standard & Poor's 500 solo una era digital, en contraste a 2017, las

empresas mejor valoradas en este índice eran digitales. Un hecho significativo se registró entre marzo y mayo de 2017 cuando el grupo FANG constituido por Facebook, Amazon, Netflix y Google que solo conforman el 1 % de las empresas del índice Standard & Poor's 500, provocaron un aumento masivo en la valoración de mercado de sus acciones mientras que en ese mismo periodo el 99 % restante sufrió pérdidas de alrededor de $260 billones.

En tercer lugar, el comportamiento del consumidor ha cambiado fundamentalmente por el acceso a puntos de contacto digital que facilitan sus compras en tiendas en línea a la comodidad de un clic; esta revolución digital ha fortalecido las ventas tanto *online* como *offline* (Kannan y Li, 2017). Los buscadores y las redes sociales han hecho del consumidor un ser más interactivo, entendido y dinámico (Lamberton y Stephen, 2016; Verhoef *et al*., 2017). Las tecnologías digitales, incluidos los dispositivos móviles, facilitan la creación de valor del consumidor al exponer sus prácticas de examinar mercancía *offline*, hacer compras en línea, personalizar productos y servicios, participar en la logística de última milla y cogmpartir sus opiniones en la red de sus experiencias de servicio (Beckers, van Doorn y Verhoef, 2018; Grönroos y Voima, 2013; Gensler, Neslin y Verhoef, 2017). Por otro lado, las tecnologías cuya base es la inteligencia artificial como Google Home y Encho de Amazon están generando dependencia a cientos de consumidores que hacen uso de estas en actividades diarias en sus hogares. Por ende, las empresas que no participen de la transformación digital se vuelven vulnerables al convertirse en menos atractivas para los clientes que ven en las empresas y canales digitales la nueva tendencia (Hoffman y Novak, 2017; Verhoef *et al*., 2017).

FASES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Dada la multidisciplinariedad de la transformación digital, luego de una revisión de la literatura en diversas disciplinas como los sistemas de información, el marketing, la gerencia estratégica, innovación y administración de operaciones. Verhoef *et al* (2021), a partir de diferentes fases o estados postulados por la literatura, presentan tres fases: Digitización, digitalización y transformación digital. La mayor parte de la literatura describe que las dos primeras fases incrementales son necesarias para alcanzar la fase más generalizada de transformación digital (Loebbecke y Picot, 2015; Matt, Hess y Benlian, 2015; Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, y Teppola, 2017).

La digitización es el proceso de codificación, almacenamiento, y transmisión de información análoga a formato digital por medio de un computador (Dougherty y Dunne, 2012; Loebbecke y Picot, 2015; Tan y Pan, 2003; Yoo, Henfridsson y Lyytinen, 2010). La literatura también se refiere a la digitización como un cambio de tareas analógicas a digitales (Li, Nucciarelli, Roden y Graham, 2016; Sebastian *et al*., 2017), también conceptualizado como la combinación de tecnologías de la información con tareas existentes, como el desarrollo o habilitador de configuraciones de recursos rentables utilizando tecnologías de la información (Lai, Wong y Cheng, 2010; Vendrell-Herrero, Bustinza, Parry y Georgantzis, 2017). Con base en lo anterior, se define la digitización como la acción de transformar información análoga en digital. Los ejemplos se refieren al uso de formularios digitales para realizar pedidos, el uso de encuestas digitales o el uso de aplicaciones digitales para declaraciones financieras internas. Normalmente, la digitización procesa documentos internos y externos sin cambiar actividades que crean valor.

La digitalización describe cómo se pueden utilizar las tecnologías informáticas o digitales para cambiar actividades comerciales existentes (Li *et al*., 2016). Por ejemplo, la creación de nuevos canales de comunicación *online* o móviles permiten a todos clientes conectarse fácilmente con las empresas, y cambian las interacciones tradicionales entre empresa-cliente (Ramaswamy y Ozcan, 2016). Tal cambio a menudo implica la organización de nuevas estructuras sociotécnicas con artefactos digitales, que no serían posibles sin las tecnologías digitales (Dougherty y Dunne, 2012). En la digitalización, las tecnologías de la información sirven como habilitador clave para aprovechar nuevas posibilidades comerciales al cambiar procesos del negocio, como la comunicación (Ramaswamy y Ozcan, 2016; Van Doorn *et al*., 2010), la distribución (Leviäkangas, 2016) o la gestión comercial (Baraldi y Nadin, 2006). Al aplicar tecnologías digitales en la empresa se optimizan procesos comerciales, se coordinan eficientemente procesos, se crea valor y se mejora la experiencia del usuario (Pagani y Pardo, 2017). Por tanto, la digitalización no solo se centra en ahorro de costos, sino también incluye mejoras del proceso que pueden optimizar la experiencia del cliente.

La transformación digital es la etapa más general y representa un cambio en la totalidad de la empresa que conlleva al desarrollo de un nuevo modelo de negocio (Iansiti y Lakhani, 2014; Kane *et al*., 2015; Pagani y Pardo, 2017), que puede ser nuevo para la empresa o industria. Las empresas compiten y pueden obtener una ventaja competitiva a través de sus modelos de

negocio. Casadesus-Masanell y Ricart (2010) la definen como la forma en que las compañías crean y entregan valor a los clientes, y luego convierten el pago recibido en ganancias (Teece, 2010). La transformación digital introduce un nuevo modelo de negocio mediante la implementación de una nueva lógica empresarial para crear y capturar valor (Pagani y Pardo, 2017; Zott y Amit, 2008).

Adicionalmente, la transformación digital utiliza tecnologías digitales que permiten interacciones entre clientes, proveedores y competidores (Singh y Hess, 2017). De modo que las tecnologías facilitan el alcance de la ventaja competitiva al aprovechar capacidades existentes o proveer otras nuevas (Liu *et al*., 2011). Por tanto, la transformación digital está intrínsecamente vinculada a estrategias de cambio en el modelo de negocio como producto de la ejecución de tecnologías digitales (Sebastian *et al*., 2017). En resumen, la transformación digital es un fenómeno con amplias implicaciones en toda la estructura de la empresa, sobre todo, el *core* del modelo de negocio de la empresa está sujeto a cambios mediante el uso de la tecnología digital (Agarwal *et al*., 2010; Iansiti y Lakhani, 2014; Li *et al*., 2016). En pro de la transformación digital, las empresas buscan e implementan la innovación en el modelo de negocio.

Con relación al sector hotelero, la transformación digital afecta a todos los aspectos del negocio que incluyen los procesos comerciales (Verevka, 2019); la gerencia de los hoteles debe desarrollar estrategias de marketing bien pensadas y utilizar tecnologías digitales para evitar quedarse atrás de sus competidores (Caliskan, Özen y Ozturkoglu, 2020). Los consumidores utilizan una variedad de redes sociales para compartir experiencias relacionadas con viajes, interactuar con otros, conectan con personas de diferentes destinos y compran viajes relacionados (Varkaris y Neuhofer, 2017), por ende, se requiere del desarrollo de una ruta personalizada para el cliente, que puede proporcionar las bases para generar una experiencia digital única y positiva para cada huésped (Nozdreva y Churakova, 2021). Así, el éxito de la transformación digital de los hoteles estará dado por una mentalidad digital del equipo, definición clara de metas digitales de la empresa, invertir en capacidades de tecnología digital, y gestión de habilidades como el liderazgo digital (Lam y Law, 2019; Natu y Kurniasari, 2019).

LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

Tavera, Ortiz, Khalaf y Prado (2021) definen la inteligencia empresarial como un proceso de toma de decisiones respaldado por integración y

análisis de los recursos de datos de una organización. De hecho, la inteligencia de negocios juega un papel cada vez más crítico en varios tipos de empresas porque, a medida que se ha identificado información como el activo de mayor valía en una compañía, es un recurso fundamental para su desarrollo. En la actualidad, debido a que los datos corresponden a un nuevo tipo de activo económico, similar al papel moneda o al oro, la inteligencia de negocios se ha convertido en tema de gestión importante y un reto para la tecnología de la información (Industria 4.0). Su importancia ha sido especialmente reconocida para desarrollar capacidades de toma de decisiones basadas en análisis reflejadas en *software* y sistemas informáticos.

COMPONENTES

Modelo Teórico Matt, Hess y Benlian

La transformación digital tiene como propósito optimizar una unidad al producir cambios esenciales en su estructura mediante la combinación de información, tecnologías de la información, comunicaciones y tecnologías de conectividad (Kitsios, Giatsidis y Kamariotou, 2021, 204).

Postulan Matt, Hess y Benlian (2015) que sin importar el sector o la industria las estrategias de transformación digital tienen cuatro elementos comunes a saber: uso de tecnologías, cambios en la creación de valor, cambios estructurales y aspectos financieros.

El uso de tecnologías aborda la postura de una empresa hacia las tecnologías de la información y su capacidad para explotarlas. Es decir, el rol estratégico de los avances tecnológicos en una compañía y la proyección de estos. De modo que una empresa debe tener claro si desea convertirse en líder tecnológico de su mercado al crear estándares tecnológicos propios, o recurrir a estándares establecidos y entender a la tecnología como un medio para el cumplimiento de sus operaciones comerciales.

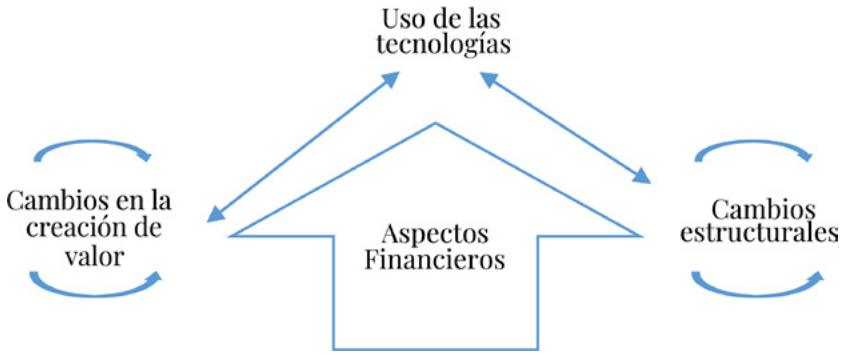
Ahora bien, desde una perspectiva empresarial, el uso de nuevas tecnologías a menudo implica *cambios en la creación de valor*, los cuales se refieren a los efectos de las estrategias de transformación digital en la cadena de valor de la compañía, es decir, en qué medida se desvían las nuevas actividades digitales del negocio clásico, a menudo todavía análogo. En este sentido dichas desviaciones ofrecen oportunidades para la creación de nuevos productos o servicios o mejora de los ya existentes,

no obstante, ello implica la inclusión de tecnologías y competencias con relación al producto y gestionar el riesgo debido a inexperiencia del nuevo campo. La digitalización de productos exige diversas maneras de monetización y ajustes al alcance comercial que van desde la evaluación hasta la introducción a nuevos mercados o segmentos

De modo que, con diferentes tecnologías en uso y diferentes formas de creación de valor, a menudo se necesitan *cambios estructurales* para facilitar una base apropiada para las nuevas operaciones. Los cambios estructurales hacen referencia a variaciones en la organización de una compañía, especialmente en lo que corresponde a la introducción de acciones digitales en la estructura organizacional. Por lo general los productos, procesos o habilidades se ven considerablemente afectados por estos cambios de modo que es importante evaluarlos. Si el alcance de los cambios es bastante limitado, es aconsejable incorporar las nuevas operaciones a estructuras organizacionales existentes, mientras que para cambios más significativos podría ser más apropiado la creación de una subsidiaria en la empresa.

No obstante, las tres primeras dimensiones solo pueden transformarse después de considerar *aspectos financieros que* incluyen la urgencia de una empresa para actuar debido a un declive en el negocio principal y su capacidad para la financiación de estrategias de transformación digital; los aspectos financieros son tanto un motor como una limitante para la transformación. Si bien una menor presión financiera sobre su actividad principal reduce la urgencia de transformación digital percibida, estando bajo presión financiera la compañía puede carecer de fuentes externas que le permitan financiar su proyecto de transformación digital por tanto estas deben explorar opciones y en debido momento. Cabe resaltar, que para implementar de manera exitosa una estrategia de transformación digital es importante articular las cuatro dimensiones mencionadas. Ver figura 1.

Figura 1. Marco de balance de las cuatro dimensiones de transformación digital



Fuente: Matt, Hess y Benlian (2015, p. 341).

Modelo Teórico Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhatacharya, Qi, Nicolai, y Haenlei

Verhoef *et al* (2021) mencionan como imperativos estratégicos de la transformación digital: Recursos digitales, estructura organizacional, estrategias de crecimiento digital y métricas.

Recursos Digitales

Los recursos representan poseer y controlar los activos y capacidades de una empresa (Barney, 1991); los activos representan la dotación de recursos de la empresa en activos físicos e intelectuales, mientras que las capacidades generalmente residen en el capital humano, de información u organizacional de la empresa. En la búsqueda de transformación digital, la redefinición de la empresa de cómo crea y ofrece valor a los clientes a menudo requiere acceder, adquirir o desarrollar nuevos activos y capacidades digitales. Verhoef *et al* (2021) destacan como activos y capacidades digitales los siguientes:

- **Activos Digitales:** Las empresas requieren estos activos, como el almacenamiento de datos, infraestructura de información y comunicación, y tecnologías para competir eficazmente en la era digital. Las empresas de hoy invierten fuertemente en el desarrollo y adquisición de tecnologías digitales (*hardware y softwar*e) para permitir la

inteligencia artificial, aprendizaje de máquina, internet de las cosas y robótica.

- **Agilidad Digital:** Se refiere a la capacidad de percibir y captar oportunidades de mercado que brindan las tecnologías digitales (Lee, Sambamurthy, Kim y Wei, 2015; Lu y Ramamurthy, 2011; Tallon y Pinsonneault, 2011). La agilidad digital es vital para la supervivencia empresarial (Chakravarty, Grewal y Sambamurthy, 2013). En los dinámicos e impredecibles mercados las empresas deben ser flexibles: (1) para permitir la repetición del cambio de roles organizacionales; (2) para asumir los cambios en las necesidades de los clientes e introducción de nuevas tecnologías digitales, y (3) para responder a la competencia intensificada debido a la ausencia de definición de los límites de mercado y eliminación de barreras de entrada (Chakravarty *et al.,* 2013; Lee *et al.,* 2015). Para responder a estos desafíos, las empresas deben ser ágiles para modificar y reconfigurar continuamente los activos digitales existentes y las capacidades (Eggers y Park, 2018; Lavie, 2006).

- **Capacidad de red digital:** Se refiere a la capacidad empresarial para reunir y combinar distintos usuarios para abordar sus necesidades mutuas a través de medios digitales: se vuelve más importante en entornos digitales, cada vez más impregnados con las tecnologías digitales. Las empresas se han dado cuenta que necesitan adoptar un enfoque centrado en la red y co-crear valor con un conjunto de empresas conectadas digitalmente (Koch y Windsperger, 2017; Libert, Beck y Wind, 2016).

- **Capacidad de análisis de *Big data*:** En la fase de transformación digital, la capacidad de adquirir y analizar *Big data* para la toma de decisiones es decisivo (Dremel, Wulf, Herterich, Waizmann y Brenner, 2017; Loebbecke y Picot, 2015), dado que en la funcionalidad de las tecnologías digitales todos se basan en datos digitales. A pesar de la amplia disponibilidad y facilidad de recopilar macrodatos, las empresas luchan por desarrollar esta capacidad para analizar y utilizar *Big data*.

Estructura Organizacional

Un tema clave a considerar son los cambios organizativos necesarios para adaptarse al cambio digital (Eggers y Park, 2018), especialmente en

estructura organizativa flexible para el cambio digital. Estudios argumentan que la transformación digital tiene implicaciones para la estructura organizacional (Sklyar, Kowalkowski, Tronvoll y Sörhammar, 2019), favoreciendo una estructura flexible compuesta de negocios separados, unidades, formas organizativas ágiles y áreas funcionales digitales.

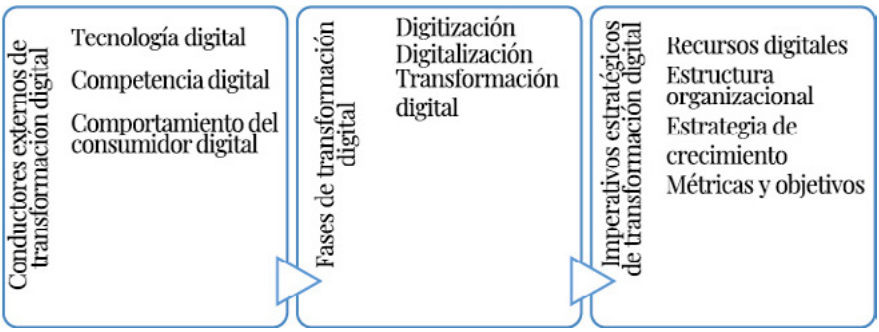
Estrategias de crecimiento digital

Existe una variedad de estrategias de crecimiento para las empresas digitales, pero la más destacada implica el uso de plataformas sociales (Broekhuizen *et al*., 2018; Parker *et al*., 2016). Una característica casi omnipresente de las empresas y las plataformas digitales en particular, son sus impresionantes cifras de crecimiento. Google, por ejemplo, creció de mil millones de búsquedas por año en 1999 a 2 billones en 2016, lo que implica una tasa de crecimiento del 50 % anual durante un período de 17 años (Rooney, 2017). La plataforma de viajes compartidos Lyft creció de 2,7 millones de viajes en 2013 a 162,6 millones en 2016, lo que resulta en un crecimiento anual tasa de casi el 300 % (Business Insider, 2017). Del mismo modo, el número de los usuarios activos de Facebook crecieron aproximadamente un 25 % anual entre 2009 y 2017 (Statista, 2018).

Métricas y metas

Para aprovechar todo el potencial de la transformación digital, las empresas digitales necesitan medir las mejoras en el desempeño sobre indicadores claves -KPI– para facilitar el aprendizaje y afinar el modelo de negocio. La relevancia y el uso de los KPI pueden diferir entre las fases de la transformación digital. Si bien generalmente ocurren ciertos ajustes y actualizaciones de métricas cuando una empresa pasa por las fases de digitización y digitalización (por ejemplo, medir los clics en el sitio web, las vistas de video y las descargas móviles, después de la introducción de canales en línea y móviles), relacionados con los resultados generales métricas como el ROI, la rentabilidad y el incremento del ingreso, por lo general permanecen relevantes para las empresas que se dedican a la digitización y la digitalización. Aunque el objetivo final de los nuevos modelos de negocio, generados por los transformación - también será generar ingresos, ganancias y mejorar el valor del inversor (Teece, 2010), aquí también es particularmente útil para realizar un seguimiento de los resultados intermedios a través de métricas relacionadas con el proceso para evaluar cómo resulta bueno, el nuevo modelo de negocio digital está creando valor (Libert *et al*., 2016).

Figura 2. Modelo de flujo para la discusión de la transformación digital



Fuente: Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhatacharya, Qi, Nicolai, y Haenlei (2021, p. 890).

Capítulo 2

Análisis del comportamiento digital del consumidor

ORIGEN Y EVOLUCIÓN

Postulan Dey *et al* (2019) la interacción humana con las comunidades globales y locales encontraron un nuevo modo con la llegada de la tecnología Web 2.0 y la adopción posterior de las redes sociales (Hajli, 2014). La difusión simultánea de tecnologías móviles que impregna todos los estratos sociales (Aricat, 2015; Dey *et al*., 2016; Rahman *et al*., 2019) ha coincidido y complementado, así como ampliado los límites de las interacciones de la intra e inter-comunidad y las dinámicas simbióticas recreadas entre los campos en línea y fuera de línea. La conveniencia y la conexión proporcionada por las redes sociales, la tecnología móvil y otras formas de tecnologías digitales y las aplicaciones promueven la asimilación, la integración o la aculturación de los usuarios de la "propia comunidad" (Yen y Dey, 2019). A pesar del avance de las tecnologías digitales, el papel de las redes sociales y otros medios digitales en la aculturación del consumidor ha sido poco estudiada, dejando un andamiaje conceptual inadecuado y aplicación empírica de la aculturación en el mundo digital.

Agregan Dey *et al* (2019) que la interacción del consumidor con el mundo material ha evolucionado con la venida de la tecnología digital; su patrón de compra, uso de productos y la experiencia vivida en general han sufrido cambios, por ejemplo, para satisfacer las necesidades de almacenar y compartir información, hemos pasado del disquete a la unidad de CD, a las memorias USB y al almacenamiento en la nube. Asimismo, muchos de nosotros hemos también cambiado nuestro comportamiento de compra, pasando del mercado físico a sitios de comercio en línea; en general, los potenciales clientes en línea y fuera de línea están estrechamente entrelazados hoy en día y tienen una compleja relación y valoración de su entorno social y empresarial-institucional.

Por otro lado, la compra *online* es hoy una actividad común de la vida diaria puesto que Internet tiene un gran impacto en la sociedad contemporánea debido al intercambio de información desde muchos puntos de la vida cotidiana de las personas (Onete *et al*, 2016).

De acuerdo con Yasav (2015), los consumidores han cambiado sus hábitos de compra durante la última década, el uso de la tecnología digital para investigar, navegar y comprar ha pasado de ser esporádico o específico a ser convencional, esto ha resultado en un cambio innegable e irreversible en el paisaje del comercio minorista. El tercer estudio anual de consumidores digitales de *Synchrony Financial,* reunió información sobre el uso y expectativas de las marcas de tecnología móvil en este nuevo entorno. Con base en los conocimientos de este estudio, las marcas proactivas usan estrategias para atraer con éxito a este comprador omnicanal y alentarlo a ser más leal, desarrollando verdaderos defensores de la marca.

Agrega Yasav (2015) la idea clave del estudio revela cómo el comprador de hoy usa la tecnología. Como resultado, el comercio minorista de las marcas están utilizando nuevas estrategias para responder a sus necesidades y responder a sus expectativas. A medida que las marcas proactivas brindan innovaciones para optimizar la experiencia del consumidor, las expectativas del cliente cambian: esperan más de todos los minoristas. En consecuencia, en la actualidad la dinámica de la experiencia minorista está evolucionando, y la inversión en tecnología digital se ha convertido en un importante imperativo estratégico para muchas empresas.

Complementan Rose *et al*. (2011) el surgimiento de internet como canal de distribución y comunicación ha creado la oportunidad para una variedad de interacciones en línea entre la organización y el cliente. Estas interacciones se producen durante las actividades de los clientes, como la búsqueda de información sobre la empresa y los detalles del producto, el uso de servicios en línea como la banca, el *e-commerce,* la participación en redes sociales, la participación en comunidades en línea y actividades de ocio.

Al mismo tiempo, los avances tecnológicos han creado nuevas oportunidades para la compra en línea en términos de cuándo y dónde los clientes pueden interactuar en línea con una organización. El advenimiento del comercio móvil ha visto un aumento en el uso de Internet por parte de los consumidores a través de dispositivos móviles, que han evolucionado uno a uno de piezas de comunicación a formas de tecnología altamente

versátiles que facilitan una amplia gama de tareas que respaldan la interacción con el cliente (Coursaris y Hassane en 2001); el comercio móvil se ha definido como "donde el comercio ocurre en cualquier lugar y en cualquier momento" (Balasubramania *et al*. 2002).

ANTECEDENTES

Montero *et al*,. (2019) expresan que hoy día existen una serie de desafíos a partir de que la tecnología digital ha permeado el comercio en especial al *retail*, ello implica comprender el comportamiento del consumidor y cómo adaptar las estrategias de las organizaciones para hacer frente a dichos cambios que afectan principalmente a la infraestructura tecnológica de la empresa como al aprendizaje organizacional.

Ahora bien, cuando se hace referencia a la actitud del consumidor, Schwarz y Bohner (2001) la definen como una valoración temporal de un objeto construido en el momento de un juicio; agrega Ajzen (1991) que las intenciones de compra se ven afectadas por elementos motivacionales que inciden en la conducta del consumidor, asimismo, Mosavi y Ghaedi (2012), postulan que las actitudes positivas afectan las intenciones de comportamiento de un individuo. Por su parte Sondergaard *et al*. (2005), aseguran que los consumidores tienen una actitud específica hacia el producto particular que quieren o necesitan consumir antes de que se formen las intenciones de compra, en este sentido, Mir y Rehman (2013), expresan que cuanto más positivas son las actitudes, más positivas son las intenciones de compra de los consumidores.

Masouras y Papademetr (2018), describen en su artículo en relación con el comportamiento del consumidor digital, que las influencias y motivaciones que llevan a un consumidor convencional a dar un giro hacia el mercado digital y de internet (Teo y Young, 2003), un enfoque teórico adecuado que podría utilizarse para explicar los motivos de uso de internet por los consumidores es el de usos y gratificaciones. Motivos como la interactividad, la confianza, y el tiempo disponible, etc., por otra parte, los consumidores eligen Internet o comprar en línea, no por casualidad o porque se considere que es una tendencia o moda.

Siakalli *et al*., (2015) enfatizan en que la teoría de los usos y gratificaciones sustenta que los usuarios utilizan los medios para su propio beneficio en función de sus propias necesidades y requisitos. Khalifa y Liu (2007), reflexionan sobre la experiencia que los consumidores obtienen a través de

sus compras por internet y argumentan que en la medida que esta sea una mala o buena experiencia determina su decisión futura para recompra.

Doolin *et al*. (2007) examinaron el nivel de riesgo que el consumidor puede asumir cuando compra en internet, en la medida en que en internet la experiencia de compra se relaciona y afecta el comportamiento de compra en línea, se estudia la experiencia, así como la medida en que les afecta, ya sea positiva o negativamente, al decidir volver a elegir internet como medio de compra.

De acuerdo con Park y Kim (2003) el internet facilita a los consumidores la adquisición más eficiente hasta la toma de decisiones, es decir, el procedimiento que se sigue en la compra tradicional, tales como búsqueda de información, comparaciones de precios, etc., con el elemento diferenciador entre el consumo digital y el tradicional es que el primero tiene mayor cantidad de herramientas para mejorar la experiencia de compra.

Por otro lado, Kim y Ammeter (2018), distinguen dos grupos de consumidores *online*: *Net-geners y preNet-geners;* para los Net-geners, –consumidores en línea– son más importantes: variedad de productos, retroalimentación, capacidad de respuesta, personalización, aceptación de quejas y disfrute.

CONSUMIDOR DIGITAL

Fiore (2008) asegura que los consumidores digitales buscan productos, adquirir información del producto y completar compras en línea; los consumidores digitales compran usando no solo sus computadoras sino también sus teléfonos celulares. En el pasado, el papel de la empresa productora debía suministrar el mejor producto al precio justo, pero eso es solo parte del papel ahora. Actualmente el fabricante debe considerar formas de asociaciones valiosas con el consumidor digital, una forma de construir dicha relación es un mejor diseño digital u otra interfaz que proporcione a los consumidores digitales la información que buscan.

En este sentido, los fabricantes se encuentran en una posición para influir en las ventas y la satisfacción del cliente de una manera nunca vista. Los fabricantes están buscando maneras de establecer relaciones más fuertes con los consumidores para construir su marca e influenciar la decisión de compra. Los fabricantes quieren ampliar el vínculo creado durante la

compra, para fomentar la lealtad y comprender mejor las necesidades y preferencias del consumidor.

Tkaczyk (2016) define a los prosumidores como consumidores demandantes, concisos y activos (Wolny, 2013). No todos los consumidores que usan dispositivos móviles o consumen contenido *online* son prosumidores, esto es porque el término de e-consumidor es usado en un ambiente virtual, que hace relación a una persona física que muestra y satisface sus necesidades con productos comprados de forma *online*, pero no necesariamente adquiriere algo. Ejemplo por usar ciertos servicios gratuitos en intercambio por sus datos personales, tomando ventaja del contenido digital o quien solo busca información de ciertos productos en línea tiende a ser definido como un consumidor digital.

Por tanto, la definición de consumidor digital es más amplia, que la de un e-consumidor, abarca un pasivo (visitar sitios web) y activo (comentar, bloguear) e-comportamiento. El término consumidor digital puede ser, por tanto, entendiendo al consumidor en un sentido estrecho como el que usa dispositivos móviles (Smartphones, tabletas, laptops, etc.) (Persuad y Azhar, 2012; Tarczydlo, 2016), o en un sentido amplio, denota un e-consumidor que busca adquirir productos en internet, tomando ventaja del contenido publicado *On-Line*, consciente de sí mismo y sus necesidades, e interesado en simplificar las decisiones que ellos necesitan hacer (Tarczydlo, 2016).

Agrega Tkaczyk (2016) que hoy, incluso las compañías más innovadoras se preguntan cómo hacer contacto con los consumidores quienes están cada vez más informados y dispersos que antes. En países desarrollados, la tecnología está presente en la mayoría de los asuntos de la vida de las personas, empezando desde la aplicación del clima a través de compra *online* y finalizando con *e-books* y dispositivos *wearables*. En cuanto a los países en desarrollo, el acceso a la internet y el crecimiento exponencial año a año de los *smartphones* y las ventas al por menor alcanzan volúmenes obtenidos hasta ahora en mercados altamente desarrollados.

COMPONENTES

Rituales de Posesión del Consumidor Digital

Los rituales tradicionales de posesión del consumidor ocurren cuando un producto se traslada del mercado al hogar y los consumidores demonizan

su propiedad de los bienes mediante la eliminación de etiquetas, embalaje, disposición, personalización y uso de los elementos (McCracken 1986). Pero ¿qué pasa, si el producto físico real no se mueve del mercado a casa como en el caso del consumo digital? Al usar sitios en línea para compartir imágenes como en Pinterest, los consumidores ahora sienten una propiedad simbólica de los artículos, aunque no posean la propiedad física del producto, solo una mera representación visual; al utilizar estos sitios, los miembros de las comunidades en línea consumen las imágenes de los artículos en lugar de los bienes reales.

Schiele y Hughes (2013) en su estudio investigan los rituales de posesión empleados por consumidores digitales; el enfoque principal de su investigación exploratoria es para descubrir cómo los consumidores recopilan, organizan y clasifican las imágenes encuentran usando Pinterest. Citando a McCracken (1986), con relación al significado cultural de los bienes de consumo, a la luz de la era del consumo digital, para determinar cómo las posesiones virtuales se han convertido en una parte integral del yo ampliado del usuario (Belk, 1988).

Experiencia del consumidor digital

Los desarrollos tecnológicos en dispositivos móviles ahora permiten acceder al instante a los clientes, comunicarse entre sí, recibir servicios actualizados, descargar información, realizar compras electrónicas y participar en una variedad de servicios de entretenimiento y educación. Algunos estudios han examinado los impactos sociales y conductuales de esta tecnología móvil (Matsuda, 2006; Palen*et al*. 2001), mientras que otros han analizado los factores que inciden en la apropiación de nuevas interfaces de clientes (Lee y Benbasat, 2003; Sarker y Wells, 2003; Varshney y Vetter, 2002).

En este sentido, los consumidores interactúan con Internet a través de una amplia gama de actividades, lo que lleva a una serie de comportamientos diferentes y en última instancia, a experiencias; se ha sugerido que los beneficios otorgados al cliente en línea cambian el equilibrio de poder dentro de la relación entre la empresa y el consumidor, creando un cliente más poderoso y proactivo (Moynagh y Worsley 2002).

El concepto de experiencia del consumidor se ha explorado en una variedad de situaciones comerciales, que incluyen marketing de consumo, prestación de servicios, turismo y venta minorista (Arnoldet, *et al*., 2005;

Bonnin, 2006; Quan y Wang, 2004; Tsai 2005), e Internet (Novak*et al*., 2000). Las actividades de los clientes ahora abarcan compras en línea en una extensa gama de categorías de bienes y servicios como banca, viajes y reservas de teatro, acceso a noticias e información, así como redes sociales para fines comerciales y de ocio. Por lo tanto, la experiencia del cliente en línea se convierte en un concepto importante para los comerciantes electrónicos responsables del entorno B2C en línea y particularmente en el contexto de la compra en línea, dado el creciente rendimiento de las ventas en línea.

Dada la existencia actual de dos contextos minoristas, es decir, cara a cara (denominado fuera de línea) y basado en Internet (denominado en línea), se requiere una comparación de los dos. La claridad con respecto a las diferencias entre este ayuda a la comprensión de las diferencias entre experiencia del consumidor *offline* y experiencia digital del cliente. La importancia estratégica de la experiencia del cliente en relación con la venta minorista en línea se reconoce hoy (Grewal *et al*., 2009). Sin embargo, el concepto de experiencia del consumidor se ha definido tanto en términos académicos como prácticos de muchas maneras (Frow y Payne, 2007), lo que dificulta la comparación de las explicaciones teóricas. La siguiente sección proporciona una comparación de la experiencia del consumidor en los dos contextos y presenta un marco conceptual para experiencia digital del consumidor.

Comparación entre la experiencia del cliente en línea y *offline*

La primera diferencia entre las dos experiencias es el nivel de contacto personal en el cara a cara es muy intenso y en contraste, en el *online* es inexistente. Cabe resaltar que el contacto personal es una fuente rica de información dadas las respuestas subjetivas de los consumidores. La segunda diferencia está dada por la forma en la experiencia en línea la cual facilita una gran apropiación de información mientras que el cara a cara tiende a ser limitado u ocurre en variedad de formatos (Ej: folletos, carteles, representantes de ventas).

En tercer lugar, el tiempo es un factor que puede incidir, dado que la presencialidad limita los horarios de atención en el negocio mientras que en el formato *online* puede ser en el momento y lugar de preferencia del consumidor facilitado por el acceso a la web y los dispositivos móviles. Por último, la presentación de la marca, mientras que en el formato en línea se presenta de forma principalmente audiovisual en el formato presencial

la experiencia puede estar mediada por artefactos tangibles como el personal, la infraestructura, vehículos, entre otros. A continuación, en la tabla se esbozan las principales diferencias entre los contextos.

Tabla 1. Comparativo del tradicional cara a cara versus contexto del cliente digital

	Contexto Offline	Contexto Online
Contacto personal	Alto a medio	Bajo
Provisión de información	Varía en intensidad en diferentes medios.	Insensivo
Período de tiempo para las interacciones	Dictado por la organización	Dictado por el consumidor En cualquier momento y en cualquier lugar
Presentación de marca	Gama de artefactos tangibles usados para exteriorizar la marca	Audio-visual

Fuente: Rose *et al*,. (2011, p. 27).

Marco conceptual de la experiencia del consumidor

La importancia de la experiencia del consumidor está impulsada por la necesidad de la organización de aumentar las ofertas básicas de productos y servicios para crear una oferta diferencial, especialmente dentro de mercados saturados y altamente competitivos. La distinción entre la oferta de productos tangibles y el valor de una experiencia distintiva se hace claro por Meyer y Schwager (2007, p. 2), que definen la persepción del consumidor como una respuesta subjetiva e interna de los clientes con cualquier contacto con el negocio bien sea directa o indirecta. La creación de la respuesta subjetiva se da a través de la interacción del cliente con los diversos componentes de la oferta de la organización, que incluye el rendimiento del producto en sí, el embalaje, fijación de precios, publicidad, entorno minorista y manejo de servicio al cliente. Viendo la experiencia del consumidor como una respuesta subjetiva (es decir, algo que reside internamente dentro del cliente), se convierte en útil, al distinguir la experiencia del consumidor de otros conceptos de gestión de clientes como datos o sistemas de gestión de relaciones con ellos.

Hay más apoyo en la literatura para esta vista de la experiencia del consumidor. Carbone y Haeckel (1994) de manera similar sugieren que una experiencia de cliente tiene lugar cada vez que un cliente interactúa con

una organización y sus actividades y definen la experiencia del consumidor como "la impresión formada por la gente al encontrarse con productos, servicios y empresas" (Carbone y Haeckel, 1994, p. 9). Esta impresión es vista como una percepción que queda en la mente del cliente, formado por la amalgama de las muchas piezas de información sensorial captada durante el encuentro. Esta definición relaciona de manera similar a la experiencia del consumidor con un estado subjetivo del cliente. Sin embargo, la experiencia del consumidor es vista aquí como algo que queda dentro de la propiedad del cliente y no como una respuesta hecha por el cliente.

Finalmente, es importante diferenciar experiencia del consumidor de otros conceptos de gestión de clientes tales como satisfacción; Meyer y Schwager (2007, p. 2), ven la satisfacción del consumidor como una medida de finalización de experiencias del cliente o, el resultado de descontar los elementos buenos de los malos. Esto proporciona a los investigadores una distinción útil entre los conceptos de experiencia del consumidor y satisfacción del consumidor, así como una oportunidad de explorar el vínculo entre los dos. Este enlace ha sido explorado en la literatura en línea, donde Kim y Kim (2004, p. 53), han desarrollado el concepto de e-satisfacción del cliente que es distinto de la experiencia y definido como: "La evaluación psicológica del cliente de la experiencia acumulada en la compra y experiencia de uso del producto". La literatura establece a la vez una distinción y también una prueba empírica de la relación causal entre la satisfacción del consumidor digital y los impulsores de las experiencias en línea.

Tales definiciones y explicaciones identifican la satisfacción del consumidor como un estado psicológico interno y por lo tanto la experiencia se puede suponer que es multidimensional e individual para cada cliente (Gentile *et al*. 2007). El modelo conceptual útil de experiencia del consumidor digital debe identificar los elementos o estados que componen una experiencia. Autores como Frow y Payne (2007), proponen que tanto lo racional, el procesamiento cognitivo y emocional, el procesamiento afectivo forman parte de la formación de la experiencia. En términos del elemento cognitivo, Frow y Payne (2007), identifican el papel del procesamiento interno de estimulación entrante para el individuo. Ellos proponen que el cliente participe en la revisión de información entrante en relación con al pasado, presente y experiencias potencialmente futuras. Este enfoque es consistente con el modelo de procesamiento cognitivo de la información, que está bien desarrollado como un enfoque para la explicación

del comportamiento de compra del consumidor (Bettman *et al*. 1998). Esto sugiere que parte de la evaluación del encuentro con el cliente será relativamente dirigida a un objetivo e implica un procesamiento racional de información sobre el encuentro que es en última instancia almacenado en la memoria.

Sin embargo, la idea del cliente como un ser únicamente racional, el ser cognitivo puede ser visto como incompleto (Shiv y Fedorikhin, 1999). Hansen (2005), sugiere que ese reconocimiento tanto de lo cognitivo como de lo emocional, y la interacción entre los dos, es más un enfoque apropiado. El papel de las respuestas afectivas en el comportamiento del consumidor ahora está bien establecido (Bagozzi *et al*,. 1999). Hansen (2005), define la emoción como una respuesta a un estímulo y, en el contexto en línea, el estímulo serían los componentes del sitio web a los que el cliente está expuesto. Además, Hansen (2005), propone que el resultado de los procesos cognitivos y afectivos; el procesamiento es el desarrollo de actitudes y creencias dentro del individuo. En términos de satisfacción del consumidor, se ha sugerido que el procesamiento afectivo y emocional conduce asociaciones a largo plazo en la memoria (Edvardsson, 2005). El énfasis en el componente emocional de es muy evidente tanto en académicos como en profesionales discuten sobre el tema de la satisfacción del consumidor (Gentile *et al*., 2007; Schmitt, 2003; Shaw, 2002).

La literatura sobre experiencia digital del consumidor es limitada en la actualidad y es inconsistente en términos de definiciones y explicaciones al desarrollar el concepto de la experiencia digital del consumidor; supóngase que está formado por componentes cognitivos y estados afectivos, la razón de esto es que la capacidad intelectual y los factores afectivos han sido igualmente identificados como estados internos dentro del comportamiento de compra en línea (Eroglu *et al*., 2001).

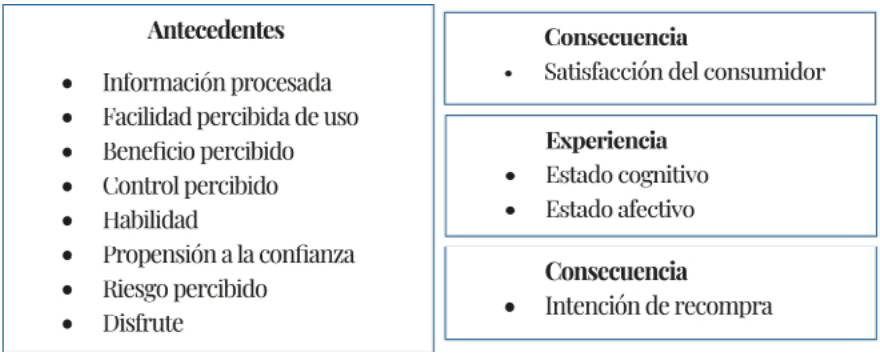
Una variedad de expresiones cercanas, pero ligeramente diferentes de experiencia digital del consumidor existen en la literatura, incluyendo experiencia virtual (Nysveen y Pedersen, 2004), "experiencia en línea" (Christodoulides *et al*., 2006; Novak *et al*., 2000), 'experiencia de marca en el sitio web' (Ha y Perks, 2005), 'experiencia de compra en línea' (Jin y Park, 2006) y 'experiencia de compra en línea' (Khalifa y Liu, 2007). La diferencia en tales conceptos está predominantemente en relación con la naturaleza de cómo se explica la experiencia. Nysveen y Pedersen (2004) definen la 'experiencia de Internet' como el estado compuesto tanto por la

experiencia generalizada del uso del medio Internet, así como las interacciones especificas del cliente en el sitio web.

Novak *et al*. (2000) investigan de manera similar la experiencia en línea desde la perspectiva específica del cliente y la organización, y proporcionan un modelo estructural útil que es centrado en la visión cognitiva de la experiencia y que pone a prueba las relaciones entre varios componentes internos del cliente (como habilidades informáticas y control, nivel de excitación o grado de atención) que afectan la experiencia del usuario del sitio web. Otros puntos de vista alternativa como Christodoulides *et al*. (2006), explican la experiencia en línea en términos de rendimiento de la funcionalidad del sitio web (como la facilidad de uso, navegación o velocidad).

Una debilidad de tales enfoques es que están más centrados cognitivamente e ignoran lo emotivo, aspecto subjetivo de la experiencia del consumidor digital; si una definición de la experiencia del consumidor digital es basarse en la conceptualización existente de la satisfacción del consumidor en el fuera de línea, debe abarcar elementos de procesamiento emocional también (Hair *et al*., 2009). La Figura a continuación, presenta un marco conceptual de la experiencia del consumidor digital, en el marco, la experiencia digital del consumidor supone que el constructo está compuesto tanto por elementos cognitivos y estados afectivos, propuestos por Carbone y Haeckel (1994). El marco completo incorpora los antecedentes, las consecuencias y el resultado de la experiencia del consumidor digital que identifican Rose *et al*. (2011).

Figura 3. Marco conceptual de la experiencia del consumidor digital



Fuente: Rose *et al*., (2011, p. 27).

Retención del Cliente *Online*

Vatanasombut *et al*., (2004), postulan que el Internet representa fundamentalmente un entorno diferente para las empresas; esto tiene un impacto paradójico en la construcción y mantener las relaciones con el cliente, por un lado, las empresas tienen una presencia global que les permite adquirir rápidamente clientes de manera rentable. Por otro lado, abre la industria a una mayor competencia y como resultado, reduce la probabilidad de que los negocios retengan los clientes en el largo plazo.

Agrega Vatanasombut *et al*., (2004), que las tres fuerzas interrelacionadas socavan la retención del cliente en el entorno de comercio electrónico: disminución de búsqueda de los consumidores, ciertas tecnologías Web, como motores de búsqueda y agentes inteligentes, reducen directamente los costos de búsqueda de los clientes al proporcionar información relevante para la toma de decisiones del consumidor a un costo y tiempo mucho menor; para buscar un libro, por ejemplo, un cliente puede usar un sitio Web llamado isbn.nu para buscar rápidamente, comparar precios e información, y comprar en las librerías *online* más baratos. Por otro lado, Vatanasombut *et al*. (2004), asegura que la proliferación del Internet ha afectado significativamente la capacidad amenazada de las empresas para retener a sus clientes; dado que la retención del cliente afecta el crecimiento y la rentabilidad, las estrategias de retención efectivas en entornos de comercio electrónico son imprescindibles para las empresas.

Para Vatanasombut *et al*., (2004), las iniciativas de retención de clientes deben comenzar con la segmentación de los clientes en línea actuales según su nivel de sofisticación y abordando cada segmento con sus diferentes necesidades. Para los usuarios novatos, las iniciativas de retención deben centrarse sobre medidas que les ayuden a superar las barreras técnicas y convertirse en usuarios sofisticados. Ejemplos de medidas específicas incluyen proporcionar información clara y completa, ayuda en línea y demostraciones, proporcionando búsqueda automática de nombre de usuario y contraseña, ofreciendo incentivos para adoptar más características avanzadas y la conformación de una comunidad de consumidores donde los participantes pueden intercambiar ideas y consultar una y otro. Vatanasombut *et al*. (2004) postula que, para usuarios sofisticados, las iniciativas de retención deben centrarse en medidas que generen compromiso y confianza en la relación. Desde nuestro estudio, compromiso y confianza se puede desarrollar empoderando a los clientes, aumentando los costos de terminación, asegurando el intercambio de

valores, implementando comunicaciones efectivas y proactivas, y asegurando la seguridad percibida.

Finalmente, se deben realizar análisis de costo/beneficio para asegurar que las iniciativas de retención rindan un resultado deseable en el retorno de la inversión; esto es importante considerando que no todos los clientes son rentables, y muchas empresas de comercio electrónico alguna vez expandieron sus negocios agresivamente adquiriendo nuevos clientes sin obtener ganancias.

Capítulo 3

La transformación digital como estrategia de fortalecimiento comercial en los hoteles del Caribe

Análisis del comportamiento de los consumidores. Síntesis de los hallazgos de investigación

El sector turístico y su cadena de valor han retomado sus operaciones en medio de importantes limitaciones y retos por el largo periodo de inactividad e intermitencia en la operación del negocio; el impacto de la pandemia pudo ser mayor de lo que parecía al principio y todavía queda camino por recorrer antes de volver a los niveles de normalidad que acontecían antes de la crisis sanitaria global. A continuación, se presentan los resultados del estudio realizado sobre el estado de la transformación digital en MiPymes hoteleras de las ciudades de Barranquilla y Santa Marta.

El 71 % de las empresas objeto de esta investigación se definen como microempresas del sector hotelero, normalmente con un número de colaboradores inferior a 10 personas. En su gran mayoría (90 %) reconocen las bondades y beneficios que implican para su empresa la adopción y uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y digitalizar los procesos productivos lo cual asocian directamente con el aumento en la productividad de las empresas. El 88 % de los empresarios encuestados manifestó conocer y comprender las principales tecnologías y avances de la industria en materia digital, sin embargo, un 83 % expresó no tener el nivel de conocimiento suficiente que se necesita para liderar con éxito y asertivamente un negocio tan especializado como el hotelero, lo cual denota una posición reflexiva y autocrítica por la mayoría de los empresarios encuestados. Un 83 % de los empresarios manifestó tener una alta disposición a la apropiación de plataformas y tecnologías para el aumento de la capacidad productiva y la productividad de sus hoteles, lo cual es mandatorio para los retos que afrontan las MiPymes en el contexto nacional e internacional, lo que demanda una nueva generación de consumidores cada vez más exigentes, detallistas y que claramente consumen de forma intensiva contenidos publicados en diferentes canales digitales. El 52 % de los encuestados, declara que la empresa no participa en capacitaciones en

temáticas relacionadas con la transformación digital, lo que contrasta un poco con la apertura mental hacia los beneficios que aporta la transformación digital en los negocios, con la preparación académica, el desarrollo de competencias o habilidades tecnológicas, la participación en eventos y espacios de formación en tecnologías y específicas de la industria hotelera. Hoy en día existen muchos recursos libres para el aprendizaje de todo tipo de plataformas y tecnologías para la productividad de las empresas, inclusive muchas de ellas gratuitas y de calidad comprobada.

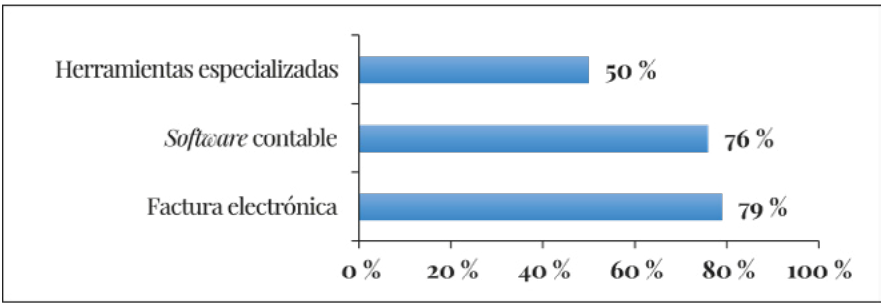
A continuación, se presentan los hallazgos a partir del cuestionario diagnóstico el cual se estructuró en cuatro dimensiones: Personas y cultura digital, datos y analítica, procesos, y tecnología digital.

PERSONAS Y CULTURA DIGITAL

Debido al creciente uso de los recursos tecnológicos por parte del sector productivo en todas las industrias, las empresas poco a poco trasladan muchas de las actividades análogas a escenarios apoyados por la tecnología y la inteligencia artificial. El sector hotelero no es ajeno a esta tendencia y desarrolla un comportamiento de uso creciente de las tecnologías que irradia en las prácticas y comportamientos de los empleados con respecto a los recursos digitales. Se pudo observar en la muestra de las empresas hoteleras estudiadas una alta apertura a reconocer en la tecnología y en las plataformas digitales un importante aliado para el crecimiento y la estabilidad del negocio hotelero; a través de diferentes medios de experiencia digital los consumidores pueden empezar a desarrollar un acercamiento a la marca hotelera y enterarse de los diferentes productos y servicios que oferta el hotel, lo que implica un reto aún mayor porque las empresas de esta industria entienden que la obligación de brindar una experiencia memorable al huésped, no empieza cuando este realiza la búsqueda del hotel, sino que comienza mucho antes y culmina mucho después de la estancia de la persona en la habitación o instalaciones. Es por eso que los canales digitales cobran una vital importancia porque permiten conectar las marcas con los consumidores en entornos remotos, implicando muchas veces una primera impresión de la calidad del producto y el servicio del hotel, y teniendo la oportunidad de ofertar un servicio posventa que pueda significar la fidelidad del huésped y el retorno del mismo.

A continuación, se presentan los distintos *software* y aplicaciones tecnológicas, y las especificaciones técnicas de las herramientas informáticas utilizadas como herramienta de productividad, comunicación y operación de la industria hotelera que el estudio arrojó:

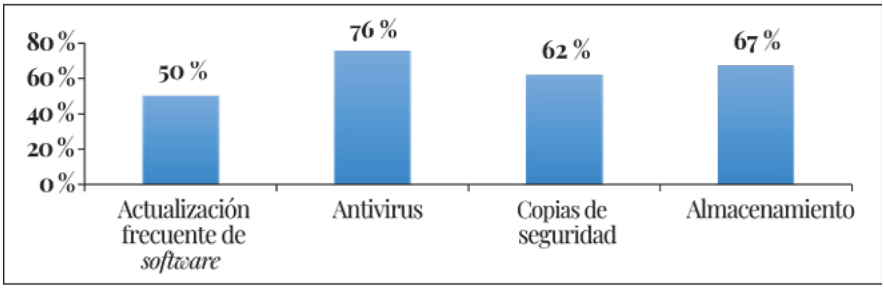
Gráfica 1. Herramientas digitales disponibles para la gestión de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2021).

El 79 % de los representantes de los hoteles, manifestaron que utilizan la factura electrónica, el 76 % *software* contable y el 50 % herramientas especializadas en la industria hotelera. Llama la atención la frecuencia importante en la muestra que manifiesta utilizar factura electrónica. En este sentido, se pudo observar que se malinterpreta el concepto de facturación electrónica, ya que este implica tener una herramienta financiera y contable conectaba con un módulo que permite emitir una factura de forma electrónica, y también la respectiva autorización y permiso por parte de la dirección de impuestos y aduanas nacionales. Se pudo observar que los hoteleros entienden la facturación electrónica como la posibilidad de enviar una factura a través de un medio electrónico como lo es el correo electrónico. En este tipo de detalles es en donde se puede observar una clara oportunidad de entender los detalles técnicos y precisos que implican la transformación digital de las empresas del sector hotelero en el Caribe colombiano y hace referencia a la tecnología de forma más precisa y asertiva. En este mismo sentido se pudieron analizar las prácticas de seguridad informática en la muestra: El 76 % de los empresarios manifestó que en los equipos informáticos de su empresa hotelera instalan *software* y aplicaciones de antivirus, las cuales evitan no solamente el daño del *hardware,* sino que también evitan la instrucción de personas ajenas a la organización alterando o hurtando los datos confidenciales de la operación del hotel. Otras aplicaciones que los empresarios hoteleros asocian a seguridad informática es el almacenamiento en plataformas en la nube y en *hardware* periférico como discos externos y servidores informáticos. En estos dos usos mencionados a seguridad informática para salvaguardar los datos electrónicos, el 62 % de los encuestados manifiesta realizar copia de seguridad y 67 % almacenar datos, archivos e información en la nube.

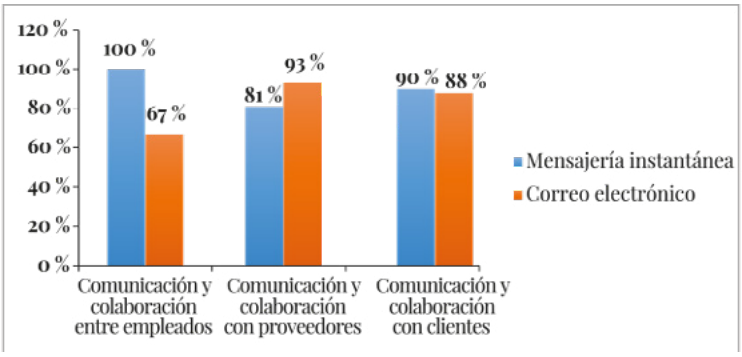
Gráfica 2. Acciones y herramientas de seguridad informática



Fuente: Elaboración propia (2021).

El uso de las plataformas tecnológicas digitales por parte de los hoteleros MiPymes según la muestra consultada nos arroja unos importantes datos para nuestra reflexión y análisis.

Gráfica 3. Mensajería instantánea y correo electrónico



Fuente: Elaboración propia (2021).

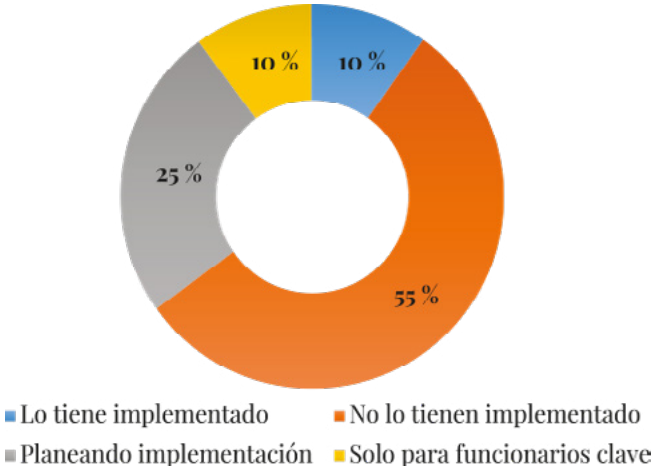
El 100 % de los empresarios que participaron de este estudio afirman que utilizan herramientas de mensajería instantánea como: Facebook Messenger, WhatsApp, Skype, o Teams entre otras, para desarrollar una comunicación efectiva, eficiente e inmediata con los diferentes actores y colaboradores de la empresa. Durante los años de pandemia del covid-19, las empresas enviaron a sus empleados a trabajar de forma remota, lo que obligó a los colaboradores a utilizar plataformas tecnológicas para desarrollar una comunicación efectiva. Vale recordar que otras herramientas de colaboración y comunicación pueden ser las líneas telefónicas, las extensiones telefónicas, los teléfonos móviles y el relacionamiento presencial en instancias de la oficina o sitio de trabajo presencial. En el día

a día es fácil interpretar, sin necesidad de ahondar de mayor forma, qué herramientas de mensajería instantánea a las que se puede acceder directamente desde los teléfonos móviles inteligentes, fueron una de las tecnologías o aplicaciones de mayor nivel de utilización durante la pandemia, por la inmediatez y disponibilidad de la comunicación, la facilidad de uso, amplia cobertura, masiva utilización de esta tecnología y por las funcionalidades de comunicación que permiten colaborar en tiempo real desde cualquier lugar con acceso a datos móviles. Se pudo ver que canales de comunicación formales dentro de la empresa como el correo electrónico corporativo, pudieron verse desplazados por el uso intensivo de la mensajería instantánea y su experiencia de usuario intuitiva. Ahora bien, se puede entender que inclusive en escenarios laborales se maneja cierto nivel de camaradería y confianza al ser parte de una misma empresa, tener una conexión permanente y una relación que incluso se extrapola al plano personal, siendo muy común el desarrollo de amistades entre los miembros de la comunidad empresarial y en este caso los hoteles como cualquier otra empresa no son la excepción. Por el fenómeno citado, se pudiesen buscar explicaciones racionales al desplazamiento de canales de comunicación que tienden a ser informales como el WhatsApp, a medios de comunicación formales en la empresa como lo es el correo electrónico. También representa una importante oportunidad de análisis y reflexión la utilización de plataformas tecnológicas para emular las reuniones de trabajo presenciales como son las videoconferencias, que hasta hace algunos años era probable haberlas escuchado, pero muy pocas veces se habrían utilizado de manera frecuente. La pandemia del covid-19 para muchos se convirtió en una herramienta indispensable para lograr manejar la situación obligada de interactuar con los compañeros de trabajo de manera remota. Se encontró en el estudio que el 24 % de los empresarios reconoce la utilización de plataformas de videoconferencia como herramienta de colaboración y productividad entre empleados. Si bien, este porcentaje no representa el mismo nivel de intensidad del correo electrónico y la mensajería instantánea, llama la atención que hasta hace unos años era una tecnología considerada emergente. Hoy en día, los empresarios pueden estar relacionados con plataformas como Google Meet, Zoom, Teams entre otras varias de video conferencia, desplazando a uno de los líderes del mercado más utilizados como Skype. Haciendo el mismo análisis comparativo con el público de proveedores, hace sentido que el correo electrónico marque un nivel de utilización mayor que el de la mensajería instantánea, al entenderse las empresas proveedoras y contratistas, como un público externo a la empresa con el cual se maneja un nivel de formalidad mayor. El 93 % de las empresas de la muestra contestó que utilizan el correo electrónico

para la comunicación y colaboración con proveedores, mientras que un 81 % reconoció el uso de la mensajería instantánea como medio de comunicación y colaboración con este público. Contrastando el análisis de los dos públicos anteriores (empleados y proveedores) hace un análisis del uso de estas dos plataformas tecnológicas con los clientes y consumidores de servicios hoteleros.

Se pudo observar de igual forma, en las páginas web y sitios de anuncio formal de actividades empresariales, que el WhatsApp se anuncia como punto de contacto formal entre los clientes y la empresa; al respecto se encontró que el 90 % de los empresarios utiliza la mensajería instantánea para comunicarse con sus clientes o prospectos y un 88 % hizo lo propio con el correo electrónico. De estas últimas estadísticas se pudo concluir que uno de los principales retos de los hoteles es generar una comunicación efectiva y cercana con sus clientes, por tanto, la utilización de medios de comunicación de naturaleza informal como la mensajería instantánea puede llegar a ser un medio de comunicación altamente utilizado por estos. Comparando la utilización de estas dos tecnologías en los principales públicos de interés del sector hotelero se pudo concluir que herramientas como el WhatsApp aporta inmediatez y cercanía, pero carecen de formalidad desde el punto de vista de los hoteleros.

Gráfica 4. Implementación



Fuente: Elaboración propia (2021).

Un elemento que cobra especial importancia para lograr un exitoso proceso de transformación digital para la empresa, independiente de la industria, es que las directivas organicen un plan de formación de competencias y habilidades digitales. Por eso en este estudio se consideró importante indagar sobre la existencia de los planes de capacitación al interior de las empresas de la muestra objeto de investigación; al respecto se encontró que el 55 % de los empresarios encuestados contestó que no tienen planes implementados, el 25 % contestó que están planeando la implementación de un plan de entrenamiento al interior de la organización, y solo un 10 % expresó que actualmente este plan de capacitación existe en el hotel; de igual forma un 10 % respondió que esta capacitación se orienta a directivos o funcionarios específicos de la organización. Contrasta esta realidad con la declaración de los mismos empresarios ya que el 90 % reconoció conocer los beneficios de la transformación digital para su hotel, encontrándose que el 88 % declaró conocer algunas de las principales herramientas tecnológicas y digitales, el 83 % considera que en su hotel los empleados no tienen el nivel de conocimiento y apropiación digital, teniendo una alta disposición para entrenarse y capacitarse en este sentido, con la baja acción de planeación en entrenamiento formal promovido por el hotel.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones también pueden ser determinantes en medir y controlar un elemento de suma importancia para la mayoría de las industrias y sectores económicos, pero en especial para las MiPyme del sector hotelero, como lo es la satisfacción del cliente. El 76 % de los empresarios contestaron que en sus empresas actualmente se ofrecen canales de atención de servicio al cliente tales como buzón o chat *online*, contacto directo, atención 24/7 entre otros, apoyados en plataformas y medios digitales. Un indicador importante, que denota una oportunidad generalizada, es que solo el 45 % reconoce utilizar los datos e indicadores de la satisfacción del consumidor hotelero para desarrollar acciones puntuales de tipo comercial, de servicio o administrativo. Es importante en este sentido reflexionar sobre la importancia de los medios digitales en la administración de estas estadísticas y en los procesos de medición de la satisfacción de los clientes. Hoy en día se cuentan por cientos las herramientas tecnológicas al servicio de la investigación de mercados y encuestas electrónicas, lo que reduce considerablemente los tiempos de recogida, tabulación, visualización y análisis de la información. Los formularios electrónicos son de uso abierto y masivo por parte de empresas de todas las industrias a nivel global. Plataformas tecnológicas como Google facilitan a través de diferentes aplicaciones la obtención de los datos, la tabulación automática, y permiten integrar esta data con herramientas de

visualización dinámica, lo que convierte a estas encuestas de satisfacción en un motor de monitoreo permanente y en tiempo real del estado de satisfacción de los consumidores hoteleros. De igual forma los hoteles se nutren de la estrategia de medición de la satisfacción de sus *partners* como lo son los portales especializados en búsqueda de hoteles y reservas en línea. Un 86 % de los empresarios encuestados expresó que consultan los resultados de satisfacción de su marca hotelera a través de las plataformas aliadas para la búsqueda y reserva en línea de hoteles y servicios asociados, como lo son Booking, Despegar, Trivago, entre otros. De igual forma, un 48 % de los empresarios consultados manifestó que utilizan el buzón de sugerencias en línea como un medio válido de medición de la satisfacción de los consumidores hoteleros y que normalmente sirven para detectar casos de insatisfacción marcada en la experiencia de los clientes como experiencias realmente memorables.

PROCESOS

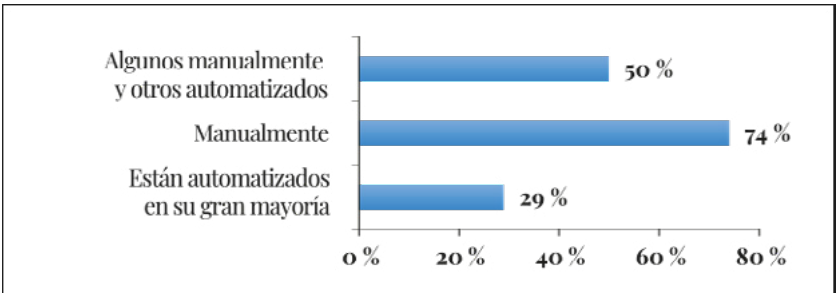
La transformación digital es un fenómeno que afecta a empresas de todos los tamaños, todas las industrias y todas las geografías a nivel global. Las empresas que entienden la importancia de desarrollar procesos ágiles, costos eficientes y efectivos desarrollan ventajas competitivas y de crecimiento sostenible del negocio. Desde la aparición del Internet, la masificación de la computación personal, el desarrollo de dispositivos electrónicos y demás avances tecnológicos, los consumidores se han volcado a interactuar y socializar con otras personas y empresas con la intermediación de medios digitales y canales interactivos. La existencia permanente e insistente de estos canales digitales en la experiencia del nuevo consumidor hotelero lleva a las empresas de este sector a tomar en serio la obligación de desarrollar contenido para los diferentes canales de experiencia digital frecuentados por sus consumidores. Hoy sería raro identificar negocios del sector hotelero sin ningún tipo de presencia en algún canal digital, ya que estos se convierten en una forma de promoción y divulgación de la marca hotelera.

Por lo anteriormente expuesto, las MiPymes del sector hotelero no deberían ofrecer resistencia ni oposición a la penetración de diferentes tecnologías en la operación de su negocio, ya que esta no debe entenderse como algo superfluo, sino como un mecanismo para lograr las eficiencias operativas que les permitan relacionarse de una forma asertiva con sus audiencias, desarrollar relaciones rentables y de largo plazo y optimizar

recursos beneficiándose de los ahorros productivos que representa la utilización intensiva de la tecnología en sus procesos.

Las marcas hoteleras objeto de este estudio fueron consultadas por los hábitos de utilización de diferentes herramientas tecnológicas que afectan sus procesos encontrándose que el 90 % de los empresarios encuestados reconocen conocer los beneficios de la transformación digital para su hotel; el 88 % declaró conocer algunas de las principales herramientas tecnológicas y digitales. Como se evidencia en las respuestas tabuladas, no existe una utilización intensiva de la tecnología y las plataformas digitales, para el aumento de la eficiencia del negocio.

Gráfica 5. Procesos

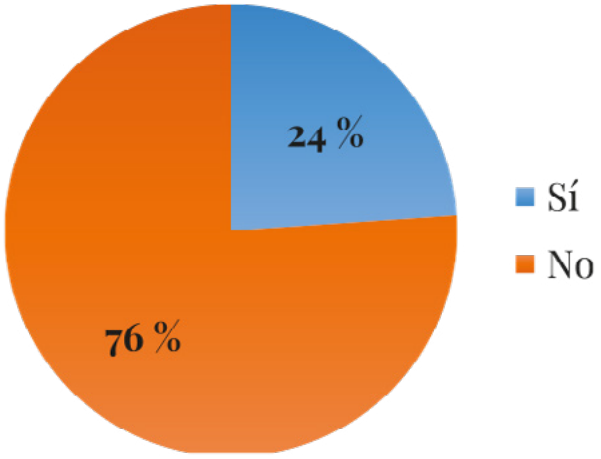


Fuente: Elaboración propia (2021).

Al consultar a los empresarios sobre la forma como son recopilados los datos a través de las actividades propias del negocio, y cómo estos se procesan para accionar los procesos y la operación del hotel, el 74 % manifestó que lo hacían de forma manual, lo que implica un enorme costo de oportunidad ya que precisamente la automatización de los procesos es una de las herramientas que más ayuda en la productividad de las empresas. El 50 % de los encuestados manifestó que la mayoría de los procesos relacionados con la data del negocio se ejecutan de forma manual y unos pocos son automatizados, solo el 29 % declaró que la gran mayoría de los procesos organizacionales se encuentran automatizados y tienen una buena porción de utilización de plataformas tecnológicas y digitales para desarrollar dichos procesos. Hay una correlación importante entre los bajos niveles de apropiación tecnológica, la falta de planeación organizacional en el entrenamiento y alfabetización tecnológica, en el bajo nivel de materialización del enriquecimiento de los procesos a través de la aplicación recibida de tecnologías y plataformas digitales. El 76 % de los empresarios de la muestra respondió que su empresa no contaba con un

CRM, *Customer Relationship Management)*. Este concepto, más que una tecnología, es una estrategia empresarial que se basa en el conocimiento profundo del cliente para lograr una experiencia de compra memorable, aumentar la rentabilidad del cliente y priorizar a aquellos de alto valor. Uno de los errores comunes, no solamente en la industria hotelera sino en todo tipo de empresas MiPymes, es que asocian el CRM con un *software* y no con una estrategia empresarial que implica la interacción con los clientes. La adecuada utilización del CRM implica un compromiso y orientación de todos los colaboradores de la empresa, en todos los puntos de contacto y canales de experiencia a fin de lograr el depósito en esta herramienta informática de todos aquellos datos que puedan significar información para la toma de decisiones de marketing y de negocios.

Gráfica 6. CRM Implementado



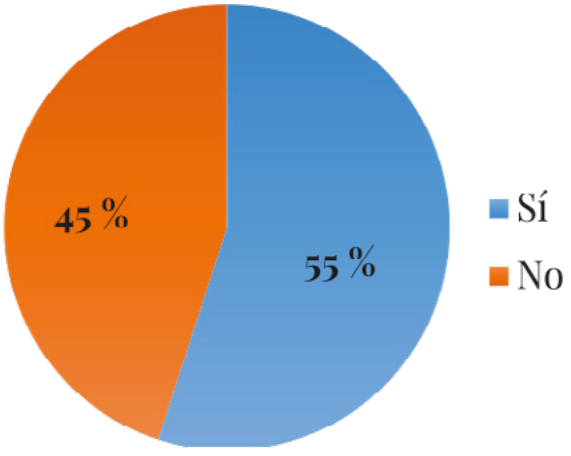
Fuente: Elaboración propia (2021).

Las respuestas de los empresarios denotan, una baja penetración de la cultura y el software del CRM, y deficiencias en la organización y lógica en la administración de los datos empresariales. El 93 % de los encuestados manifestó tener almacenados los datos en un único sistema integral; sin embargo, solo el 67 % reconoció que sus empleados tienen acceso a los datos claves para el gerenciamiento de las relaciones con el cliente y el 76 % reconoce que su empresa maneja una política para la administración de los datos. Estas últimas estadísticas permiten inferir que en estas empresas empiezan a entender la importancia de los datos y de la información para desarrollar los diferentes procesos organizacionales, y asumen este proceso como un compromiso por parte de las directivas

para almacenar y administrar de buena forma los datos. Lo anterior significa que hay una sana apropiación de la importancia de los datos en la eficiencia de los procesos organizacionales. Se percibe también que existe una incipiente sensibilidad a priorizar las buenas prácticas del manejo de la información y la data del negocio en los procesos relacionados con la administración de los datos de los clientes, lo que demarca una importante un área de oportunidad para que estas empresas sean más entusiastas en la implementación de la tecnología para optimizar y potenciar los procesos de cara al consumidor y su experiencia.

De igual forma se entiende que puede haber una emergente línea de oportunidad en los procesos asociados a la toma de decisiones empresariales, para lo cual es clave contar con herramientas de visualización de los datos y las métricas del negocio; se observó que estas empresas cuentan con tecnología y aplicaciones de bajo costo o gratuitas para ubicar en bases de datos la visualización gráfica de algunos elementos trascendentales de la operación y comprensión del comportamiento del negocio. La mitad de las empresas encuestadas ejecuta informes, cuadros de mando o *dashboard* para visualizar los datos. Estos datos pueden ser utilizados para interactuar con los ecosistemas productivos, generar contenido de interés para las audiencias del hotel y diseñar estrategias comerciales que sean direccionadas por el comportamiento de los consumidores representado en la data.

Gráfica 7. Utilizan los datos para crear contenido digital



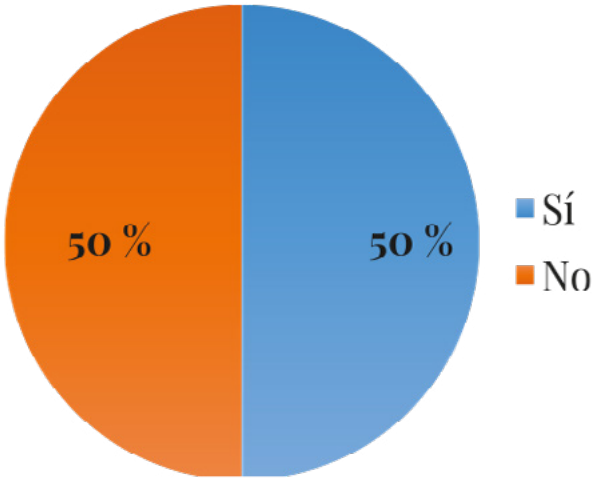
Fuente: Elaboración propia (2021).

Tal como se aprecia en la gráfica, el 45% de los empresarios encuestados manifestó no estar utilizando los datos generados por la operación para crear contenidos digitales y estrategias comerciales que generen oportunidades de negocio u optimización de los procesos de la marca hotelera.

DATOS Y ANALÍTICA

A lo largo de este estudio se ha venido avanzando en el entendimiento de la importancia por parte de las directivas de las MiPymes hoteleras de la importancia de la transformación digital en su operación, modelos como el de madurez digital nos lleva a entender la posición estratégica de un hotel frente a la adopción y la utilización de la tecnología en los diferentes procesos empresariales y del negocio. Lo analizado ha permitido entender la relevancia estratégica de la administración de los datos del negocio hotelero y la importancia de desarrollar un ejercicio analítico que apoye de forma práctica el proceso de toma decisiones de las MiPymes hoteleras.

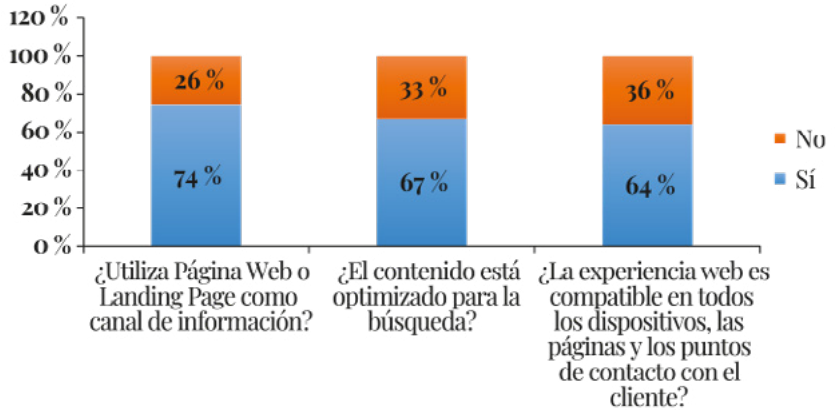
Gráfica 8. Cuenta con la tecnología e infraestructura digital idónea para operar los procesos de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2021).

Tal como lo muestra la gráfica, el 50 % de los empresarios encuestados manifestó que cuenta con la tecnología e infraestructura digital idónea para operar los procesos de la empresa, lo que marca también que no es exactamente igual contar con los recursos tecnológicos y utilizarlos de manera óptima para el logro de los objetivos operativos de la organización.

Gráfica 9. Utilización de los recursos tecnológicos para lograr los objetivos

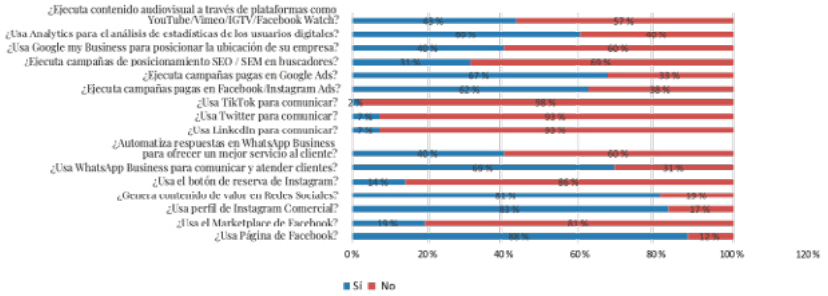


Fuente: Elaboración propia (2021).

Con respecto a la utilización de los contenidos web, el 74% de los empresarios encuestados contestó que utilizan una página web o una *Landing Page* como canal de información con clientes, proveedores y público en general. Esto marca una importante tendencia por parte de la industria hotelera al considerar la página web como uno de los principales canales de exposición de la marca y de comunicación institucional, ante los públicos de interés. Hoy en día hay un sinnúmero de plataformas tecnológicas y proveedores de servicios digitales para lograr tener una presencia impactante en la web, entre los cuales se destacan los proveedores con diferentes extensiones de dominio (. com, .com.co, .net, etc.), y específicas de la industria hotelera como lo son el recientemente aprobado .hotel. También se destacan los proveedores de transacciones electrónicas que permiten que desde el sitio del hotel se pueda acceder de forma segura a través de medios de pago electrónicos como tarjetas de crédito, certificados, etc. Los proveedores de *hosting* ponen a disposición del hotel plataformas tecnológicas para alojar el contenido del sitio web y brindar servicios de correo electrónico institucional con las mismas extensiones de dominio de su página web empresarial. Normalmente desde los sitios web de los hoteles, se insertan hípervínculos a sitios de interés del consumidor hotelero, como lo pueden ser autoridades que regulan y velan por los derechos del consumidor, sitios de interés turístico o las mismas redes sociales de la marca hotelera.

Los hoteles como cualquier negocio deben cuidar todos los elementos visuales expuestos sobre su marca, así como el contenido web; el posicionamiento de su página es un importante reto para todas estas empresas ya que de ella depende en gran parte el tráfico y ocupación de su hotel y sus ingresos por ventas y servicios. Es precisamente por esto que un diseño de presencia web no solamente tiene que concentrarse en los elementos visuales sino en una correcta experiencia de usuario que permita que los consumidores digitales puedan ejecutar los diferentes llamados a la acción de forma intuitiva y segura. De igual forma el contenido web debe estar optimizado para que se pueda desplegar correctamente en los diferentes canales digitales y a través de diferentes dispositivos electrónicos consultados por los consumidores digitales. Más del 60 % de los empresarios consultados manifestó que su empresa hotelera realiza ejercicios de optimización del contenido web para diferentes tipos de canales digitales y dispositivos electrónicos. El 69 % de los empresarios admitió no generar contenido en la web de opinión comunitaria (tipo blogs), lo que marca una importante línea de oportunidad para generar cercanía de la marca con el consumidor digital.

Gráfica 10. Ejecución



Fuente: Elaboración propia (2021).

En términos generales, las MiPymes hoteleras objeto de este estudio, son entusiastas en el uso de las diferentes plataformas sociales más populares utilizadas por empresas de todo tipo, tales como Facebook, Instagram, LinkedIn y Youtube, entre otras. Emergen con fuerza nuevos escenarios sociales y canales digitales que vienen teniendo un crecimiento importante, por lo tanto, siendo foco de atención por parte de las marcas tales como TiK ToK los cuales permiten crear innovadores formatos de contenido para captar una audiencia específica, mostrando una imagen renovada, atractiva y divertida lo cual puede llegar a ser beneficioso para la marca y ayudar a incrementar reservas, actividad, menciones y exposición

de marca. También existe un importante foco de oportunidad en la utilización especializada de las funcionalidades de estos canales digitales, tales como el Marketplace de Facebook, la automatización de respuestas en WhatsApp Business, o el botón de reserva de Instagram. De igual forma es importante especializar los canales digitales y llegar a segmentos específicos de audiencia; llama la atención el bajo nivel de participación y acción de las marcas hoteleras en canales como LinkedIn, el cual aglomera la red profesional más importante del mundo, en torno a la actividad empresarial y de negocios, lo que puede ser un segmento interesante para las empresas hoteleras; de igual forma Youtube como plataforma social, tiene audiencias específicas a las cuales las marcas pueden llegar e impactar para cumplir sus objetivos comerciales. Existe una importante participación de las marcas hoteleras en utilización de indexación en motores de búsqueda, manifiesta en que un 67 % ejecuta campañas pagas en motores de búsqueda como Google, pero solo el 31 % ejecuta acciones de SEO/SEM. Así mismo, un 76 % de los empresarios encuestados, manifestó no ejecutar campañas de *e-mail* marketing a través de plataformas especializadas para este fin.

Existen opciones de bajo costo para administrar un *News Letter* empresarial y desarrollar campañas a través del canal digital del correo electrónico aptas para el consumidor digital. Los receptores de los mensajes por correo electrónico deben aceptar expresamente su intención de recibir comunicaciones por este medio. Un error muy común en la mediana y pequeña empresa es la incorrecta utilización de este medio digital, enviando mensajes a listas de correos electrónicos sin la utilización de herramientas especializadas, lo que puede significar sanciones, malestar del consumidor y reportes del dominio como *spam.*

Del total de la muestra, el 76 % manifestó no personalizar el contenido digital con los datos del CRM y el 93 % no utiliza la data generada del negocio para desarrollar contenidos como *e-books*, *webinars* o infografías, lo que marca una importante oportunidad para llegar de una forma más directa y personalizada a las audiencias objeto de este estudio; es importante entender que los formatos alternativos pueden ayudar las MiPymes del sector hotelero a llegar a audiencias especializadas y de opinión.

Una buena práctica identificada de forma general en el grupo de empresas estudiadas es la alta utilización de catálogos de productos y servicios en línea, lo que debería estar acompañado de la posibilidad de incentivar que el consumidor digital tome acciones mesurables en línea. El diseño de

la experiencia de usuario debe estar encaminado a activar el interés del consumidor digital y lograr tracción y conversión.

Una posición de los encuestados de forma generalizada consistió en que sus marcas generaban contenidos de valor en redes sociales. El 81% marcaba esta opinión; sin embargo, se logró identificar que la acción principalmente se concentra en las redes sociales más populares como lo son Facebook e Instagram.

Las empresas estudiadas expresaron cierta preocupación por el papel de las plataformas de reserva en línea, debido a su alto costo para el hotel, aunque no son usuarios intensivos de este tipo de servicios en línea. El 90 % de quienes utiliza este tipo de opciones mostró reparos por sus costos, pero los entienden como un aliado necesario para lograr los niveles de ocupación deseados en el hotel, a pesar que inciden negativamente en la rentabilidad del negocio.

Capítulo 4

La analítica del consumidor y la construcción de herramientas para potenciar demanda en el sector hotelero

(arquetipo de clientes por segmentos de mercado identificados)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INTERESES, COMPORTAMIENTOS E INTERACCIONES DIGITALES DE LOS CONSUMIDORES DE LAS MIPYMES DEL SECTOR HOTELERO DEL CARIBE COLOMBIANO (SANTA MARTA Y BARRANQUILLA).

El 2020 y el 2021 trajeron consigo grandes retos y cambios en diferentes aspectos de la vida; tanto consumidores como empresas encontraron nuevas maneras de trabajar, estudiar, socializar, comprar y consumir, lo que redefinió las estrategias empresariales en todos los sectores e industrias, especialmente en las áreas de marketing, comunicación, ventas, y servicio al cliente. Los consumidores digitales manifiestan que de por sí, poseen la necesidad de sentirse inspirados, conectados y entretenidos lo cual influye directamente en sus comportamientos y hábitos de compra. Para las empresas, la manera más útil para satisfacer esas necesidades consiste en generar reconocimiento, involucrar a los consumidores y aumentar las ventas en los grandes momentos de compra mediante la creación de experiencias de descubrimiento personalizadas.

A lo largo de esta investigación, se destacó cómo los productos y las recomendaciones forman parte de la adaptación y la evolución del comportamiento de los consumidores; también se definió la importancia de anticiparse a las necesidades de los compradores para que los productos les lleguen de manera personalizada a partir del aprendizaje automático, basado en un entendimiento profundo de los intereses, preferencias y comportamientos del consumidor a través de su experiencia interactiva en las plataformas digitales. Los distintos espacios en la red permiten y estimulan las expresiones de creatividad del usuario en espacios sociales en la red, asimismo facilitan la transferencia de conocimiento del producto previo a la generación de la compra. Las herramientas publicitarias

generan un efecto de conversión de marketing, con la ayuda de las aplicaciones sociales de forma que el internauta descubre y conoce el producto y luego acciona la compra desde la comodidad de su entorno, optimizando el proceso, mejorando indicadores y experiencia de compra y coadyuvando el alcance de los objetivos de la gerencia comercial.

Según la guía de marketing para Discovery Commerce, SSSA 2022, existen 4 maneras en las que el descubrimiento digital está cambiando el mundo de las compras: *1. La Comunidad y las Conexiones,* es decir, la gente busca conectarse con otras personas, empresas y comunidades; *2. La Interacción y Entretenimiento*, en donde las personas quieren combinar el entretenimiento con las compras; *3. La Facilidad y Conveniencia*, en la que se manifiestan experiencias sin fricciones que ayudan a dirigir a los consumidores del conocimiento a la compra, *4. La Inspiración y Espontaneidad,* donde la aceleración de lo tradicional hacia lo digital cambió la manera de comprar, pasando de un estado natural de ir de compras a estar de compras permanentemente. Los consumidores piensan, perciben y utilizan los canales digitales de manera diferente; en muchos ámbitos, internet ganó un lugar de estímulo e imaginación y los canales y el comercio electrónico se convirtieron en herramientas claves generando experiencias basadas en intereses, gustos, deseos e interacción.

Las personas se conectan y se apoyan en sus comunidades para descubrir productos y/o servicios; se encontró que un 76 % de los empresarios utiliza las plataformas de Meta (Facebook e Instagram) semanalmente para generar contenido a sus consumidores, lo que muestra su interés por recibir recomendaciones y/o comentarios de sus comunidades de interés; con respecto a iniciativas de las MiPymes, en ferias comerciales, se obtuvo que un 80 % realizó al menos una acción durante las temporadas en apoyo a una pequeña empresa local o independiente. Se encontró que el 100 % de los empresarios asegura usar internet para buscar inspiración, contenido y aumentar las ventas de las empresas; el 43 % afirmo que interesarse en los canales sociales al enterarse de las experiencias de sus conocidos y de la competencia en el sector, el 90 % de los empresarios manifestó recibir recomendaciones de los usuarios y clientes por intermedio de las páginas sociales, lo cual se convirtió en una experiencia relevante y personalizada para atraer clientes potenciales mientras están navegando, puesto que permiten generar experiencias de conocimiento para la decisión de compra de los consumidores. En el caso de la creación de experiencias personalizadas centradas en el cliente, el 95 % de los empresarios de la muestra conocen cómo hacerlo, a pesar de ser esta una de las claves de

éxito para triunfar en canales sociales, por ello, las empresas del sector hotelero deben identificar la forma en que las plataformas de comercio electrónico pueden ser equivalentes a las compras presenciales en el punto físico.

Tabla 2. Resumen métricas sociales Facebook e Instagram

Facebook	
Actividad	Orgánico (90%) Pagado (10%)
Acciones en la página	118,6
Visitas a la página	418,10
Me gusta de la página	617,44
Alcance de la publicación (Personas Alcanzadas)	4.777,82
Alcance de la historia	33,44
Recomendaciones	6,17
Interacción con la publicación	2119,37
Videos	656,86
Seguidores de la página	1.034
Clics en productos etiquetados	0
Páginas en observación	1,4
Sexo (Mujer)	60%
Sexo (Hombre)	40%
Edad [13-17]	0-20%
Edad [18-24]	0-20%
Edad [25-34]	21-40%
Edad [35-44]	21-40%
Edad [45-54]	0-20%
Edad [55-64]	0-20%
Edad [+65]	0-20%
País	Colombia
Ciudad	Barranquilla
Idioma	Español
Días (Día de mayor interacción en la red social)	Viernes, sábado
Horas (Hora de mayor interacción en la red social)	12h, 15h, 18h
Instagram	
Total de seguidores	7.434
Crecimiento total	232 cuentas

Cuentas alcanzadas	18.808
Seguidores	11.279
No seguidores	4.521,25
Tipo de contenido (Según alcance)	Publicaciones (85%), Historias (40%), Reels (10%)
Impresiones	52.100
Visitas al perfil	2.334
Toques en el sitio web	291
Toques en el botón "correo"	1.125
Interacciones con el contenido	1.093
Me gusta	501,98
Comentarios	8,68
Veces compartido	50,15
Interacciones con las historias	31,12
Interacciones de Reels	629,53
Interacciones con videos de IGTV	6,31
Interacciones con videos en vivo	0

Fuente: Elaboración propia (2021).

Las métricas anteriormente resumidas se exponen en la sección de «Descripción general» en cada una de las páginas de negocio de las plataformas de Meta, sirven como un resumen de las métricas de las páginas; a partir de estas se extraen los *insights* más relevantes del comportamiento e interacciones digitales de los consumidores. Desde algunas de sus pestañas, es posible tener un resumen del rendimiento de las páginas sociales en cuatro períodos: hoy, ayer, los últimos 7 días y los últimos 28 días.

En este estudio fueron observados los rendimientos de estas empresas en el período de los últimos 28 días, encontrándose un total de 118,6 acciones como métrica cuantitativa promedio de las empresas encuestadas, lo cual indica el número total de clics que las personas han dado tanto a la información como al número de teléfono, sitio web, direcciones para llegar al negocio u otros botones de acción. A partir de esta métrica, se debe realizar un seguimiento con respecto al aumento o disminución en el interés por el producto y/o servicio o si es más probable que las personas se comuniquen directamente con la empresa. 418,10 visitas de página fue la métrica cuantitativa promedio; lo cual indica el número de veces que los usuarios han visto la página.

617,44 me gusta en la página en promedio obtuvo cada empresa encuestada; lo que señala a cuántas personas nuevas les gustó la página social, los me gusta provienen de contenidos orgánicos en su mayoría, ya que la actividad se ha realizado en un 90 % orgánico y en un 10 % pagado. Esta métrica permite comprender el impacto de las publicaciones, de un lanzamiento o cambio de contenido en la página cuando hay un aumento orgánico, y el posible éxito o fracaso de una campaña pagada cuando se presenta un aumento relevante de los seguidores.

4.777,82 personas alcanzadas como la métrica cuantitativa del alcance de la publicación de las empresas encuestadas; indica cuántas personas recibieron impresiones del contenido generado por las empresas, detallado por total, orgánico y promociones. Es importante aclarar, que esta métrica no representa el número total de seguidores, ya que el algoritmo de Facebook no muestra el total de las publicaciones realizadas a todos a los usuarios que les gusta la página, esta en cambio prioriza a los usuarios que más interactúan con el contenido publicado. El alcance de las publicaciones es una métrica determinada tanto por las personas que fueron impactadas, como por los amigos y/o conocidos de esas personas que puede observar las interacciones realizadas por estos, además del resultado de los anuncios pagados realizados fuera de los seguidores de estas páginas sociales. En el caso del alcance de la historia el promedio del formato de contenido fue de 33,44 impresiones de alcance, y en el caso de recomendaciones se presentó un promedio de 6,17 recomendaciones por página.

El resumen de métricas sociales representa el involucramiento o *engagement* con las publicaciones; en este caso el promedio de las interacciones con las publicaciones de los consumidores digitales de las empresas encuestadas es 2119,37 interacciones, las cuales incluyen todas las interacciones realizadas con el contenido publicado. También se pudo observar la capacidad de respuesta de la página; en cuanto al formato de videos se encontró un total de 656,86 interacciones con ellos, lo cual representa visualización de métricas, como minutos y retención; en cuanto a los seguidores de la página o *followers* se halló un promedio de 1034 seguidores por página social; en cuanto a clics en productos etiquetados hubo una métrica nula (en 0), lo que representa la no utilización de la función de las Tiendas Virtuales en las plataformas Meta y en cuanto las páginas en observación hubo un promedio de 1,4 de páginas vistas por los usuarios de esa categoría de productos y/o servicios y contenido generado.

En la sección de personas, la métrica cuantitativa promedio de las empresas encuestadas se puede obtener a través de una descripción general de cómo es la audiencia de las páginas sociales de Facebook, y encontrar información demográfica como edad y género, la ubicación geográfica y el idioma. Esta información se puede dividir en fans, seguidores, personas alcanzadas y personas involucradas. Los fans de Facebook solo es posible encontrarlos en las páginas activas con funcionalidad de negocio o empresa; aquí se visualiza a las personas a las que realmente les gustó la página social, en este caso el promedio de fans de las empresas encuestadas del sector hotelero del Caribe colombiano son 1034 seguidores; en esta métrica se diferencia con base en una audiencia femenina del 60 % y 40 % masculina, entre los rangos de edad se distribuyen en los siguientes grupos etarios: Edad [13-17] del 0-20 %, Edad [18-24] 0-20 %, Edad [25-34] 21-40 %, Edad [35-44] 21-40 %, Edad [45-54] 0-20 %, Edad [55-64] 0-20 %, Edad [+65] 0-20 %. También es posible visualizar la población de consumidores por región específica, en nuestro caso: -Colombia, - Barranquilla, y el idioma; los tipos de datos demográficos que se muestran son los mismos que en la pestaña Fans.

En el caso de Instagram, la red social ha integrado su propia función de análisis para las empresas, a través de la venta de estadísticas, la cual presenta valiosa información acerca los *insights.* En el caso de esta red social, si se quiere lograr un éxito en su utilización, se debe prestar atención a los indicadores clave de desempeño, más conocidos por sus siglas en inglés KPI (*Key Performance Indicators*). Estos indicadores proporcionan datos cuantitativos y cualitativos que deben ser supervisados con el fin de conocer si: ¿la estrategia de contenido funciona?, ¿es efectiva la gestión de la comunidad?, ¿cuál es el *influencer* más adecuado para la marca? En las estadísticas de Instagram se presentan cuatro datos de suma importancia: el éxito de una publicación, el de la cuenta en sí, los resultados de las historias (formato en videos de corta duración hasta 15 segundos y con permanencia de 24 horas), y el éxito de las campañas de anuncios. Desde esta pestaña, es posible obtener un resumen del rendimiento de las páginas sociales en tres períodos: los últimos 7 días, los últimos 14 días y los últimos 28 días. El resultado de la investigación se realizó basado en los rendimientos de los últimos 28 días.

En los resultados de las encuestas sobre comportamiento e interacciones digitales de los consumidores de las MiPymes estudiadas, se pudo analizar de forma detallada del rendimiento de la cuenta y el contenido, observando un total de seguidores promedio por empresa de 7.434 usuarios.

Esta métrica cuantitativa evidencia el crecimiento del canal social y evolución de la cuenta, independientemente del éxito de cada formato de publicación. Resulta de gran importancia para las empresas, monitorear el crecimiento de los seguidores de la cuenta, para así evidenciar el crecimiento o decrecimiento, y en caso tal un ajuste de estrategias y campañas.

En promedio, en el total de las empresas, se evidenció un crecimiento total de seguidores de 232 cuentas. En cuanto a las cuentas alcanzadas, es decir el número de impresiones, este alcanzó las 52.100 impresiones –número de veces en el cual los usuarios han visto cualquier formato de publicación utilizado–, tratándose de seguidores 11.279 usuarios y no seguidores 4521,25 usuarios (usuarios que han llegado a la publicación sin seguir la cuenta). Es importante aclarar que, si un usuario observa una publicación varias veces, el sistema también las cuenta como nuevas impresiones en el canal.

El resultado de las cuentas alcanzadas supera las 18.808; en esta métrica se calculan las impresiones probables a partir de un solo usuario, de modo que resulte visible a cuántas personas se ha alcanzado con una sola publicación en cualquier tipo de formato. Según alcance, el tipo de contenido se distribuye en 85 % en publicaciones, un 40 % en historias y un 10 % en formato *reels*. La interacción o el involucramiento con cualquier formato de publicación es una métrica esencial para determinar el éxito de la estrategia de contenido. Si los usuarios dejan *likes*, comentarios, comparten, guardan, y envían es una señal de que la estrategia se está desarrollando adecuadamente. También es importante calcular la tasa de *engagement* o involucramiento, que indica la intensidad con la que los seguidores de la cuenta interactúan con un mensaje. La tasa se calcula dividiendo las interacciones recogidas por el número de seguidores. Las interacciones con el contenido alcanzaron 1093 interacciones, sin embargo, las interacciones en promedio de las empresas del sector hotelero por formato se evidenciaron así: interacciones con las historias 31,12, interacciones de *reels* 629,53, interacciones con videos de IGTV 6,31, interacciones con videos en vivo 0; estos resultados son determinantes con respecto a la estrategia de contenido, y demuestra que las MiPymes del sector se mantienen en la generación de contenido tradicional, con un porcentaje bajo en el número de utilizaciones, y casi insuficiente la generación de contenido en formato vertical.

Con respecto a las visitas al perfil, la métrica demuestra un promedio de 2.334 visitas en los últimos 28 días, es decir, el número de veces que se ha visitado el perfil de Instagram de la empresa. Los botones de llamado a

la acción son esenciales utilizarlos en la biografía de las empresas que se encuentra en el 20 % del *feed* visual; en este caso los toques en el sitio web obtuvieron unas 291 visitas, y los toques en el botón "correo" alcanzaron las 1125 acciones. Con respecto al número de "me gusta" generales de la página social, es decir el número de interacciones "me gusta" conseguido obtuvieron en promedio 501,98 corazones, lo que significa una métrica de gran valor ya que muestra que el número de personas que han dejado un comentario en cualquier formato de publicación alcanzó los 8,68 en su totalidad, esto demuestra una baja tasa de respuesta; por último, el número de veces compartido alcanzó las 50,15 acciones en promedio, cifra importante para el algoritmo de la red social.

En la sección de personas, la métrica cuantitativa promedio de las empresas encuestadas se puede obtener a través de una descripción general de cómo es la audiencia de las páginas sociales de Instagram y encontrar información como la edad, el sexo, la ubicación geográfica y el idioma. Esta información se puede dividir en seguidores, personas alcanzadas y personas involucradas; los seguidores de Instagram solo pertenecen a las páginas activas con funcionalidad de negocio o empresa; aquí se visualiza las personas a las que realmente les gustó la página social, en este caso el promedio de fans de las empresas encuestadas del sector hotelero del Caribe colombiano son 11.279 seguidores; en esta métrica se diferencia con base en una audiencia femenina del 60 % y 40 % masculina, entre los rangos de edad se distribuyen en los siguientes grupos etarios: Edad [13-17] del 0-20 %, Edad [18-24] 0-20 %, Edad [25-34] 21-40 %, Edad [35-44] 21-40 %, Edad [45-54] 0-20 %, Edad [55-64] 0-20 %, Edad [+65] 0-20 %. También se visualiza en un 100 % la población de consumidores en una región/país específicas, en este caso; Colombia, Ciudad: Barranquilla, Idioma. Español. Los tipos de datos demográficos que se muestran son los mismos que en la pestaña de público.

Como recomendaciones esenciales es clave la utilización del motor de personalización de los canales de sociales, ya que los usuarios podrán sentirse más conectados entre ellos. Hacer un uso inteligente de la llamada "experiencia de compra personalizada con el SDK (*Software Development Kit)* para apps y el píxel de Facebook". También la utilización del API (*Application Programming Interface*) de conversiones, la cual funciona como una herramienta que maximiza la relevancia y el rendimiento, y permite conectarse con las plataformas de Meta directamente desde el servidor de la empresa. Esta herramienta alimentará el CRM (*Customer Relationship Management*) implementado, y dependerá menos de las *cookies* como mecanismo publicitario, dando paso a ofrecer experiencias

personalizadas y respetar las preferencias de privacidad de los usuarios. A través del aprendizaje automático en la utilización de parámetros en las campañas o promociones publicitarias, se hace más rentable la liquidez del presupuesto, el público objetivo escogido, el contenido generado y la ubicación geográfica, lo que permite obtener resultados de campañas más eficientes.

La utilización de herramientas creativas como un catálogo virtual permite la personalización de anuncios dinámicos y creación de experiencias; por otra parte, utilizar canales digitales para atraer a los clientes en línea a las conversiones en el punto físico, permite llegar a personas y mostrarles anuncios en función de las acciones que realizan en la tienda virtual o crear públicos similares a los actuales clientes para hacerles llegar los anuncios. A medida que avanza el ecosistema publicitario, es importante adaptarse al cambio y tomar las medidas necesarias con el fin de seguir llegando a clientes existentes y alcanzar clientes nuevos. Las integraciones con socios facilitan la conexión de las acciones de los clientes, y por lo tanto permite a las empresas el acceso y las configuraciones de las funcionalidades de negocio que los canales sociales de Meta tienen para ofrecer. A continuación, se presentan algunas de las soluciones existentes en materia de administración de campañas y datos de conversiones:

- **Administración de campañas:** Optimización del flujo de trabajo, contenido y medios.

Figura 4. Soluciones de administración de campañas 1

Fuente: Meta (2022).

- **Datos de conversiones:** API de conversiones, API de conversiones offline.

Figura 5. Soluciones de administración de campañas 2

Fuente: Meta (2022).

Los consumidores digitales tienden a descartar las cadenas hoteleras sin canales digitales, ya que actualmente es el medio preferido para informarse de este creciente público. El cliente quiere que la experiencia de compra en línea sea segura, responsable, y atractiva, así como en la vida real. Por eso los eventos de compras en línea deben ser experiencias omnicanal integradas que le permitan al usuario transitar desde la fase de conocimiento del hotel, la fase de atracción, la fase de atención, y finalmente la fase de compra sin salirse del canal en el que se encuentre navegando.

En las empresas encuestadas, el 95 % de los sitios de comercio electrónico tienen una estructura básica, que solo ofrece información, y en ellos un 75 % las preguntas, dudas e inquietudes son potenciadas por redes sociales, opiniones en videos de *influencers* y contenido publicitario; este contenido publicitario solo ha sido utilizado por el 10 % de los encuestados. Esta tendencia está creciendo en el sector, 87 % de los compradores de servicios hoteleros en temporada coinciden en que les gusta realizar búsquedas exhaustivas, comparaciones de amenidades, ubicaciones, precios, así como navegar en Google y redes sociales el cual alcanza un 80 % de utilización para finalizar la reserva.

El 59 % de los consumidores digitales objeto de esta investigación se encuentran en un rango de edad entre los 25 y 34 años y el 41 % restante en un rango de edad entre los 35 y 44 años, lo que quiere decir que el público objetivo potencial de las MiPymes del sector hotelero del Caribe colombiano (Santa Marta y Barranquilla) hacen parte de los GenY y GenZ; los cuales comprarían productos directamente de videos donde las marcas, *influencers*, y/o celebridades a los que siguen estén. Los empresarios deben intentar la generación del contenido, y la creación de experiencias de compra inspiradoras, sobre todo en este sector hotelero, en el cual se compra una experiencia y no una reserva de habitación. Aquellos empresarios, cuya prioridad son los clientes tendrán las condiciones óptimas para triunfar, por eso es muy importante lanzarse al mercado con ideas innovadoras, hacer pruebas y determinar qué experiencias y conceptos orgánicos o publicitarios generan más interacción y ventas.

Como recomendaciones esenciales es indispensable captar la atención de los usuarios y crear experiencias con anuncios publicitarios en historias de Facebook, Instagram y Messenger. Meta para negocios potencia el espíritu emprendedor de las empresas MiPymes a través de herramientas, *insights* y recursos como el administrador de anuncios, la API de marketing o las funciones “Promocionar” de Instagram y “Promocionar publicación” de

Facebook para colocar en circulación anuncios publicitarios que permitan alcanzar los objetivos comerciales establecidos.

Es importante mencionar los objetivos comerciales, de los cuales podrán hacer uso dependiendo de la estrategia establecida como empresarios del sector. Dentro de los objetivos comerciales de Meta para negocios podrán identificar; la primera clasificación que se realiza por objetivo, entre los cuales se encuentra: aumentar y desarrollar el reconocimiento en línea de la marca o la empresa, crear una presencia en línea para los clientes, aumentar las ventas en línea, llegar a las personas que interactuaron con la empresa y volver a dirigirse a clientes actuales, anunciar su cuenta, página, sitio web o canal, promocionar el negocio, promocionar app, generar clientes potenciales, monetizar el contenido. La segunda clasificación se realiza por tipo de empresa, entre las cuales se encuentra: pequeñas empresas, grandes empresas, agencias, medios y editores, creadores, desarrolladores, empresas emergentes y socios comerciales. El marketing en Facebook ha permitido encontrar fans y aumentar la cantidad de seguidores desde su misión inicial, hasta crear relaciones duraderas con clientes de todas partes del mundo.

La promoción de productos y/ o servicios amplía el alcance de la búsqueda de los consumidores; por eso es indispensable que los empresarios MiPymes del sector hotelero cuenten la historia de las marcas, informen acerca de los productos, servicios y experiencias, usen contenido original para encontrar nuevos clientes, consigan defensores de la marca e impulsen el impacto de la empresa de forma auténtica en todos los canales sociales.

A partir del análisis cuantitativo realizado a las métricas sociales se sugiere a las MiPymes del sector hotelero del Caribe colombiano (Santa Marta y Barranquilla) para atraer a los clientes potenciales, diseñar contenido cargado de creatividad a través de *reels*, cuya duración se encuentra entre los 30 y 60 segundos, y se acompañan de texto, efectos visuales y de audio de fácil manipulación. Se observó que una de las mayores dificultades para las empresas del estudio fue la producción, optimización, y análisis del contenido de alta calidad para todas las plataformas; en este sentido cobran especial importancia las alianzas con agencias creativas que orienten a través de la formación el uso correcto de estas tecnologías tan necesarias para los entornos competitivos en los que se desenvuelven las empresas, y que permiten ofrecer desde imagen de marca un contenido de experiencia. A continuación, se presentan algunas de las soluciones

existentes en materia de creación de contenido y administración de comunidades:

- **Contenido:** Producción y optimización de activos, posproducción.

Figura 6. Soluciones de contenido

Fuente: Meta (2022).

- **Contenido:** Contenido de marca e *influencers.*

Figura 7. Soluciones de contenido de marca e influencers

Fuente: Meta (2022).

Administración de comunidades: Moderación de contenido.

Figura 8. Soluciones de administración de comunidades

Fuente: Meta (2022).

Se encontró que las experiencias en línea sin fricciones ayudan a dirigir a los consumidores desde la fase de conocimiento hasta la fase de compra. Las compras en línea se han convertido y son casi siempre la forma más eficiente de realizar la venta, ya sea a través de los canales propios como plataformas de comercio electrónico y redes sociales, y las plataformas de intermediarios que se han permitido un aumento en las ventas a pesar de los altos costos que estas generan; sin embargo, casi el 85 % de los empresarios manifiestan que los consumidores aún se enfrentan a puntos de fricción. Los usuarios buscan facilidad en el proceso de compra, no obstante, ello se aleja de la realidad empresarial. En este sentido, el 78 % de los compradores en línea de las empresas del estudio se enfrenta

a dificultades al navegar en el sitio web, y por ese motivo no finaliza la compra.

Ahora bien, los consumidores del sector hotelero esperan más de la tecnología para tener una experiencia de compra sin fricciones, 41 % de los compradores manifestó el deseo de poder visualizar e imaginar los servicios ofrecidos por los hoteles a través de su sitio web, así como apreciar reseñas de servicios y presentaciones en realidad virtual, etc. Lo anterior facilita el conocimiento del servicio y que su descubrimiento sea más fácil.

Los empresarios de la muestra consideraron adecuado para su negocio que los consumidores realicen el proceso de compra directamente al negocio a través de aplicaciones de mensajería como WhatsApp; sin embargo, el 52 % de estos manifestó desconocimiento y desuso de las herramientas de negocio ofrecidas por este tipo de aplicaciones. Cabe resaltar que dichas herramientas ofrecen contacto directo, fueron diseñadas para pequeños negocios, y permiten automatizar, así como responder mensajería de manera rápida.

Ahora bien, cada vez más consumidores hacen uso de aplicaciones de mensajería para contactar con los negocios, despejar dudas e inquietudes e incluso finalizar la compra. Por ende, resulta vital que los empresarios eviten cualquier punto de fricción en canales de atención, pasarelas de pago, información corporativa y tiempo de cargue de sus sitios web, para que el consumidor tenga una experiencia de compra rápida, confiable, segura, y agradable.

En este sentido, tener una estrategia de marketing omnicanal y una experiencia de compra sin fricciones se han convertido en pilares del comercio digital, por lo que los directivos de los hoteles deben estar preparados y sacar provecho de las soluciones y herramientas digitales que generen facilidad, asequibilidad y conveniencia a los compradores con el propósito de reducir la fricción en la experiencia del consumidor.

Por otra parte, los anuncios de clic para Messenger y WhatsApp permiten a las empresas que los usuarios inicien conversaciones con su negocio dirigiéndose a su experiencia de mensajería a través de aplicaciones de Meta. Estas experiencias de compra se convertirán en memorables si se asegura después de la fase de conocimiento: el fácil acceso en el sitio

web y/o aplicaciones, tiempos de carga rápido y cortos, finalizaciones de compras integradas, y acceso rápido al carrito, etc.

Asimismo, la integración con los socios del grupo Meta permitirá disminuir la fricción a través de estrategias de marketing independientemente *online, offline* u omnicanal; lo que se traduce en lograr la conexión con el minorista a través del uso de soluciones de mensajería para administrar pedidos e integración del pago que conlleva a optimizar el embudo de conversión. A continuación, se presentan algunas de las soluciones existentes en materia de comercio y mensajería:

- **Comercio:** gestión de catálogos, anuncios colaborativos.

Figura 9. Soluciones de comercio

Fuente: Meta (2022).

- **Mensajería:** atención al cliente, gestión de pedidos.

Figura 10. Soluciones de mensajería

Fuente: Meta (2022).

La transformación digital del consumidor

Por otro lado, la transformación digital de las empresas ha desplazado la experiencia de compra tradicional hacia los canales digitales que son usados por el consumidor como una herramienta que les ofrece información, conocimiento, estimulación, imaginación y compras basadas en sus intereses y comportamiento. El descubrimiento es social, lo que genera inspiración y espontaneidad, como se pudo observar las compras en línea representaron el 90 % de las ventas de los hoteles de la muestra, de los cuales el 27 % de los compradores revisaron los productos y servicios en las plataformas de Meta, el 56 % de los consumidores encontraron los

hoteles en motores de búsqueda, y el 17 % por recomendación o mensajería instantánea.

Con relación al proceso de finalización de la compra el 92 % lo ha hecho con mayor rapidez en categorías como productos de moda, belleza, decoración o electrónica, que fueron descubiertas por primera vez a través de las plataformas de Meta. Por ello la categoría de hospedaje no es la excepción y se convierte en una oportunidad presentar la oferta a los compradores a través de internet, puesto que es el modo más eficaz de brindar estímulos personalizados, inspiradores, de conveniencia, rapidez, y experiencia completa de la compra. En consecuencia, se sugiere: 1. utilizar los anuncios dinámicos de Meta que muestran los productos adecuados según el interés del usuario en el canal, 2. hacer uso de la herramienta del catálogo virtual y 3. configurar la campaña cuyos precios y la disponibilidad se actualizan automáticamente.

También es clave la interacción con los usuarios, que por alguna razón no finalizaron la compra o dejaron el carrito abandonado. Llegar a las personas que mostraron interés en la categoría de productos (u otros similares a los de las empresas), incluso si todavía no han conocido la marca a través del sitio web.

Con respecto al formato de colección de las plataformas Meta, esta facilita que los compradores conozcan, elijan y compren los productos y/o servicios desde el dispositivo móvil, de forma visual e inmersiva al utilizar etiquetas de productos para aumentar el alcance, y dirigir a las personas a la página con más información sobre el producto y/o servicio. Asimismo, permite crear anuncios personalizados basados en datos o en segmentos de público que facilitan la obtención de estadísticas contextuales para la toma de decisiones de público y de lugar, entre otros. A continuación, se presentan algunas de las soluciones existentes en materia de contenido y plataformas de datos de clientes:

Figura 11. Soluciones de contenido y administración de campañas 1

Fuente: Meta (2022).

- **Contenido:** Personalización a gran escala, anuncios dinámicos y localización.

Figura 12. Soluciones de contenido 2

Fuente: Meta (2022).

- **Plataformas de datos de clientes (CDP):** Para crear y redistribuir públicos.

Figura 13. Soluciones CDP

Fuente: Meta (2022).

Es preciso destacar que las redes sociales se han convertido en el medio de comunicación de mayor evolución, transformandose en las plataformas más completas para descubrir herramientas, estadísticas y recursos; y llegar y conectar la marca facilitando la interactividad con sus consumidores de modo que se alcancen los objetivos comerciales y la promesa de valor de la empresa.

ARQUETIPO DE CLIENTES POR SEGMENTO DE MERCADO IDENTIFICADO

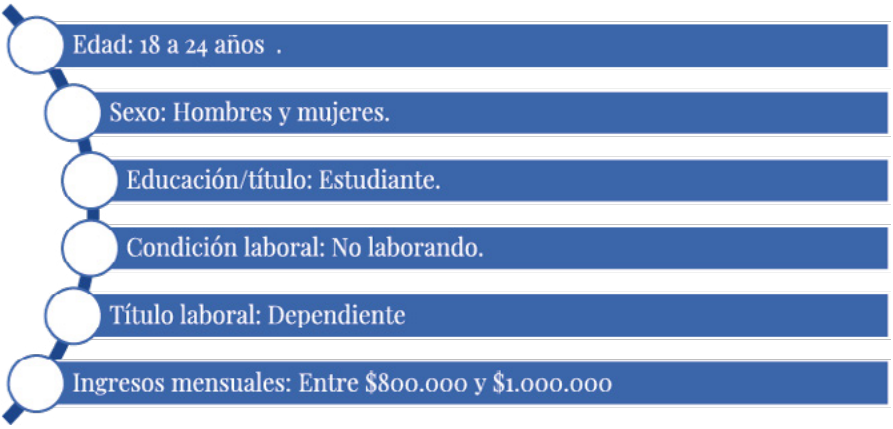
Figura 14. Arquetipo de clientes por segmento de mercado identificado

Fuente: Elaboración propia (2021).

Centennial Guest

Perfil

Figura 15. Perfil Centennial Guest



Fuente: Elaboración propia (2021).

Intereses

- **¿Qué los hace felices?:** Comodidad, economía, recreación y descanso.
- **Durante el tiempo de ocio realizan las siguientes actividades:** Practicar deportes, videojuegos, escuchar música, ir al gimnasio, leer, recrearse, alejarse de su rutina y conocer nuevos lugares.
- **Distribución de ingresos:** Transporte, snacks, ropa y cuando requiere cubrir actividades como viajes se recurre al ahorro y/o recursos de sus padres.
- **Los factores que asocia con un viaje exitoso son:** Buena atención en el servicio, exclusividad, disfrute y aprendizaje.
- **Los escenarios o espacios físicos que desea encontrar durante su estancia en un hotel son:** gimnasio, spa, piscina, zonas verdes, juegos y bar.

Comportamientos

- Las personas que más influencian en la decisión de compra de su viaje son *padres, familia y amigos*.
- Durante su estancia en el hotel lo primero que se le viene a la mente es *tranquilidad, comodidad y limpieza*.
- Los sentimientos que le produce son *emoción, tranquilidad, felicidad y paz*.
- Los ritmos que prefiere escuchar durante su experiencia en un hotel son *suaves, lentos, relajantes e instrumentales*.
- Las actividades que realiza durante su estancia son ir a la *piscina, descansar e ir al restaurante y el bar*.
- Su necesidad apremiante durante su estancia es *la buena atención en el servicio*.
- El último hotel donde se hospedó *lo conoció por voz a voz o en internet* a través de *Booking*, Despegar o *Airbnb*, siempre las plataformas intermedias hacen parte del proceso.
- Los aspectos que más evalúa antes de hacer una reserva son: Comentarios, *reviews*, estrellas, balance precio-calidad, ubicación y atención al cliente.

Conductas en línea

- Tiempo en internet: 4-6 horas diarias.
- Red social favorita: TikTok, Instagram y WhatsApp.
- Dispositivo de conexión: Móvil y computador portátil.
- Formato de contenido: No le gustan los blogs y de gustarle que traten de cocina, animales y cuidado personal. Disfruta leer novedades, innovaciones y entretenimiento.
- Temas de mayor interés: Música, economía y marketing.

- ¿Dónde buscar información?: Google.
- ¿Qué tipo de formato utiliza?: Videos, fotos, y PDF.
- ¿Qué te gusta hacer en línea?: Chatear, revisar productos, ver videos y leer.
- ¿Qué tipo de información buscas en internet?: Productos, servicios, marcas, y personas.
- ¿Compras productos en línea?: Sí, todo el tiempo.
- ¿Cuál es tu horario favorito en línea?: 18h- 21h

Millenial Guest

Perfil

Figura 16. Perfil Millenial Guest

Fuente: Elaboración propia (2021).

Intereses

- **¿Qué lo hace feliz?:** Comodidad, comida y accesibilidad.
- **Relación calidad – precio:** Hospedarse en un hotel les genera confianza y perciben bienestar con servicios adicionales como: Spa, desayuno incluido, transporte al aeropuerto, etc.

- **Durante el tiempo de ocio realiza las siguientes actividades:** Escuchar música, ver TV y visitar sitios de interés.

- **¿Qué hace en tu tiempo de ocio?:** Viajes de negocios, viajes de turismo; los consumidores tienen frecuencia de viajes diferentes, y viajan usualmente en las fechas de temporadas altas. El motivo principal de adquisición de un servicio hotelero es turismo. (100% turismo) (75 % turismo – 25 % comparten motivos laborales - turismo).

- **Distribución de ingresos:** Deudas, pago de servicios, arriendo, ahorro y comida.

- **Los factores que asocia con un viaje exitoso son:** Cumplir el itinerario, la experiencia y lugares visitados.

- Los escenarios o espacios físicos que desea encontrar durante su estancia en un hotel son *piscina, gimnasio y restaurante*.

Comportamientos

- Durante su estancia en el hotel lo primero que se le viene a la mente es *comodidad, infraestructura y estética del hotel*.

- Los sentimientos que le produce son *felicidad, goce y disfrute*.

- Los ritmos que prefiere escuchar durante su experiencia en un hotel son *sonidos suaves y relajantes que dependen de la ambientación del hotel*.

- Las actividades que realiza durante su estancia son *dormir, descansar y hacer uso de zonas comunes*.

- Su necesidad apremiante durante su estancia son *aire acondicionado, conexión wifi y comidas incluidas*.

- El último hotel donde se hospedo lo conoció por *recomendación y a través de internet.*

- Aspectos que más evalúa antes de hacer una reserva son: *precio, instalaciones y servicios prestados*.

Conductas en línea

- **Tiempo en internet:** Pasa conectado a internet la mayor parte del día (8 horas diarias).
- **Red social favorita:** *Instagram, Facebook y WhatsApp*.
- **Dispositivo de conexión:** Móvil y computador portátil.
- **Formato de contenido:** No le gustan los blogs. Disfruta leer noticias de actualidad y libros de historia.
- **Temas de mayor interés:** Moda, actualidad y salud.
- **¿Dónde buscar información?:** Google y redes sociales.
- **¿Qué tipo de formato utiliza?:** Videos y PDF.
- **¿Qué te gusta hacer en línea?:** *Chatear, revisar productos, ver videos, leer e investigar*.
- **¿Qué tipo de información busca en internet?:** *Productos y servicios*.
- **¿Compra productos en línea?:** Sí, con frecuencia.
- **¿Cuál es su horario favorito en línea?:** 8h-21h
- **¿Cómo los conoce?:** *Google, plataformas digitales, páginas Web propias, redes sociales, recomendación conocidos y familiares*.
- **¿Quién influye en su decisión de compra?:** *Comunicaciones de las empresas, recomendación del círculo de influencia, experiencias pasadas con las empresas. Las personas que más influencian en la decisión de compra de su viaje son pareja y amigos, búsqueda propia, recomendación conocida y/o familiar*.
- **¿Qué aspectos de los productos o servicios evalúa antes de comprar?:** *Adquisición de los servicios (investigación y compra) por medio, ya sea de la página Web misma del hotel o por plataformas digitales. (90 % por medio de plataformas digitales – 10 % por medio de agencias de viajes), facilidad de pago (accesibilidad a pasarelas de*

pago), no desplazamientos, seguridad y confianza y pagos a través de tarjeta de crédito o pagos PSE (tarjeta débito).

- El 75 % de los consumidores digitales recomiendan *Booking* por la variedad en la oferta, los precios, la seguridad del proceso, el excelente servicio al cliente y los *reviews* de los usuarios, el 40 % recomienda *Airbnb, el* 30 % recomienda Trivago, y el 20% recomienda Despegar. En este sentido, la utilización de las plataformas intermediarias depende mucho de la experiencia ofrecida por estas, y la recurrencia en su utilización dependerá de este factor, de modo que es preciso identificar los deseos de los consumidores, y por qué recurren a estas plataformas es de suma importancia, para brindarles experiencias satisfactorias a los usuarios, y así aumentar las ventas y las utilidades empresariales.

- **Plataformas que utilizan:** *geolocalización para identificar su ubicación, herramientas audiovisuales, videos, fotos, experiencias, mapas y categorías cercanas al hotel.*

- **Comentarios y *reviews* de clientes:** *Reseñas y calificaciones honestas sobre las instalaciones y el servicio que prestan estos lugares, es de suma importancia para los clientes, lo cual genera mayor credibilidad y confianza en el momento de la compra.*

X Guest

Perfil

Figura 17. Perfil X Guest

Fuente: Elaboración propia (2021).

Intereses

- **¿Qué los hace felices?:** *Conectividad y compañía*.
- **Relación calidad–servicio, hospedarse en un hotel les genera confianza y perciben bienestar con servicios adicionales como:** Spa, desayuno incluido, transporte al aeropuerto, etc.
- **Durante el tiempo de ocio realiza las siguientes actividades:** *Hacer ejercicio, visitar sitios de interés, y gastronomía local*.
- **¿Qué hace en su tiempo de ocio?:** *Viajes de negocios y de turismo en familia*.
- **Distribución de ingresos:** *Ahorro, deudas, lujo y experiencias*.
- **Los factores que asocia con un viaje exitoso son:** *Ubicación del hotel a lugares de interés, comodidad y seguridad*.

Comportamientos

- **Durante su estancia en el hotel lo primero que se le viene a la mente es:** comodidad y tranquilidad.
- **El hotel le produce un sentimiento de:** tranquilidad.
- **Los ritmos que prefieren escuchar durante su experiencia en un hotel son:** cálidos y relajantes de naturaleza.
- **Los escenarios o espacios físicos que desea encontrar durante su estancia en un hotel son:** descanso como la piscina.
- **Las actividades que realiza durante su estancia son:** actividades de descanso y recorridos de reconocimiento.
- **Sus necesidades apremiantes durante su estancia son:** comodidad y limpieza.
- **El último hotel donde se hospedó lo conoció por:** recomendación.

- **Aspectos que más evalúa antes de hacer una reserva son:** Experiencias, servicios, calidad, precio, ubicación y limpieza.

Conductas en línea

- **Tiempo en internet:** 4-6 horas diarias.
- **Red social favorita:** Facebook y WhatsApp.
- **Dispositivo de conexión:** Móvil y computador portátil.
- **Formato de contenido:** No le gustan los blogs. Disfruta leer y estudiar.
- **Temas de mayor interés:** Económicos y políticos.
- **¿Dónde buscar información?:** Google y redes sociales.
- **¿Qué tipo de formato utilizar?:** Videos y PDF.
- **¿Qué le gusta hacer en línea?:** Estudiar, revisar productos, leer e investigar.
- **¿Qué tipo de información busca en internet?:** Productos y servicios.
- **¿Compra productos en línea?:** Si todo el tiempo.
- **¿Cuál es su horario favorito en línea?:** 18h-21h.
- **¿Cómo nos conoce?:** Google, plataformas digitales, páginas Web propias, recomendaciones de conocidos y familiares.
- **¿Quién influye en su decisión de compra?:** Recomendación del círculo de influencia.
- **Las personas que más influencian en la decisión de compra de su viaje son:** su pareja y amigos.
- **¿Qué aspectos de nuestros productos o servicios evalúa antes de comprar?:** Adquisición de los servicios (investigación y compra) por

medio, ya sea de la página Web misma del servicio hotelero o por plataformas digitales, facilidad de pago (accesibilidad a pasarelas de pago), no desplazamientos, seguridad y confianza, y pagos a través de tarjeta de crédito o pagos PSE (tarjeta débito).

- **Plataformas que utilizan:** Geolocalización para identificar su ubicación, herramientas audiovisuales, videos, fotos, experiencias, mapas y categorías cercanas al hotel.

- **Comentarios y reviews de clientes:** Reseñas y calificaciones.

Capítulo 5

Propuestas de fortalecimiento comercial mediante la aplicación de analítica del consumidor en el sector hotelero del Caribe colombiano

(estructuras de pauta diseñadas para los segmentos de clientes identificados)

A continuación, se presenta la estructura de pauta diseñada por el equipo de investigadores de acuerdo con los arquetipos de cliente identificados. Es de resaltar que, de acuerdo con los hallazgos, se aplica una misma estructura de pauta digital para los tres arquetipos de clientes construidos.

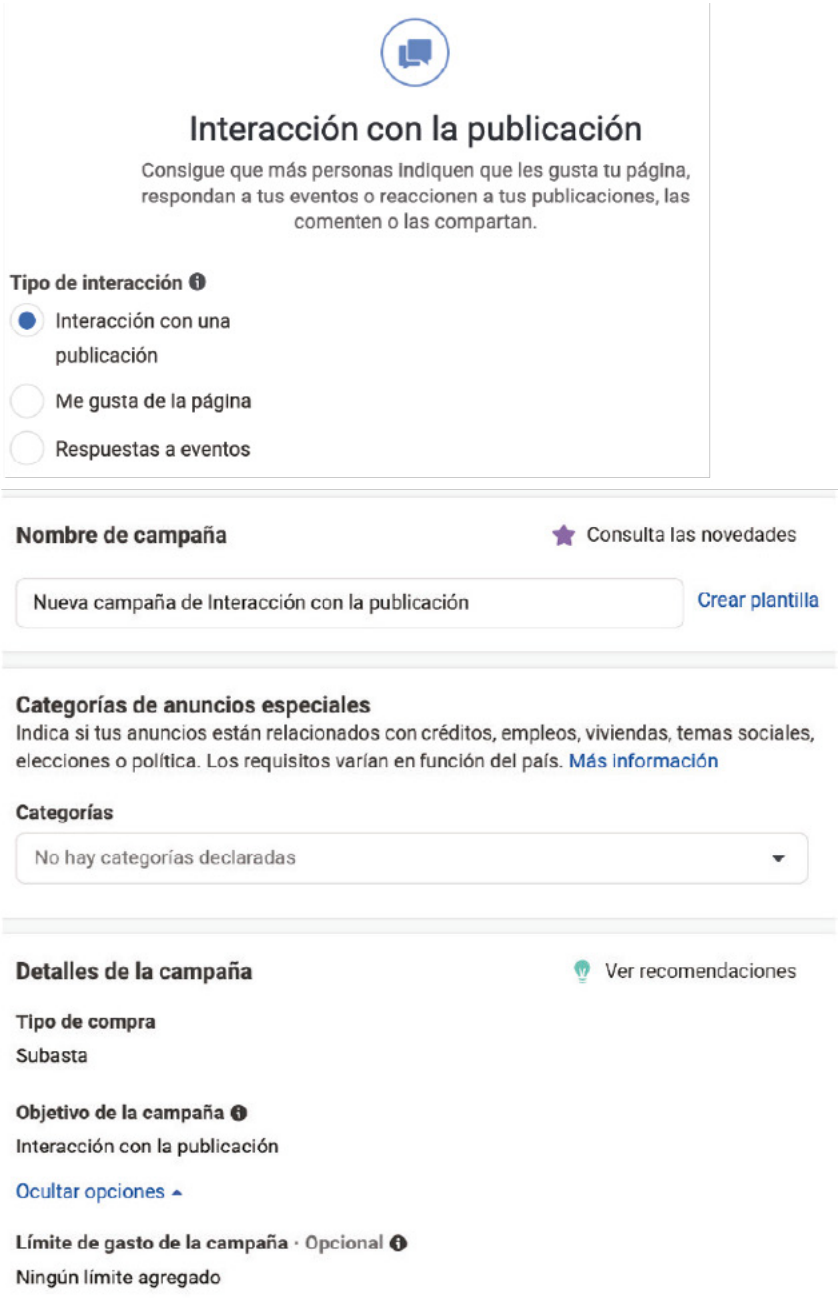
PASO 1. ELEGIR EL OBJETIVO

Para elegir el objetivo publicitario adecuado debe preguntarse cuál es el resultado más importante que se quiere obtener con este anuncio. Puede ser ventas en el sitio Web, descargas de la app o un mayor reconocimiento de marca.

Figura 18. Elige un objetivo de la campaña

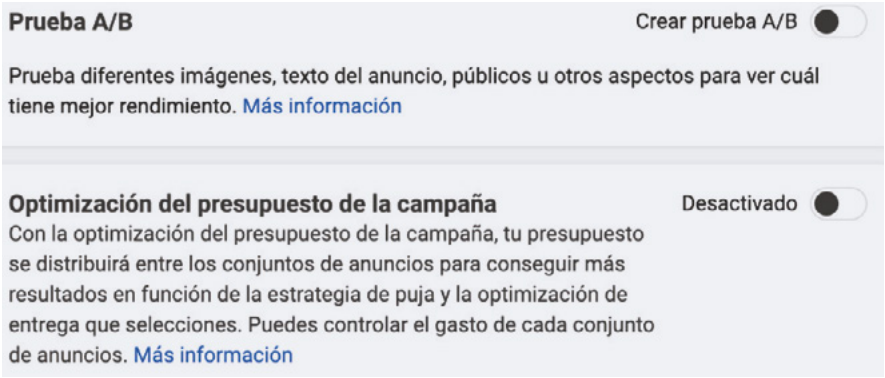
Fuente: Meta (2022).

Figura 19. Interacción con la publicación



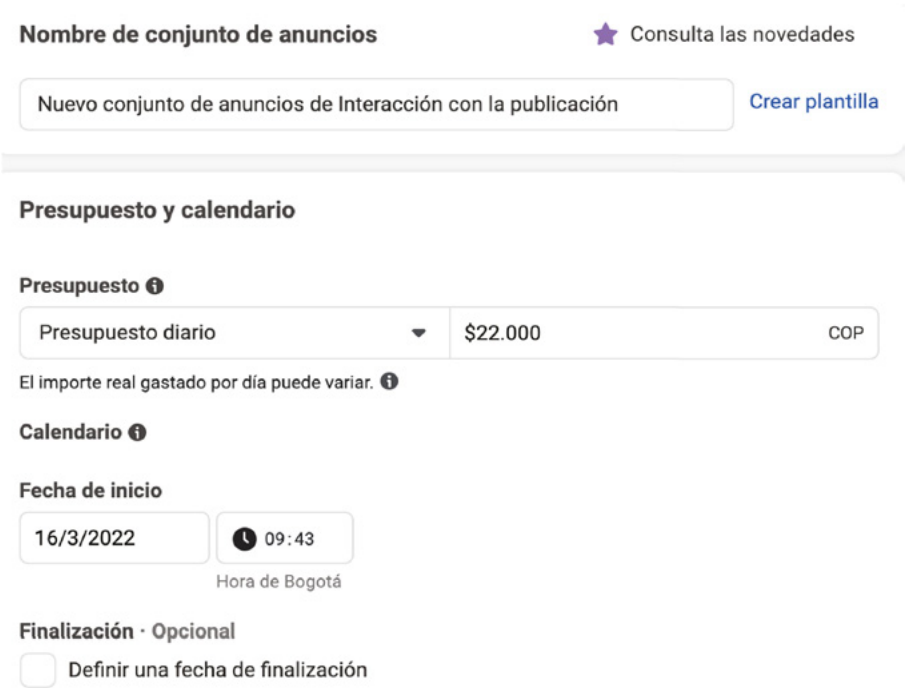
Fuente: Meta (2022).

Figura 20. Prueba y optimización



Fuente: Meta (2022)

Figura 21. Nombre de conjuntos de números



Fuente: Meta (2022)

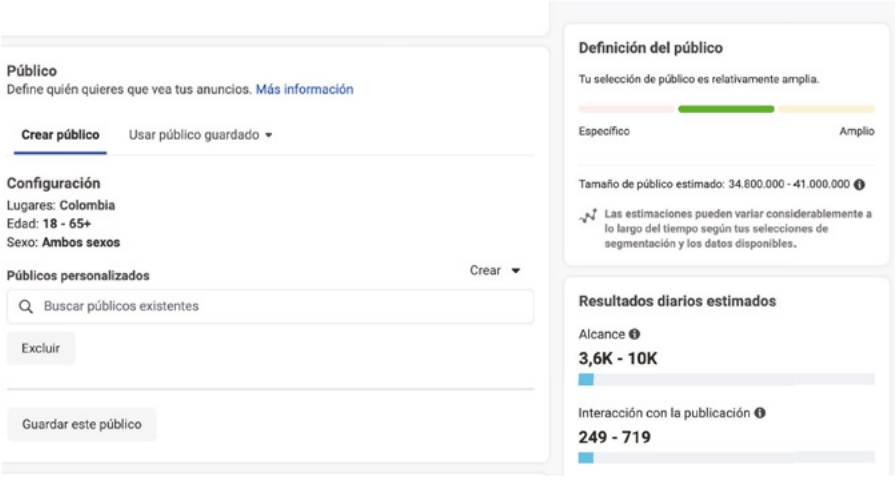
PASO 2. DEFINIR EL PRESUPUESTO

Indicar el presupuesto diario o del conjunto de anuncios, así como el período durante el cual se desea que se publiquen los anuncios. Estos datos fijan unos límites que garantizan que nunca se gastará más de lo que se acomode a las circunstancias.

PASO 3. ELEGIR EL PÚBLICO

Aprovechar la información que se tiene sobre las personas a las que se quiere llegar (como la edad o dónde viven, entre otros detalles) y elegir los datos demográficos, intereses y comportamientos que representen mejor al público.

Figura 22. Público

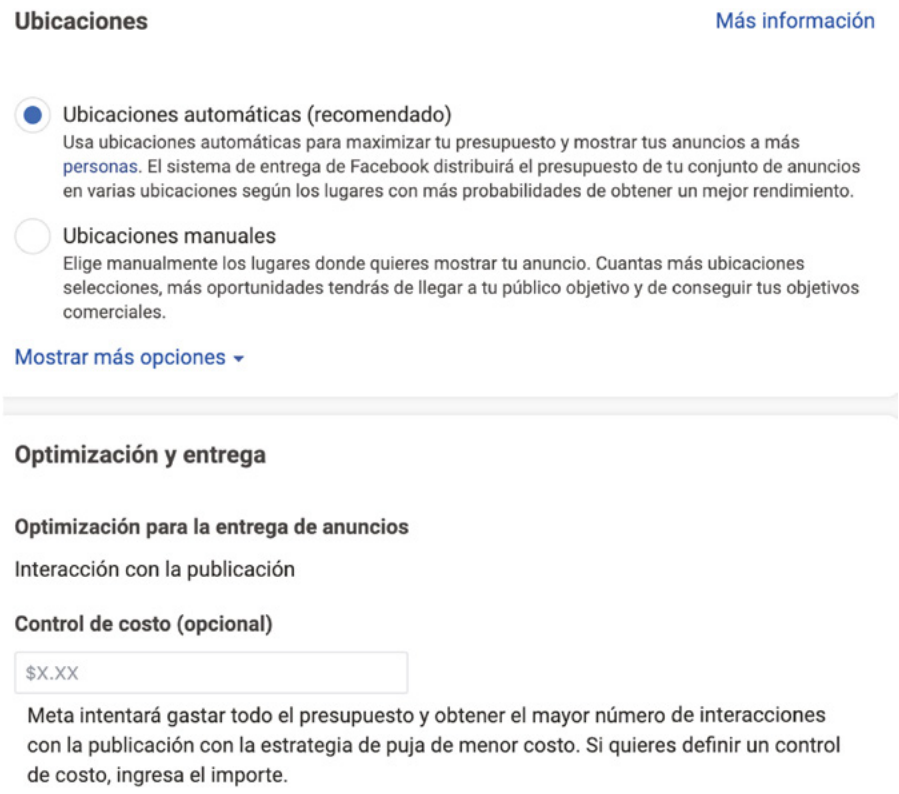


Fuente: Meta (2022).

PASO 4. ELEGIR DÓNDE PUBLICAR EL ANUNCIO

A continuación, elegir dónde se quiere publicar el anuncio: en Facebook, Instagram, Messenger, *Audience Network* o en todas estas plataformas. En este paso, también se puede elegir publicar anuncios en determinados dispositivos móviles.

Figura 23. Ubicaciones

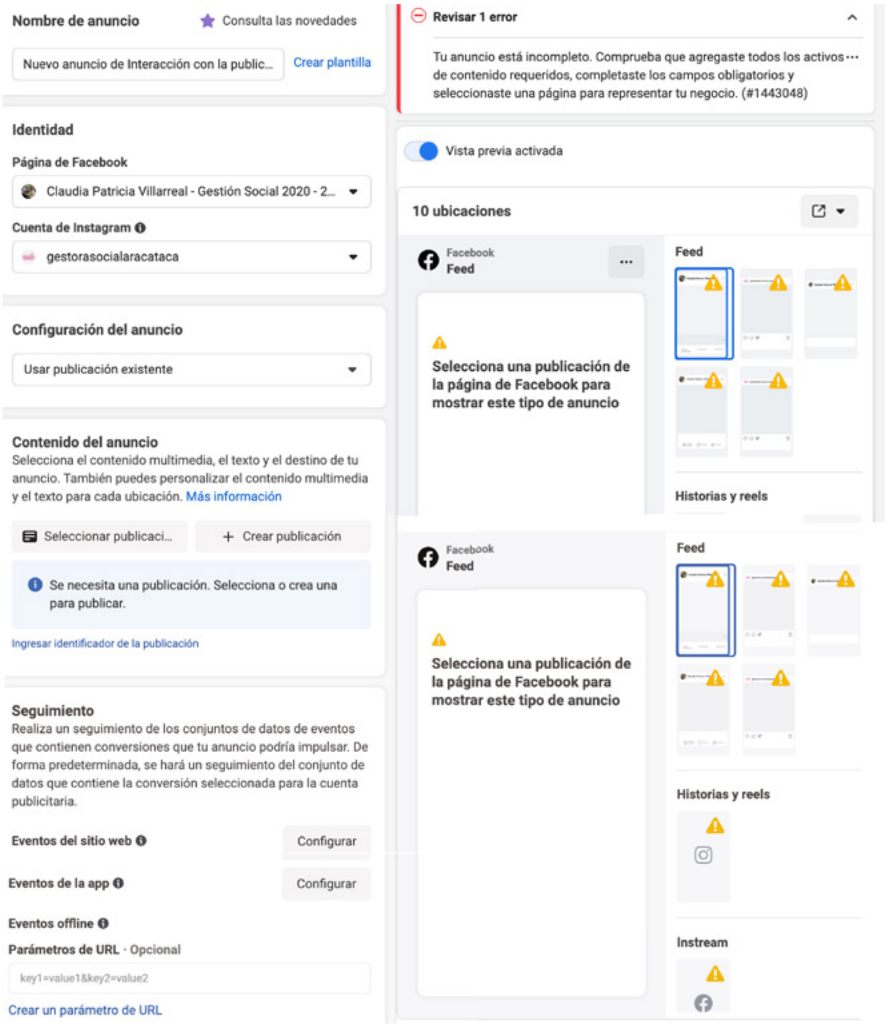


Fuente: Meta (2022).

PASO 5. ELEGIR EL FORMATO

Elegir el formato de anuncio entre opciones muy versátiles diseñadas para funcionar a la perfección en cualquier dispositivo y con todas las velocidades de conexión. En el anuncio se puede mostrar un solo video o una sola imagen, o elegir un formato más amplio que incluya varias imágenes.

Figura 24. Formato



Fuente: Meta (2022).

PASO 6. REALIZAR EL PEDIDO

Una vez enviado, el anuncio avanza a la subasta de anuncios, lo que ayuda a que llegue a las personas correctas.

PASO 7. ADMINISTRAR EL ANUNCIO Y MEDIR SU RENDIMIENTO

Una vez publicado el anuncio, se podrá hacer un seguimiento del rendimiento y editar la campaña en el administrador de anuncios. Se debe comprobar si una versión del anuncio funciona mejor que otra, o si este no se entrega de forma eficaz, y realizar las modificaciones oportunas.

CONCLUSIONES

La mayoría de las MiPymes estudiadas se conectan con los canales digitales para aumentar su crecimiento y establecer conexiones relevantes, lo cual les ha permitido encontrar a nuevos clientes y entablar relaciones a largo plazo con ellos; no hay dos empresas iguales, por lo tanto, obtener información sobre cómo encontrar al público objetivo a través de estos canales permitirá alcanzar los objetivos comerciales. A partir del análisis e interpretación de intereses, comportamientos e interacciones digitales de los consumidores de las MiPymes del sector hotelero del Caribe colombiano (Santa Marta y Barranquilla), se encontraron tres tipos de consumidores potenciales, los cuales permitieron construir tres arquetipos de cliente como representación ficticia de estos, y la consolidación de una estructura de pauta digital diseñada para las empresas del sector, de acuerdo a su objetivo comercial respectivamente y su presupuesto a invertir.

En consecuencia, dentro de los principales hallazgos se identificaron tres arquetipos de consumidores sobre los cuales se sugiere que las MiPymes apropien, entiendan, mesuren y atiendan de manera personalizada; así como también se recomienda la estructura de pauta digital, en la cual se pueden aprovechar los beneficios de los anuncios de la plataforma Facebook; y entre los cuales se encuentran: vender más productos a públicos personalizados, optimizar los costos, el rendimiento, y el valor; medir los resultados de negocios a través de conversiones *offline* y *online*; y obtener mejores *insights* de las cuentas comerciales.

Con respecto a los tres arquetipos identificados, se pudieron identificar las siguientes características: el primer grupo dominado *Centennial Guest*, son personas con una una edad promedio entre 18 y 24 Años, de género en un 60 % femenino y un 40 % masculino, con un estado civil indiferente, de los cuales el 20 % tiene una condición laboral estable y el 80 % son actualmente estudiantes; estos perciben unos ingresos mensuales promedio entre $800.000 y $1.000.000. El segundo denominado *Millenials Guest,* posee una edad promedio de 25 a 34 años, de género en un 60 % femenino

y un 40 % masculino, con un estado civil casado o unión libre, comúnmente empleados; el 80% tiene una condición laboral estable y percibe unos ingresos mensuales entre $3.000.000 y $8.000.000. El tercer grupo lo componen los denominados X *Guest*, quienes poseen una edad entre 35 y 44 Años, de género en un 60 % femenino y un 40 % masculino, con un estado civil casado o unión libre, comúnmente empleados, dentro de los cuales el 80 % tiene una condición laboral establey perciben unos ingresos mensuales entre $10.000.000 y $20.000.000.

Con relación a la interacción de las comunidades activas en Facebook estas le permiten a las empresas inspirar a la comunidad y compartir la visión, promocionar productos, contar la historia de la marca, explorar las nuevas formas de conectarse y colaborar que tienen los creadores de contenido y de las marcas con sus productos y preparar la tienda virtual propia para vender.

Partiendo de lo anterior se recomiendan como soluciones de negocio: soluciones publicitarias, soluciones de video, comprar, contenido de marca, *feed,* historias y *reels, direct, cuyos o*bjetivos comerciales son: crear una cuenta comercial, obtener un plan de marketing personalizado, anunciar, promocionar las publicaciones, configurar una tienda, desarrollar la estrategia adecuada para los canales sociales, y optimizar la tienda virtual. Cada uno de sus formatos de contenido ha permitido una mayor inserción en la comunidad a nivel mundial, permitiendo así a las empresas descubrir cómo impulsar su marca aprovechando productos atractivos que son efectivos.

Entre los formatos se encuentran las compras las cuales le permiten preparar la tienda virtual y convertir a los miembros de las comunidades de los canales sociales en clientes facilitando el descubrimiento de productos y la compra momentánea. Las historias, como formato inmersivo para impulsar la acción, expresa la creatividad y el espíritu genuino de las marcas por medio de los momentos únicos, divertidos y cotidianos. Explorar el contenido de marca, conecta a las personas con sus marcas y sus productos favoritos a través de las voces de los creadores de contenido en quienes confían y de los cuales se ven influenciados. Por último y en mayor tendencia de crecimiento como formato de contenido se encuentran los *reels,* los cuales inspiran al público con videos cortos y divertidos en formato vertical que lleguen a las personas de todo el mundo a través de la cuenta de Instagram. Las personas y las empresas son parte activa de ese ecosistema.

En conclusión, parafraseando a Peter Drucker, "lo que no se puede medir, no se puede mejorar"; el marketing basado en información conecta a las empresas y las personas de manera significativa; la utilización de interacciones dentro y fuera de las aplicaciones y servicios del grupo Meta le permitirán al negocio entregar el contenido adecuado a alguien, aumentar el valor de la experiencia del consumidor y generar mejores resultados para la marca. Asimismo, teniendo en cuenta que las redes sociales son el medio de comunicación de mayor evolución, uno de los más completos y expedito para alcanzar los objetivos comerciales al disponer de herramientas, estadísticas y recursos para llegar a los clientes y conectarse con ellos, resulta preciso hacer uso intensivo de ellos.

A manera de conclusiones generales se expresan las siguientes: Se identificó la tendencia por parte de la industria hotelera de utilizar la página web como uno de los principales canales de exposición de la marca, comunicación y de venta en gran parte por el tráfico y ocupación de su hotel, y, por tanto, sus ingresos por ventas y servicios. La importancia de la utilización de modelos predictivos a través de la analítica de datos, que permite descubrir patrones y cocimientos significativos en el consumidor digital, con el fin de alinear sus estrategias comerciales, para lograr una diferenciación frente a su competencia.

Se evidenció que en los hoteles estudiados existe una brecha digital la cual se convierte en una oportunidad para trabajar en pro del fortalecimiento de las capacidades empresariales y en la transformación digital empresarial para articular los procesos de la cadena de valor de los hoteleros. A partir de los resultados del cuestionario aplicado se encontró un desconocimiento de los hoteles MiPymes con relación al uso de pauta digital, por ende, existe una oportunidad de crecimiento en la utilización de plataformas de posicionamiento y ventas.

Como limitaciones surgieron las siguientes como las más importantes de mencionar:

- Recolección de datos. La recolección de información se dificultó debido a la confidencialidad y políticas de secreto empresarial; no obstante, se obtuvieron los datos suficientes para realizar los análisis. Generalización de los resultados: Esta investigación se enfoca en las MiPymes del sector hotelero, con una muestra de 40 hoteles; en futuras investigaciones valdría la pena conocer lo que acontece en materia de transformación digital en hoteles de tamaño grande que

por lo general hacen parte de cadenas hoteleras, así como en otros sectores y zonas geográficas.

- Futuras líneas de investigación. El presente estudio sirve como paso previo para futuras líneas de investigación, que incluyan una investigación empírica encaminada a profundizar en el conocimiento de la transformación y el comportamiento del consumidor digital en otras industrias económicas y regiones. Siendo conscientes de ello se considera oportuno dar continuidad a este estudio planteando como futuras líneas de trabajo: redes sociales, administración de anuncios, comportamiento social en línea, y tráfico social. Asimismo, realizar estudios comparativos con los resultados de estudio, y estrategias para aumentar el tráfico de los hoteles y otras empresas en plataformas digitales.

- Recomendaciones. El diseño de presencia web o las plataformas digitales para implementarse no solamente requiere de concentración en los elementos visuales sino en una correcta experiencia de usuario que permita que los consumidores digitales puedan ejecutar los diferentes llamados a la acción de forma intuitiva y segura. Optimizar el contenido web de las páginas de los hoteleros, para que se pueda desplegar correctamente en los diferentes canales digitales y a través de los diferentes dispositivos electrónicos consultados por los consumidores digitales.

  Especializarse en los canales digitales y llegar a segmentos específicos de audiencia teniendo presente la edad para mayor personalización de las pautas publicitarias. Personalizar el contenido digital con los datos del CRM, es una oportunidad para llegar de una forma más directa y personalizada a las audiencias de los hoteleros. El sector hotelero debe crear innovadores formatos de contenido para captar una audiencia específica seguidora de canales digitales emergentes, mostrando una imagen renovada, atractiva y divertida, lo cual puede llegar a ser muy beneficioso para la marca hotelera en función de reservas, actividad, menciones y exposición de marca.

Referencias

Agarwal, R., Gao, G. G., DesRoches, C. y Jha, A. K. (2010). The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. Information Systems Research, 21(4), 796–809.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.

Akubica (2019). *Componentes Clave De La Transformación Digital.* https://akubica.com/componentes-td/#:~:text=La%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20brinda%20a,a%20crecer%20para%20poder%20sobrevivir

Ansari, S., Garud, R. y Kumaraswamy, A. (2016). The disruptor's dilemma: TiVo and the US television ecosystem. *Strategic Management Journal,* 37(9), 1829–1853.

Aricat, R. G. (2015). Is (the study of) mobile phones old wine in a new bottle? A problematic on communication-based acculturation research. *Information Technology and People*, 28(4), 806–824. https://doi.org/10.1108/ITP-09-2014-0223

Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Ponder, N., & Lueg, J. E. (2005). Customer delight in a retail context: Investigating delightful and terrible shopping experiences. Journal of Business Research, 58(8), 1132- 1145. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.01.006

Bagozzi, R. P., Gopinath, M. and Nyer, P. U. (1999), "The Role of Emotions in Marketing", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.27, No. 2, pp. 184-206.

Balasubramanian, S., Peterson, R.A. y Jarvenpaa, S.L.(2002). Exploring the implications of M-commerce for markets and marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 30, 348–361.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management,* 17(1), 99–120.

Baraldi, E. y Nadin, G. (2006). The challenges in digitalising business relationships: The construction of an IT infrastructure for a textile-related business network. *Technovation*, 26(10), 1111–1126.

Beckers, S. F. M., van Doorn, J. y Verhoef, P. C. (2018). Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(3), 366–383.

Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, *15*(2), 139-168.

Bettman, J. R., Luce, M. F., & Payne, J. W. (1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of consumer research*, *25*(3), 187-217.

Bonnin, F. M. (2006). Desarrollo de una plataforma digital como herramienta para una estrategia comercial de Industrias Bianchi.

Broekhuizen, T. L. J., Bakker, T. y Postma, T. J. (2018). Implementing new business models: What challenges lie ahead? Business Horizons, 61(4), 555–566.

Business Insider (2017). *Lyft tripled its rides in 2016.* https://www.businessinsider.de/lyft-tripled-its-rides-in-2016-2017-1

Caliskan, A.; Ozkan, Y. y Ozturkoglu, Y. (2020). Digital transformation of traditional marketing business model in new industry era. *Journal of Enterprise Information Management*, 36 (4), 599–614.

Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (1994). Engineering customer experiences. *Marketing management*, *3*(3), 8-19.

Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning,* 43(2–3), 195–215.

Chen, H., Chiang, R. H. y Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188.

Christodoulides, G., De Chernatony, L., Furrer, O., Shiu, E., & Abimbola, T. (2006). Conceptualising and measuring the equity of online brands. *Journal of marketing management*, *22*(7-8), 799-825.

Consejo Privado de Competitividad – CPC (2020). Informe Nacional de Competitividad 2019-2020. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/11/CPC_INC_2019-2020_Informe_final_subir.pdf

Coursaris, C. y Hassanein, K. (2001). UnderstandingM-commerce: a consumer centric model. *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 3, 247–271.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2018). *Indicadores básicos de tenencia y uso de las tecnologías de la información y comunicación en empresas*. Indicadores básicos de TIC en Empresas (dane.gov.co)

Dey, B.; Yen, D. y Samuel, L. (2019). Digital consumer culture and digital acculturation. International *Journal of Information Management*, 51,1-6. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102057

Doolin, B., & McLeod, L. (2007). Information technology at work: The implications for dignity at work. In *Dimensions of Dignity at Work* (pp. 174-195). Routledge.Dong, J. Q. y Yang, C.-H. (2019). Business value of bid data analytics: A systems-theo-retic approach and empirical test. *Information and Management*, 57 (1), https://doi.org/10.1016/j.im.2018.11.001(in press).

Dougherty, D. y Dunne, D. (2012). Digital science and knowledge boundaries in complex innovation. *Organization Science,* 23(5), 1467–1484.

Dremel, C., Wulf, J., Herterich, M. M., Waizmann, J. C. y Brenner, W. (2017). How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), 81–100.

Edvardsson, B. (2005). Service quality: beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality: An International Journal*.

EDX (2022). Aprende pauta digital. https://www.edx.org/es/aprende/pauta-digital#:~:text=Se%20llama%20Pauta%20Digital%20a,p%C3%BAblica%20son%20los%20principales%20medios.

EGGERS J.P. y PARK K.F. (2018), "Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response", Academy of Management Annals, 12 (1), 357-389.

SKYLAR A., KOWALKOWSKI C., SÖRHAMMAR D., TRONVOLL B. (2019), "Resource integration through digitalisation: A service ecosystem perspective", Journal of Marketing Management, 35, 11-12, 974-991.

El Espectador (2020, 28 de marzo). La transformación digital: un reto para las empresas en Colombia. https://www.elespectador.com/mtalks/la-transformacion-digital-un-reto-para-las-empresas-en-colombia-articulo-911319/

Eroglu, S. A., Machleit, K. A., & Davis, L. M. (2001). Atmospheric qualities of online retailing: A conceptual model and implications. *Journal of Business research*, *54*(2), 177-184.

Fiore A., M., (2008). An integrative framework capturing experiential and utilitarian shopping experience. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 35: 6, pp.421-442. https://doi.org/10.1108/09590550710750313.

Foss, N. J. y Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1),200–227.

Frow, Penny and Payne, Adrian (2007), "Towards the Perfect customer experience", Brand Management, Vol.15, No. 2, pp. 89-101

Grewal, D., Levy, M. and V. Kumar (2009), «Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework», Journal of Retailing, 85 (1), 1-14

Gensler, S., Neslin, S. A., & Verhoef, P. C. (2017). The showrooming phenomenon: It's more than just about price. *Journal of Interactive Marketing*, 38(2), 29–43.

Gentile, C., Spiller, N.and G. Noci (2007), «How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Co-Create Value with the Customer», European Management Journal, 25 (5), 395-410.

Grönroos, C. y Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.

Ha, H. Y., & Perks, H. (2005). Effects of consumer perceptions of brand experience on the web: Brand familiarity, satisfaction and brand trust. *Journal of consumer behaviour: An international research review*, *4*(6), 438-452.

Hair, E. C., Park, M. J., Ling, T. J., & Moore, K. A. (2009). Risky behaviors in late adolescence: co-occurrence, predictors, and consequences. *Journal of Adolescent Health*, *45*(3), 253-261.

Hajli, M. N. (2014). The role of social support on relationship quality and social commerce. *Technological Forecasting and Social Change*, 87, 17–27. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.05.012

Haskel, J. y Westlake, S. (2018). Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy. Princeton University Press.

Hansen, P. R. (2005). A forecast comparison of volatility models: does anything beat a GARCH (1, 1)?. *Journal of applied econometrics*, *20*(7), 873-889.

Hoffman, D. L. y Novak, T. P. (2017). Consumer and object experience in the internet of things: An assemblage theory approach. *Journal of Consumer Research,* 44(6), 1178–1204.

Iansiti, M. y Lakhani, K. R. (2014). Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business. *Harvard Business Review*, 92(11), 90–99.

Jin, B., & Park, J. Y. (2006). The moderating effect of online purchase experience on the evaluation of online store attributes and the subsequent impact on market response outcomes. *ACR North American Advances*.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. y Buckley, N. (2015*). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation.* MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf

Kannan, P. K. y Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.

Khalifa, M. y Liu, V. (2007). Online consumer retention: contingent effects of online shopping habit and online shopping experience. *European Journal of Information Systems,* 16(6), 780-792.

Katz, R. y Suter, S. (2009). *Estimating the economic impact of the broadband stimulus plan (working paper).* Columbia Institute for Teleinformation.

Kim, D., & Ammeter, A. P. (2018). Shifts in online consumer behavior: A preliminary investigation of the net generation. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 13(1), 1–25. https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000100102

Kim, J. H., Kim, M., & Kandampully, J. (2011). The impact of E-Retail environment characteristics on E-Satisfaction and purchase intent. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, *2*(3), 1-19.

Kitsios, F.; Giatsidis, I. y Kamarioto, M. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7 (3), 7, 204- 218.*

Koch, T. y Windsperger, J. (2017). Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy. *Journal of Organization Design, 6(1), 6.*

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing (13 ed).* Pearson.

Lai, K. H., Wong, C. W. Y., y Cheng, T. C. E. (2010). Bundling digitized logistics activities and its performance implications. *Industrial Marketing Management,* 39(2), 273–286.

Lam, C. y Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 60 – 69.

Lamberton, C. y Stephen, A. T. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing,* 80(6), 146–172.

Lanzolla,G. y Anderson, J. (2008). Digital Transformation. *Business Estrategy Reviwew,* Summer, 72-76.

Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31(1), 153–174.

Lee, Y. E., & Benbasat, I. (2003). Interface design for mobile commerce. *Communications of the ACM*, *46*(12), 48-52.

Lee, C.; Wang, D.; Desouza, K. y Evans, R. (2021). Digital transformation and the new normal in China: how can enterprises use digital technologies

to respond to covid-19? Sustainability, 13, https://doi.org/10.3390/su131810195

Lee, O. K. D., Sambamurthy, V., Kim, K. H. y Wei, K. K. (2015). How does IT ambidexterity impact organizational agility? *Information Systems Research*, 26(2), 398–417.

Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

Loebbecke, C. y Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149–157.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios* (Sexta Ed.). Pearson.

Leviäkangas, P. (2016). Digitalisation of Finland's transport sector. *Technology in Society,* 47(1), 1–15.

Li, F., Nucciarelli, A., Roden, S. y Graham, G. (2016). How smart cities transform operations models: A new research agenda for operations management in the digital economy. *Production Planning & Control*, 27(6), 514–528.

Libert, B., Beck, M. y Wind, J. (2016). The network imperative: How to survive and grow in the age of digital business models. *Harvard: Business Review Press.*

Liu, D. Y., Chen, S. W. y Chou, T. C. (2011). Resource fit in digital transformation – Lessons learned from the CBC bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728–1742.

Loebbecke, C. y Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *Journal of Strategic Information Systems,* 24(3), 149–157.

Lu, Y. y Ramamurthy, K. R. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly,* 35(4), 931–954.

McCracken, G. (1986). Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of consumer research*, *13*(1), 71-84.

Masouras, A. y Papademetr, C. (2018). *D*igital Consumer Behaviour in Cyprus: from Uses and Gratifications Theory to 4C's Online Shopping Approach. Journal *of Advertising and Public Relations, 1* (1), 32 – 42.

Matsuda, P. K. (2006). The myth of linguistic homogeneity in US college composition. *College English*, *68*(6), 637-651.

Matt, C.; Hess, T. y Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering,* 57, 39–343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5

Meta, (2022). We're building the next evolution of digital connection. https://about.facebook.com/?utm_source=meta.com&utm_medium=redirect

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review*, *85*(2), 89-99.

Ministerio de las TIC (2018). *Modelo de Madurez para la Transformación Digital.* https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2020/08/Modelo-de-transformaci%C3%B3n-digital.pdf

Mir, I.A. y Rehman, K.U. (2013). Factors affecting consumer attitudes and intentions toward user-generated product content on YouTube. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8 (4), 637-654.

Mosavi, S.A. y Ghaedi, M. (2012). An examination of the effects of some factors on behavioral intentions (A new model), Global Advanced Research. *Journal of Management and Business Studies,* 1 (5), 163-172.

Montero, J. A., Merino, F. J., Monte, E., Ávila de Tomás, J. F., & Cepeda, J. M. (2020). Competencias digitales clave de los profesionales sanitarios. Educación Médica, 31(5), 338-344. https://doi.org/10.1016/j.edumed.2019.02.010

Moynagh, M., & Worsley, R. (2002). Tomorrow's consumer—the shifting balance of power. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, *1*(3), 293-301.

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. y Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly,* 41(1), 223–238.

Natu, J. y Kurniasari, F. (2019). Sustainable digital transformation in hospitality industry: study of the hotel industry in Indonesia*. Advances in Economics, Business and Management Research,* 100, 217-222.

Nysveen, H., & Pedersen, P. E. (2004). An exploratory study of customers' perception of company web sites offering various

interactive applications: moderating effects of customers' Internet experience. *Decision Support Systems*, *37*(1), 137-150.

Ng, I. C. L. y Wakenshaw, S. Y. L. (2017). The internet-of-things: Review and research directions. *International Journal of Research in Marketing,* 34(1), 3–21.

Nozdreva, R. y Churakova, A. (2021). Digital Tools in Empirical Marketing Strategies of Global Hotel Companies. N. Konina (Ed.) *Digital Strategies in a Global Market* (pp. 213-227). Springer.

Novak, T.; Hoffman, D.; Yung, Y. (2000): «Measuring the customer experience in online environments: A structural modelling approach», Marketing Science, Vol. 19, N. 1 (número especial Marketing Science and the Internet), pp. 22-42

Oliveros Contreras, D. y Martínez, G. M. (2017). Efecto de las TIC sobre la gestión de las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco de Bucaramanga (Santander, Colombia). *Revista Escuela De Administración De Negocios,* (83), 15–30. https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1827

Onete, C. B., Teodorescu, I. y Vasile, V. (2016). Considerations Regarding the Analysis of the Digital Consumer in Romania. *Amfiteatru Economic*, 18(43), 654-662

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OCDE (2019). Perfilando la Transformación Digital en América Latina. OCDE Publishing.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers (1st Ed.).* John Wiley & Sons.

Pagani, M. y Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185–192.

Palen, L., Salzman, M., & Youngs, E. (2001). Discovery and integration of mobile communications in everyday life. *Personal and ubiquitous computing*, *5*(2), 109-122.

Park, C. H., y Kim, Y. G. (2003). Identifying Key Factors Affecting Consumer Purchase Behavior in an Online Shopping Context. International Journal of Retail & Distribution Management, 31, 16-29. https://doi.org/10.1108/09590550310457818

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. y houdary, S. P. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. WW Norton & Company.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. y Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management,* 5(1), 63–77.

Persaud, A. and Azhar, I. (2012). Innovative mobile marketing via Smartphones: are consumers ready. Marketing Intelligence and Planning, 30(4), 418-443.

Portafolio (2020, 16 de diciembre). Seis de cada 10 empresas se transformaron digitalmente en la pandemia. https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/seis-de-cada-10-empresas-se-transformaron-digitalmente-en-la-pandemia-547583

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2. *Horizon,* 9, 1–6.

Quan, S., & Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience: An illustration from food experiences in tourism. *Tourism management*, *25*(3), 297-305.

Quiroa, M. (s.f.). *Tipos de clientes.* https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-clientes.html

Quiroa, M. (s.f., 2). Segmento de mercado. https://economipedia.com/definiciones/segmento-de-mercado.html

Rahman, M., Bose, S., Babu, M. M., Dey, B. L., Roy, S. K., y Ben, B. (2019). Value Cocreation as a dialectical process: Study in Bangladesh. *Information Systems Frontiers,* 21(3), 527–545. https://doi.org/10.1007/s10796-019-09902-4

Ramaswamy, V. y Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 93–106.

Real Academia Española (s.f.). *Digitalización.* https://dle.rae.es/digitalizaci%C3%B3n

Rose, S.; Hair, N. y Clark, M. (2011). Online Customer Experience: A Review of the Business-to-Consumer Online Purchase Context. *International Journal of Management Review, 13 (1), 24-39.*

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. y Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly,* 27(2), 237–263.

Sarker, S., & Wells, J. D. (2003). Understanding mobile handheld device use and adoption. *Communications of the ACM*, *46*(12), 35-40.

Schiele, K., & Ucok Hughes, M. (2013). Possession rituals of the digital consumer: A study of Pinterest. *ACR European Advances*.

Schmitt, B. H. (2003), Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers, Hoboken, N.J.: Wiley.

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G. y Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive,* 16(3), 197–213.

Siakalli, M.; Masouras, A. y Papademetriou, C., (2015). Understanding Online News: Uses and Gratifications of Mainstream News Sites and Social Media. *International Journal of Strategic Innovative Marketing,* 2(3), 1-13. 10.15556/IJSIM.02.03.00

Singh, A. y Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17.

Søndergaard, M., J.P. Jensen, E. Jeppesen and P. Hald Møller. 2005. Seasonal response of nutrients to reduced P loading in 12 Danish lakes. Freshw. Biol. 50:1605–1615.

Shaw, K. (2002). Hacia una teoría general de la calle. *línea:< www. shinealight. org/Teoriageneral. rtf>, consultado el*, *26*.

Schwarz, N. y Bohner, G. (2001). The construction of attitudes. En A. Tesser, y N. Schwarz (Eds.). *Handbook of Social Psychology: Intraindividual Processes* (pp. 436-457). Lawrence Erlbaum Associates.

Shiv, B., & Fedorikhin, A. (1999). Heart and mind in conflict: The interplay of affect and cognition in consumer decision making. *Journal of consumer Research*, *26*(3), 278-292.

Tallon, P. P. y Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly,* 35(2), 463–486.

Tan, C. W. y Pan, S. L. (2003). Managing e-transformation in the public sector: An egovernment study of the inland revenue authority of

Singapore (IRAS). *European Journal of Information Systems,* 12(4), 269–281.

Tsai, S.P. (2005), «Integrated Marketing as Management of Holistic Consumer Experience», Business Horizons, 48 (5), 431-41

Tavera, C.; Ortiz, J.; Khalaf, O. y Prado, A. (2021). Business intelligence: business evolution after industry 4.0. *Sustainability,* 13 (18), 1-12.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning,* 43(2–3), 172–194.

Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: a systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis,* 67 (6), 1673–1687.

Teo, T., & Noyes, J. (2008). Development and validation of a computer attitude measure for young students (CAMYS). Computers in Human Behavior, 24, 2659–2667

Tarczydło, B. (2016). Konsument digitalny i jego zachowania. Przegląd badań. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, (45), 15-22.

Tkaczyk, J. (2016). Digital consumer: Trends and challenges. *The impact of the digital world on management and marketing*, 353-367.

Vatanasombut, B., Stylianou, A. C., & Igbaria, M. (2004). How to retain online customers. *Communications of the ACM*, *47*(6), 64-70.

Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P. y Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research,* 13(3), 253–266.

Verevka, T. (2019). Development of Industry 4.0 in the Hotel and Restaurant Business. *IBIMA Business Review,* 2019, 1-12. DOI: 10.5171/2019.324071

Varkaris, E. y Neuhofer, B. (2017). The influence of social media on the consumers' hotel decision journey. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8 (1), 1-29. http://dx.doi.org/10.1108/JHTT-09-2016-0058

Varshney, U., & Vetter, R. (2002). Mobile commerce: framework, applications and networking support. *Mobile networks and Applications*, *7*(3), 185-198.

Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., Parry, G. y Georgantzis, N. (2017). Servitization, digitization and supply chain interdependency. *Industrial Marketing Management,* 60(1), 69–81.

Verhoef, P. C.; Stephen, A.; Kannan, P. K.; Luo, X.; Abhishek, V., Andrews, M.; Bartg, Y.; Dattah, H.; Fongd, N.; Hoffmani, D.; Mantian Huj, M.; Novaki, T. y Randk, W. y Zhang, Y. (2017). Consumer connectivity in a complex technology-enabled, and mobile-oriented world with smart products. *Journal of Interactive Marketing*, 40, 1–8.

Verhoef, P. C., Kooge, E. y Walk, N. (2016). *Creating value with big data analytics – Making smarter marketing decisions.* Routledge.

Verhoef, P.; Broekhuizen, T.; Bart, Y.; Bhatacharya, A.; Qi, J.; Nicolai, F. y Haenlei, M. (2021). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research,* 122, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., e Inman, J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.

Wedel, M. y Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing,* 80(6), 97–121.

Wolny, W. (2013). Prosumption-consumer creativity in e-business. *Studia Ekonomiczne*, *158*, 145-152.

Wölmert, N. y Papies, D. (2016). On-demand streaming services and music industry revenues – Insights from Spotify's market entry. *International Journal of Research in Marketing*, 33(2), 314–327.

Yasav, S. (2015). The Impact of Digital Technology on Consumer Purchase Behavior. *Journal of Financial Perspectives,*3 (3), 1-10.

Yen, D. y Dey, B. (2019). Acculturation in the Social Media: myth or reality? Analysing social-media-led integration and polarisation. *Technological Forecasting and Social Change,* 145, 426–427.

Yoo, Y., Henfridsson, O. y Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735.

Zott, C., y Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal,* 29(1), 1–26.

Acerca de los autores

Adriana Uribe Urán:
orcid: 0000-0003-0731-1736

Christian Carvajalino Pérez:
orcid: 0000-0001-6417-8033

Katherine Pisciotti Quintero:
orcid: 0000-0002-7659-4859

Jorge Lechuga Cardozo:
orcid: 0000-0002-0999-5468

Marceliano Payares Ayola:
orcid: 0000-0001-5530-8641

Rodolfo Rodríguez Cadena
orcid: 0000-0001-7972-2433

La transformación digital es un proceso asociado a la aplicación de tecnologías en todos los aspectos de la sociedad, que consiste en un cambio cultural y estratégico que afecta a toda la organización y a sus grupos de interés en la búsqueda de colocar al cliente en el centro, acortando y simplificando los procesos para atraerlo y lograr su fidelización.

La llegada de la era digital impulsa a las empresas a ser parte de las innovaciones que integran las nuevas tecnologías y las obliga a reorganizar equipos, procesos y personas, bajo el objetivo de generar ventajas disruptivas en el modelo de negocio, impulsando nuevas interacciones, procesos y procedimientos con los grupos de interés que conforman su cadena de valor.

Este libro tiene por objetivo el suministro de información pertinente, útil y relevante a las empresas pertenecientes al sector hotelero del caribe y del país y pretende convertirse en una guía práctica para impulsar el cambio hacia la transformación digital, permitiéndole nuevas oportunidades de crear productos y servicios, fidelizar a sus clientes e incrementar su nivel de competitividad.

ISBN 978-628-7532-51-9

CONSEJO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
JUNTOS LOGRAMOS MÁS

UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA
Caribe