PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA INCREMENTAR LAS RESERVAS DIRECTAS: CASO GRAND HOTEL SANTA ANA EN CUENCA- ECUADOR

Ma. Soledad Vivanco [a] y Diego Nicolás Naranjo Espinoza [b] [1]
Tutor: Cristian Paul Ortiz Villalta [c]

a. Economista graduada en la ESPOL, 2011. Guayaquil, Ecuador
E-mail: mvivanco@uees.edu.ec
b. Licenciado en Administración de empresas graduado en Universidad del Azuay, 2023. Azuay, Ecuador , E-mail diego.naranjo@uees.edu.ec.
c. M.Sc en Economía Aplicada con Mención en Estudios Regionales, 2021. Antofagasta, Chile. E-mail: crispv@uees.edu.ec

Fecha: 24 junio 2025

Palabras Clave
Cuenca; Servicio Marketing digital; Reservas directas; Rentabilidad.

Resumen:

Este proyecto propone la implementación de un plan de marketing digital con el objetivo de aumentar las reservas directas mediante el uso de canales propios, reduciendo la dependencia de plataformas intermediarias como Booking o Expedia. La estrategia busca optimizar la rentabilidad y fortalecer el posicionamiento del Grand Hotel Santa Ana de la ciudad de Cuenca en el mercado local y nacional.
La propuesta busca mejorar la rentabilidad y el control comercial del hotel.

Keywords

Cuenca; Service; Digital marketing; Direct bookings; Profitability.

Abstract:

This project proposes the implementation of a digital marketing plan with the aim of increasing direct bookings through the use of in-house channels, reducing dependence on intermediary platforms such as Booking or Expedia. The strategy seeks to optimize profitability and strengthen the Grand Hotel Santa Ana's positioning in the local and national market.

The proposal aims to improve the hotel's profitability and commercial control.

1. Oportunidad o Problema

1.1 Identificar la oportunidad/problema

El Gran Hotel Santana S.A.S., con RUC No. 0195122474001, está ubicado en el centro histórico de Cuenca. Se distingue por combinar el patrimonio arquitectónico local con servicios modernos de alta calidad. Sus habitaciones, que van desde categorías estándar hasta suites de lujo, están diseñadas para brindar confort y relajación. El hotel cuenta con parqueadero interno exclusivo y es el único en el centro de la ciudad que dispone de piscina propia, lo cual constituye una ventaja competitiva relevante.

Según el Expreso (2023), Cuenca recibió aproximadamente 920.000 visitantes, lo que representa un incremento de 240.000 turistas respecto al año anterior. De enero a octubre de 2024 se registraron 472.496 pernoctaciones, evidenciando un crecimiento del 1,74% en comparación con el mismo periodo de 2023. Este contexto refleja una oportunidad estratégica para mejorar la captación de clientes a través de canales digitales propios, en lugar de depender exclusivamente de plataformas externas que implican comisiones y menos ingresos para la empresa.

A continuación, en la **Tabla 1,** se detalla el análisis comparativo de los indicadores financieros más recientes del Grand Hotel Santa Ana, Cuenca, correspondientes a los períodos del año 2023, año 2024, y los estimados del año 2025. Este análisis tiene como objetivo resaltar tanto las fortalezas como las áreas de mejora en la gestión financiera del hotel, permitiendo identificar tendencias clave de oportunidades para la implementación de un plan de marketing. El mismo que tiene por objetivo el crecimiento de los ingresos por reservas directas con el hotel.

Tabla 1 Ingresos por Reservas del Grand Hotel Santa Ana

	Año 2023	Año 2024	A Mayo 2025	Sin Plan de MKT Digital Año 2025	Con Plan de MKT Digital Año 2025
Reservas Directas	$100,000	$110,000	$48,500	$108,000	$141,600
Reservas por Intermediarios	$25,000	$30,000	$12,500	$38,000	$19,000
Suman	$125,000	$140,000	$61,000	$146,000	$160,600

El análisis de los indicadores financieros del Grand Hotel Santa Ana, muestra un crecimiento positivo en varios aspectos claves, y evidencia ciertos retos de cada periodo. En el periodo 2025 detalla valores acordes al crecimiento entre periodos siguiendo así una tendencia de incremento año a año. De manera similar detallamos los valores al término del periodo 2025 de manera regular con los ingresos en dólares por la reserva de intermediarios y una fuerte oportunidad de incrementar los ingresos si ejecutamos un plan

de marketing digital antes del periodo 2025, lo que significa mayores ingresos, crecimiento versus el año 2024 y un impacto positivo por ingresos de reservas directas.

Finalmente lo que buscamos es desarrollar un plan de marketing que le permita al Grand Hotel Santa Ana incrementar sus ingresos y decrecer en gastos por pagos a intermediarios. Mejorar su rentabilidad, posicionamiento de marca, lo que podría mejorar aún más su impacto en la inclusión financiera de la zona turística de Cuenca y el sector hotelero.

1.2 Formalizar la declaración de la O/P

El problema identificado es la elevada dependencia del Gran Hotel Santana de plataformas intermediarias para la generación de reservas, lo que implica altos costos por comisiones y pérdida de autonomía sobre la relación directa con el cliente. La oportunidad consiste en implementar una mejor promoción por redes sociales así como una página web con motor de reservas, que permita captar directamente a los huéspedes, aumentar la rentabilidad y consolidar el posicionamiento del hotel en el entorno digital.

Declaración de Oportunidad:

El Gran Hotel Santa Ana, tiene la oportunidad de incrementar sus ingresos por reservas directas, mejorando así la satisfacción del cliente, optimizando la eficiencia operativa mediante la implementación de tecnologías y medios digitales. Destinar recursos a plataformas autónomas y comunicación directa con el cliente. Reducir costos operativos y recurso humano destinado a la supervisión de estas transacciones o seguimiento al mismo; contribuyendo así a la sostenibilidad del negocio y mejores ingresos para el periodo 2025 y los siguientes años.

Para enfrentar estos desafíos, se desarrollan propuestas mediante una lluvia de ideas, las cuales se organizan en categorías clave como: Innovación tecnológica, Digitalización de servicios, Inclusión Financiera, Optimización Operativa y Supervisión, y Evaluación. Cada área se enfoca en aspectos clave que permitirán al Hotel no solo mejorar su eficiencia operativa y reducir los costos; sino también expandir y diversificar su base de clientes, clientes potenciales a nivel local y clientes del exterior y aumentar su competitividad en el sector hotelero de la ciudad de Cuenca.

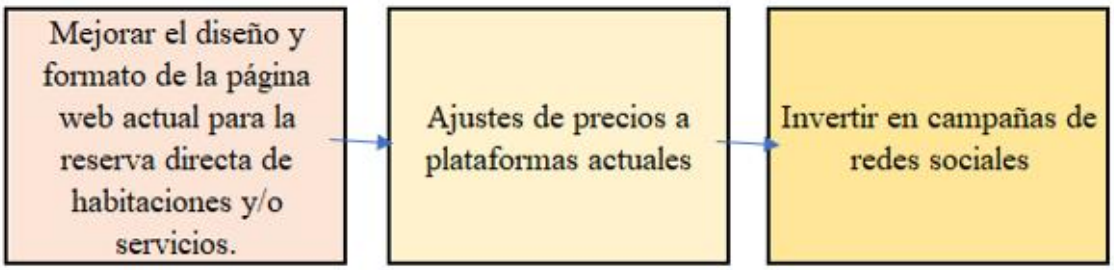
Figura 1 Principales Categorías de Ideas

Innovación Tecnológica y Digitalización de Servicios	Inclusión Financiera	Optimización Operativa	Supervisión y Evaluación
*Mejorar el diseño y formato de la **página web** actual para la reserva directa de habitaciones y/o servicios. *Desarrollo de una **aplicación movil propia** del Grand Hotel Santa Ana. *Incluir **herramientas como chatbots en la página web** del Hotel. *Pago de motores de busqueda o palabras claves en **Google Ads.**	***Nuevas negociaciones** con plataformas de terceros ***Ajustes** de precios a plataformas actuales *Invertir en campañas de **redes sociales**	*Reducción de **intermediarios** con menor frecuencia de uso en reservas *Implementación de **chatbots** para atender reservas en plataformas de intermediarios *Implementar nuevas **apps** para pagos de reservas	*Desarrollar un tablero de **control digital** para monitorear en tiempo real la reserva directa *Desarrollar un tablero de **control digital** para monitorear en tiempo real la reserva bajo intermediarios *Crear un sistema de feedback en línea para recibir comentarios de los clientes sobre las **experiencias** en las reservas por intermediarios

En esta **figura 1** agrupa ideas claves las mismas que fueron generadas para abordar los problemas de innovación, inclusión financiera, optimización y supervisión. Se organizan en distintas áreas que permitan evaluar su viabilidad e impacto para mejorar el servicio del hotel.

Por otra parte en la **figura 2** muestra las ideas seleccionadas como las más viables y efectivas dentro del conjunto generado en el esquema de lluvia de ideas. Estas estrategias seleccionadas se centran en realizar nuevas negociaciones o ajustes de precios con plataformas actuales; es decir revisar las tarifas de costos por reservas entre el hotel y el intermediario. Invertir en campañas de redes sociales en aquellas plataformas vigentes y manejadas por el Hotel directamente. Mejorar el diseño en forma y fondo de la página web actual del Hotel.

Figura 2. Ideas seleccionadas de la lluvia de ideas

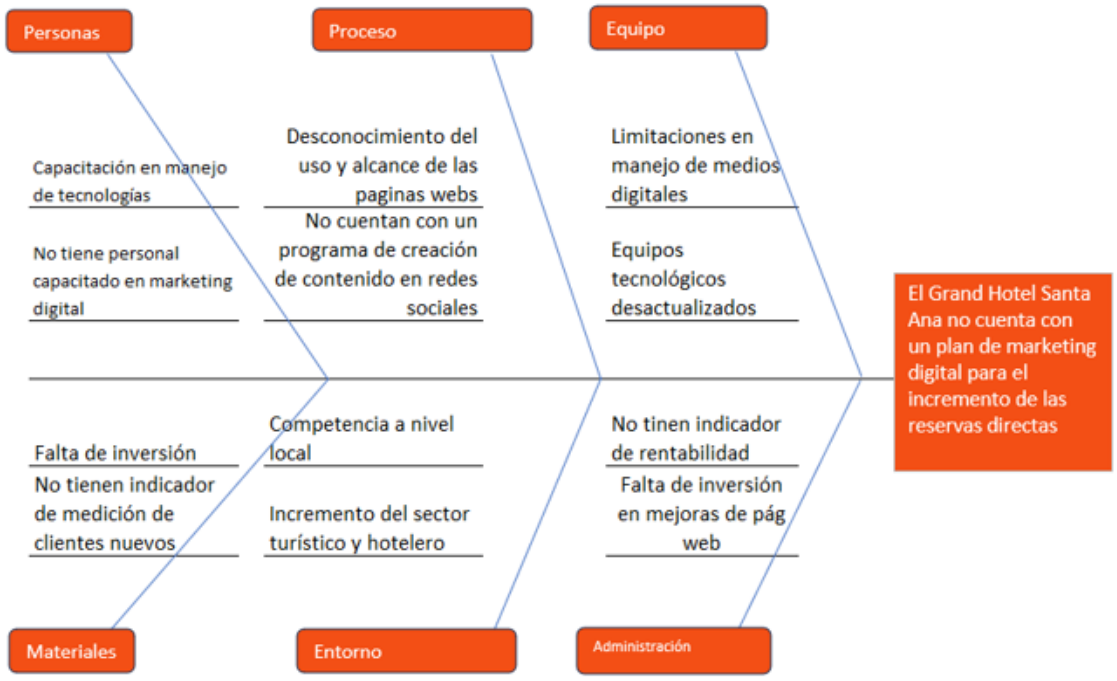


Esta figura detalla las mejores alternativas para aportar a la eficiencia operativa y aumento de ingresos. Estas ideas fueron seleccionadas y enfocadas en la mejora de la página web vigente, la cual no solo incrementará ingresos en las reservas sino el posicionamiento de marca en la web para uso de los futuros huéspedes en el corto, mediano y largo plazo. El ajuste de tarifas con los intermediarios digitales las cuales mejorará nuestra rentabilidad operativa y finalmente una campaña en las redes sociales las cuales aportará el crecimiento de reservas y engagement con los huéspedes, actuales, nuevos y futuros. Nos

impulsará a las recomendaciones; interacciones y el compartimiento de experiencias de una manera directa con los huéspedes.

Finalmente, el **Diagrama de Ishikawa** que presenta en la **Figura 3** formaliza la problemática identificada en el Grand Hotel Santa Ana. Este diagrama permite identificar las causas subyacentes que dificultan la inclusión financiera y la adopción de tecnología. Las principales casas incluyen una debilidad en la página web actual, la cual no es amigable con el manejo y reserva de la misma. Negociaciones poco robustas a largo plazo, la resistencia a implementar nuevas estrategias o nuevos intermediarios, procesos de contratación muy básicos y poco rentables en el largo plazo. Poca actualización al contenido de redes sociales, no contamos con engagement, no tenemos comentarios de experiencias que fortalezcan la decisión de reservas con nuevos clientes, redes como Instagram no cuenta contenido de valor y humanización en cada post o historia digital. La identificación de estas causas son claves para formular estrategias que permitan al Grand Hotel Santa Ana superar estos límites o barreras y poder avanzar hacia un modelo de negocio más rentable y de crecimiento sostenible en cada periodo de las reservas directas.

Figura 3. Diagrama de Ishikawa para formalizar la problemática



El análisis del diagrama nos presenta cinco factores clave: **Personas, Proceso, Equipo, Materiales y Entorno.** Estos factores están relacionados con la falta de capacitación del personal, desconocimiento y mejora continua. Estos aspectos deben ser abordados para permitir e incluir un plan de marketing que incremente las ventas y mejore la rentabilidad del negocio. Abordar estos desafíos garantizará que el Hotel Grand Santa Ana obtenga resultados medibles, alcanzables, y sostenibles en el largo plazo.

1.3 Identificar objetivos relevantes a partir de la O/P

Objetivo General:

Diseñar e implementar un plan de marketing digital para el Gran Hotel Santa Ana con el fin de incrementar las reservas directas a través de canales propios, reduciendo la dependencia de intermediarios y mejorando la rentabilidad del negocio.

Objetivos Específicos:

a) Identificar la red social más utilizada en el sector hotelero para incrementar un 10% las reservas directas del hotel.
b) Proponer mejoras en la página web del hotel para facilitar la reserva de habitaciones, logrando disminuir un 10% en reservas por intermediarios.
c) Diseñar una estrategia digital de redes sociales para incrementar un 25% de engagement

Los objetivos planteados permitirán al Grand Hotel Santa Ana tomar decisiones estratégicas informadas y analizadas, basadas en la transformación del marketing digital y redes sociales a mejorar no solo los ingresos sino a posicionar la marca a nivel del turismo local y extranjero ya que las redes sociales tienen un alcance a nivel mundial y esto favorecerá significativamente a las reservas directas y por ende a la rentabilidad. Obtendremos expansión, base de clientes y experiencias que se replicarán a través del engagement fomentado en las redes sociales.

1.4 Establecer prioridades en sus objetivos

Una vez definidos los objetivos generales y específicos de nuestro caso de estudio, es necesario establecer una matriz de priorización. Este paso será fundamental para identificar aquellos objetivos que tendrán un mayor impacto en la estrategia de implementación de un plan de marketing digital para el Grand Hotel Santa Ana, asegurando que los recursos sean asignados de manera eficiente y alineados al objetivo estratégico a largo plazo.

A continuación, en la **Tabla 2,** se presentan los objetivos priorizados, las estrategias asociadas y los factores de priorización que justifican la selección de cada uno:

Tabla 2 *Matriz de priorización del Grand Hotel Santa Ana*

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	FACTORES DE PRIORIZACIÓN
Identificar la red social más utilizada en el sector hotelero para incrementar un 10% las reservas directas del hotel.	Encuesta para identificar la red social más usada a nivel nacional e internacional.	*Alcance de interacción con el público objetivo *Adoptar tendencias para crear engagement con los seguidos
Proponer mejoras en la página web del hotel para facilitar la reserva de habitaciones, logrando	Mejoras en el diseño de la página web del hotel.	*Diseño de la página *Formas de pago con transferencia o tarjeta de crédito

disminuir un 10% en reservas por intermediarios.		
Diseñar una estrategia digital de redes sociales para incrementar un 25% de engagement	Desarrollo e implementación de plan de contenidos para redes sociales	*Ofrecer promociones *Garantizar las reservas y las experiencias en el hotel

En esta tabla, se reflejan los objetivos priorizados que se consideran clave para la implementación exitosa del plan de marketing digital para el Grand Hotel Santa Ana. Es importante destacar que el objetivo es disminuir las reservas de habitaciones por medio de intermediarios ya que de esa forma nuestra rentabilidad se disminuye y perdemos ingresos por falta de un plan de marketing digital alineado al nuevo entorno de reservas y turismo.

A continuación, la **Tabla 3** muestra la priorización por frecuencia de los objetivos, destacando aquellos que se han seleccionado con mayor frecuencia en función de su impacto para el Grand Hotel Santa Ana

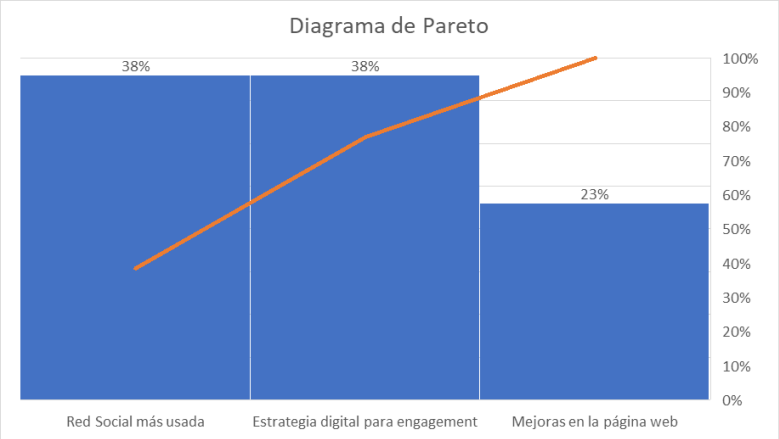
Tabla 3. *Priorización por frecuencia de los objetivos del Grand Hotel Santa Ana*

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	%
a) Identificar la red social más utilizada en el sector hotelero para incrementar un 10% las reservas directas del hotel	Generar encuestas para seleccionar la red social más usada en el sector hotelero	5	38%
b) Proponer mejoras en la página web del hotel para facilitar la reserva de habitaciones, logrando disminuir un 10% en reservas por intermediarios	Analizar a nivel local las tendencias y herramientas de cadenas hoteleras de la región sierra	3	23%
c) Diseñar una estrategia digital de redes sociales para incrementar un 25% de engagement	Crear reels de tendencias, fotografiar lugares emblemáticos de la ciudad de Cuenca, incluir videos de testimonios	5	38%
Total		13	100%

El análisis de esta tabla muestra que los objetivos relacionados con nuestra solución de crear un plan de marketing digital para el Grand Hotel Santa Ana, son los que tienen mayor prioridad para el Hotel, con una frecuencia del 38% en primer lugar y por otro lado, el objetivo de crear mejoras en la página web cerca del 23%.

Para finalizar, el **Gráfico de Pareto** en la **Figura 4** visualiza estos resultados de forma gráfica destacando los objetivos que, al ser priorizados, generan el mayor impacto en la estrategia de diseño de plan de marketing digital para el Grand Hotel Santa Ana

Figura 4 *Diagrama de Pareto de los objetivos del Grand Hotel Santa Ana*



Con esta priorización y análisis, el Grand Hotel Santa Ana estará mejor posicionado para incrementar las reservas directas entre sus huéspedes y el hotel. El contacto será directo y a largo plazo, ya que con la estrategia de marketing digital buscaremos llegar a crear lazos con los huéspedes y los futuros huéspedes a nivel nacional e internacional.

1.5 Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones

Una parte fundamental del éxito de cualquier proyecto será el seguimiento, medición y control de los objetivos prioritarios. Estos indicadores nos permitirán evaluar, plantear y replantear nuestras actividades o estrategias que nos llevarán a los resultados esperados. En este punto, se asignan métricas clave que medirán el éxito o fracaso del proyecto de los objetivos específicos en puntos anteriores. Estos indicadores proporcionarán una base objetiva para realizar ajustes a corto o largo plazo en la implementación del Plan de marketing digital para el Grand Hotel Santa Ana. En la **Tabla 4** se presenta una visión clara de los indicadores clave que guiarán el seguimiento de los principales objetivos estratégicos del Grand Hotel Santa Ana. Estos indicadores permiten un control riguroso de las estrategias implantadas, proporcionando datos objetivos sobre su efectividad y eficiencia:

Tabla 4 *Indicadores de seguimiento y control del Grand Hotel Santa Ana*

Objetivos	Estrategia	Indicador	Fórmula
Identificar la red social más utilizada en el sector hotelero para incrementar un 10% las reservas directas del hotel.	Encuesta para identificar la red social mas usada a nivel nacional e internacional	*Número de reservas por red social *Transacciones realizadas en redes	*Reservas / total de redes sociales x 100 *# Transacciones en redes sociales
Mejorar la página web para facilitar reservas.	Mejoras en el diseño de la página web del hotel	*Crecimiento en la base de reservas por web *Cuántas reservas se hacen en la web del hotel	*Nuevos visitantes/Total de visitas mes x 100 *Nuevas reservas directas de la web/ total de reservas directas x 100
Usar redes sociales y buscadores para atraer futuros clientes.	Desarrollo e implentación de plan de contenidos para redes sociales	*Incremento de seguidores *Número de likes en post de redes sociales	*Seguidores nuevos / total de seguidores x 100 *Nuevos likes / total de likes x 100

A continuación, se describen los indicadores clave que permitirán medir el progreso de cada uno de los objetivos priorizados:

Número de reservas por red social este indicador medirá cuántas reservas se realizarán a través de redes sociales directamente con el hotel.

Transacciones realizadas en redes medirá la cantidad de operaciones financieras de los usuarios de redes sociales sobre las reservas directas con el hotel.

Crecimiento en la base de reservas por web Monitorea el porcentaje de crecimiento en la cantidad de reservas a través de la página web del hotel

Cuántas reservas se hacen en la web del hotel medirá la cantidad de reservas directas que se hacen desde la página web del hotel

Incremento de seguidores Medirá la cantidad de seguidores nuevos en las redes sociales

Número de likes en post de redes sociales este indicador presenta la cantidad de interacciones en el contenido que genere el plan de medios digitales 7

Los indicadores de medición, seguimiento y control proporcionarán al hotel las herramientas necesarias para monitorear y regular las actividades planteadas inicialmente. Ayudarán al ajuste en el caso de no llegar a los resultados esperados por el plan de marketing digital.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

2.1 Exploración

Para la exploración de esta sección analizamos tres alternativas estratégicas distintas; las que hemos planteado para resolver el problema central del Gran Hotel Santa Ana: la dependencia de plataformas intermediarias para la captación de clientes y generar reservas. Así mismo buscamos identificar opciones que sean viables y permitan al hotel mejorar su autonomía comercial, aumentar la rentabilidad con una reserva y establecer

una relación de manera directa con sus huéspedes, utilizando herramientas digitales propias o de bajo costo para el objetivo planteado.

Alternativa A: Mantener el esquema actual basado en plataformas de terceros

Esta alternativa propone continuar con lo que se ha venido manejando, una estrategia vigente; es decir, sin ningún cambio: Promocionar al Gran Hotel Santa Ana a través de plataformas como Booking, Expedia y otras OTAs. Aunque este modelo actual permite asegurar visibilidad y captar reservas con intermediarios, tiene varias desventajas.

Este enfoque se centra en optimizar el perfil del Grand Hotel Santa Ana en las plataformas mediante ajustes en tarifas, textos, fotografías y términos y condiciones de reserva. A corto plazo, esta alternativa ofrece una continuidad sin necesidad de inversiones nuevas y desconocidas, pero no soluciona los problemas asociados: alta dependencia, comisiones que restan utilidad, restan ingresos y falta de fidelización en el Hotel.

Tabla 5. *Costos estimados de la Alternativa A: Plataformas intermediarias*

Concepto de Costo	Costo Estimado 2025 hasta mayo (USD)	% de Participación
Comisiones por reserva (20.5% promedio)	$ 12,500	36%
Costos operativos asociados (personal, limpieza)	$ 14,500	41%
Gastos de conciliación y gestión en OTAs	$ 5,000	14%
Gastos financieros (tarjetas, bancos)	$ 3,000	9%
Total estimado	**$ 35,000**	**100%**

Análisis de la Alternativa A

La decisión de mantener este método actual, basado en el uso de plataformas como Booking, Expedia y otras OTAs, representa una estrategia de continuidad a lo que ya conocemos, la cual no necesita ninguna inversión a corto ni a largo plazo. Esta modalidad ha demostrado tener buenos resultados, brindando visibilidad sin necesidad de un canal propio. Sin embargo, el análisis financiero nos muestra que podemos tener un costo operativo alto. De acuerdo con los datos consolidados hasta mayo de 2025, se estima que las comisiones por reservas alcanzan aproximadamente los $12.500, lo que representa el 36% del total de costos relacionados con esta alternativa. Además, los procesos de conciliación y gestión administrativa de las OTAs pueden generar cargas de hasta $5.000 (12%). A esto se suman gastos financieros indirectos, derivados de pagos con tarjeta y comisiones bancarias, estimados en $3.000 (9%).

Con una perspectiva estratégica, esta alternativa presenta dependencia frente a plataformas externas, que controlan tanto el tráfico como la relación con el cliente final.

Alternativa B: Invertir en campañas de redes sociales

Esta alternativa busca enfocar la estrategia a los medios digitales del Gran Hotel Santa Ana en una inversión publicitaria directa a través de redes sociales, principalmente Instagram, Facebook y TikTok, buscando captar reservas sin intermediarios ni

proveedores. La propuesta se centra en crear un contenido visual atractivo, creativo, ejecutar campañas de pago segmentadas por geolocalización e intereses, y dirigir el tráfico a canales como WhatsApp con el fin de hacer una reserva directa entre el Gran Hotel Santa Ana y nuestro futuro cliente.

Tabla 6. *Costos estimados de la Alternativa B: Redes Sociales*

Concepto de Costo	Costo Estimado 2025 hasta mayo (USD)	% de Participación
Campañas de Meta-Ads	$ 1,500	43%
Creación de contenido visual	$ 2,000	57%
Total estimado	**$ 3,500**	**100%**

Análisis de la Alternativa B

Esta alternativa presenta una opción de invertir en campañas de Meta-Ads (Facebook e Instagram) acompañadas de una creación constante de contenido visual atractivo como herramienta para buscar reservas directas, así como para posicionar la marca del Gran Hotel Santa Ana.

Financieramente representa una inversión controlada y eficiente: hasta mayo de 2025 se estima un gasto total de $3.500, distribuidos entre publicidad pagada en redes ($1.500) y producción de contenido visual ($2.000). Esta cifra es mucho menor frente a los más de $15.000 aproximados que se pagan en comisiones a plataformas intermediarias durante el mismo período.

La mayor ventaja es que una publicidad en Meta-Ads permite una segmentación con más precisión, por geolocalización, idioma, intereses, perfiles y comportamientos, lo que es muy apto para atraer turistas y potenciales clientes. Al dirigir el tráfico a canales propios de contacto (como WhatsApp o mensaje directo), podemos generar reservas directas sin pagar comisión. Además, con la creación de un buen contenido visual, el Hotel mejorará su prestigio y publicidad actual.

A diferencia de las otras alternativas, esta opción no es únicamente rentable, sino que también es flexible, escalable y ejecutable de forma inmediata. Consideramos que la Alternativa B es la opción más viable y estratégica para el momento actual del Grand Hotel Santa Ana ya que no solo reduce costos, sino que da un mejor control al hotel y sus canales.

Alternativa C: *Mejorar el canal digital propio con motor de reservas y posicionamiento orgánico*

Lo que buscamos con esta alternativa es implementar y fortalecer nuestra página web del Grand Hotel Santa Ana, es decir optimizar la misma con motores de reserva directa, así como un mejor posicionamiento en buscadores (SEO), y campañas de remarketing. El

objetivo es reducir la dependencia de plataformas intermediarias y gestionar las reservas desde nuestra propia web.

Mediante este canal podemos obtener varias ventajas como: control sobre los datos de nuestros huéspedes, las tarifas, identidad de la marca y una mejora en la experiencia del usuario, así como la integración de pagos con campañas de posicionamiento web.

Tabla 7. *Costos estimados de la Alternativa C: Canal digital propio*

Concepto de Costo	Costo Estimado 2025 hasta mayo (USD)	% de Participación
Desarrollo del sitio web con motor de reservas (e-commerce)	$500	39%
Dominio, hosting y soporte técnico (anual)	$125	10%
Mantenimiento mensual ($30 × 5 meses)	$150	12%
Creación de contenido visual profesional	$300	23%
Posicionamiento básico (SEO on-page) y configuración inicial	$200	16%

Análisis de la Alternativa C

Esta alternativa que es muy buena y presenta una estrategia de transformación digital, si bien su implementación implica una transformación del enfoque comercial, es decir pasar de plataformas intermediarias a un canal propio, donde el hotel tiene el control de todo, necesita de la alternativa B para posicionarse de mejor manera y que los clientes prefieran reservar directamente.

Viéndolo de un punto de vista financiero, la inversión estimada es relativamente baja ($1.275 hasta mayo de 2025) en comparación con los beneficios potenciales. Una página web profesional con botones de pago permite retener el 100% del valor de cada reserva, lo cual implica un aumento directo en la rentabilidad. Incluso si tan solo 15% de las reservas totales pasarán a este canal, el ahorro superaría los $2.000 anuales.

Con la combinación de un contenido visual con estrategia SEO podría permitir al hotel ganar posicionamiento orgánico en Google, especialmente para búsquedas como “hotel con piscina en Cuenca” o “hotel con parqueadero centro histórico”.

Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta un valor adicional para que esta estrategia de mejores resultados y esta sería la de articularse con campañas activas en redes sociales. Esto permitirá generar tráfico hacia la página web y fortalecer la interacción con potenciales huéspedes. ya que una web por sus propios medios toma tiempo en posicionarse.

2.2 Limitación y formalización

En esta sección se analizarán y delimitarán las alternativas planteadas, con el objetivo de encontrar aquella que sea más adecuada y alineada desde un punto de vista financiero, operativo y estratégico para el Grand Hotel Santa Ana. Las opciones serán verificadas tomando en cuenta el costo de implementación, impacto proyectado y capacidad real de ejecución dentro del contexto actual del Grand Hotel Santa Ana.

Alternativa A: Mantener el esquema actual basado en plataformas de terceros

Esta alternativa consiste en mantener y continuar utilizando plataformas intermediarias como Booking, Expedia, etc. como canal principal de captación de reservas. Aunque representa una solución de bajo riesgo, limita la autonomía comercial del Grand Hotel y reduce significativamente la rentabilidad por cada huésped.

Actividades clave:

- Analizar los contratos con las OTAs para determinar márgenes de comisión, así como las condiciones de visibilidad y penalidades.
- Mejorar el contenido visual publicado en plataformas.
- Tener un control de reservas, conciliaciones y comisiones mensuales para evaluar su impacto financiero.
- realizar una comparativa de las ventas mensuales de reservas OTAs vs. canales directos, para determinar la opción de migrar hacia alternativas propias.

Alternativa B: Invertir en campañas de redes sociales

Esta alternativa está enfocada en que el Grand Hotel Santa Ana capte reservas directas con publicidad pautada en redes sociales como Facebook e Instagram (Meta Ads), buscando crear un contenido visual atractivo, creativo con el objetivo principal de reducir el uso de OTAs.

Actividades clave:

- Realizar campañas en Meta Ads (Facebook e Instagram), con llamados a la acción claros para reservas por WhatsApp o llamadas.
- Establecer un contenido visual atractivo y creativo (fotografías, reels, videos testimoniales) orientado a destacar los servicios del hotel y generar interacción orgánica con el público.
- Monitorear el impacto de la estrategia, comparando el origen de las reservas si son directas o por OTAs.

Limitación de la alternativa:

Esta estrategia tiene una alta relación costo-beneficio y nos permite tener ejecución inmediata.

La captación por redes sociales requiere un constante movimiento de pautaje ya que si se detiene el presupuesto también se detienen las reservas para el Grand Hotel Santa Ana.

Alternativa C: Mejorar el canal digital propio con motor de reservas y posicionamiento orgánico

Esta alternativa plantea el desarrollo y consolidación del canal digital propio del Grand Hotel Santa Ana, a través de una página web profesional con motor de reservas, sistema de pagos, contenido visual optimizado y posicionamiento orgánico (SEO). A diferencia de la dependencia de plataformas externas, esta opción permite al hotel retener el 100%

del valor de cada reserva, acceder a los datos de sus huéspedes, personalizar la experiencia y construir una identidad de marca sólida.

Actividades clave:

- Diseñar e implementar un sitio web funcional con motor de reservas y pasarela de pagos integrada (PayPhone, Stripe o Datafast), optimizado para dispositivos móviles.
- Contratar servicios de mantenimiento técnico y dominio/hosting, asegurando la operatividad y disponibilidad continua del canal digital.
- Generar contenido visual profesional (fotografía, video, diseño web) alineado con la identidad del hotel y enfocado en la conversión de visitantes en huéspedes.
- Aplicar estrategias básicas de posicionamiento orgánico (SEO) mediante uso de palabras clave, textos optimizados, enlaces internos y blog de contenido turístico local.
- Vincular el sitio web con redes sociales y campañas de publicidad digital, para alimentar el tráfico hacia el canal propio y aumentar la tasa de conversión directa.

Limitación de la alternativa:

Aunque esta opción presentada es financieramente viable (estimada en $1.275 hasta mayo de 2025), su principal limitación radica en que los resultados no son inmediatos. A diferencia de la publicidad pagada o las OTAs, el posicionamiento orgánico en buscadores y el reconocimiento de la marca digital requiere tiempo, constancia y estrategias combinadas. Si no se acompaña de tráfico activo desde redes sociales, campañas de pago o alianzas, es poco probable que alcance visibilidad suficiente por sí sola.

Además, la gestión del canal propio demanda conocimiento técnico y soporte continuo. El diseño, mantenimiento, actualizaciones, respuesta al usuario y seguimiento de métricas digitales deben ser abordados de forma profesional para garantizar eficiencia y conversión. La curva de aprendizaje o la subcontratación de estos servicios pueden representar un reto si no se cuenta con un equipo preparado.

Sin embargo, esta alternativa representa una inversión estructural: una vez implementado correctamente, el canal propio se convierte en un activo digital permanente del hotel, que permite independencia, mejores márgenes y escalabilidad a futuro. Es una solución ideal para construir una estrategia digital sólida y sostenible en el mediano plazo.

3. Analizar y Valorar las Alternativas

3.1 Parámetros para el análisis y valoración de alternativas

Dentro del estudio de este proyecto contamos con la selección de alternativas para la optimización del plan de marketing digital del Grand Hotel Santa Ana; el mismo que se basa en un análisis estratégico y financiero riguroso y eficiente que considera diversos parámetros claves e importantes. Estos parámetros nos permiten evaluar la viabilidad de las alternativas propuestas en función de la capacidad del Grand Hotel Santa Ana para

mejorar su eficiencia operativa. A continuación, se describen los principales parámetros utilizados:

Tasa Interna de Retorno (TIR): es un indicador más relevante e importante para evaluar la rentabilidad esperada del proyecto. Para el Grand Hotel Santa Ana se busca una alternativa principal (manejo profesional de redes sociales) supere la tasa de retorno a través de plataformas intermediarias, que en promedio restan entre un 20-25% por comisiones. Una TIR superior justifica migrar gradualmente a una estrategia de marketing digital directa.

Valor Actual Neto (VAN): el valor actual neto mide la rentabilidad proyectada de las alternativas de inversión en comparación con los costos iniciales. Vamos a establecer como parámetro que el VAN de las alternativas seleccionadas debe de ser positivo. Asegurar que un VAN positivo asegura que las alternativas generen valor significativo para el hotel, mejorando sus ingresos netos en el mediano y largo plazo Con ingresos acumulados de $61,000.00 hasta mayo 2025, una inversión mensual entre $300 y $400 en redes sociales representan menos del 1% del ingreso operativo mensual, lo que ofrece un margen razonable para recuperar la inversión si se capta un porcentaje creciente de reservas sin comisión.

Margen Neto: con este indicador del margen neto vamos a medir la capacidad del hotel para generar beneficios netos para cubrir sus gastos operativos.

Actualmente gran parte del margen operativo del hotel se ve afectado por costos fijos y comisiones externas. La implementación de una estrategia propia permitiría aumentar el margen neto por reserva (aproximadamente un 25%) , al reducir la dependencia de OTAs. Este incremento de utilidad por cliente no solo mejora el flujo operativo, sino que fortalece el posicionamiento de marca y fomenta la fidelización.

Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR): La TMAR es el mínimo rendimiento aceptable para que la inversión sea viable en el proyecto. En este caso, el Grand Hotel Santa Ana ha establecido una TMAR del 12% equivalente al costo de oportunidad en una negocio hotelero independiente que busca consolidarse en el mercado turístico de la ciudad mediante recursos propios. la alternativa B se evalúa bajo este umbral, considerando sus costos de entrada, las cuales son bajos, alto potencial de alcance digital, expansión, y sin riesgos asociados a desarrollos tecnológicos complejos

Temporalidad del análisis: La temporalidad del análisis está proyectada a tres años. En este periodo es adecuado porque te permite recuperar la inversión inicial en tecnología sin comprometer la estabilidad financiera del Hotel. Además tres años es un horizonte razonable para evaluar la adopción tecnológica por parte del directorio. Consideramos un tiempo en el que podemos ajustar alguna métrica del plan de marketing para que retorne los ingresos deseados.

3.2 Escenario de ingresos para cada alternativa

Para estimar los ingresos de cada alternativa, se utilizaron cifras proyectadas con base en la capacidad operativa del Grand Hotel Santa Ana, el comportamiento de la demanda

turística en Cuenca y los registros históricos de ocupación mediante plataformas digitales de terceros (OTAs). Cada alternativa ofrece diferentes niveles de ingresos en función de la tasa de ocupación, la tarifa promedio por noche y el nivel de dependencia operativa frente a canales externos de comercialización.

Alternativa A: Comercialización a través de plataformas digitales externas (OTAs)

Esta alternativa se basa en continuar utilizando plataformas intermediarias como Booking, Expedia y Despegar para captar clientes; es decir no realizar ningún cambio en el escenario en el que Grand Hotel Santa Ana se encuentra trabajando u operando. Estas plataformas han permitido mantener un nivel de ocupación estable, especialmente en temporada alta, aunque representan un costo elevado por las comisiones cobradas por cada reserva.

Proyección de huéspedes: Se proyecta un crecimiento moderado en el número de noches vendidas, como resultado del posicionamiento sostenido del hotel en las OTAs. En el primer año, se estima alcanzar 1.800 noches vendidas (60% de ocupación promedio con 10 habitaciones disponibles), lo que representa 150 noches por mes. Para el segundo año, se espera un incremento a 2.250 noches, y en el tercer año un total de 2.700 noches vendidas, gracias a una mejor gestión de promociones en temporada baja y mejoras en la calificación del hotel.

Ingreso por noche: La tarifa promedio por noche se estima en USD 65 al inicio, con un aumento proyectado a USD 70 en el tercer año, producto de un ajuste inflacionario y mejoras en el servicio percibido por el cliente.

Ingresos anuales estimados:

Tabla 8 *Ingresos anuales estimados Grand Hotel Santa Ana*

	# Noches	Precio USD	Total
Primer Año	1,800	$ 65.00	$ 117,000.00
Segundo Año	2,250	$ 68.00	$ 153,000.00
Tercer Año	2,700	$ 70.00	$ 189,000.00

La **Tabla 8** presenta los valores estimados de capacidad operativa a considerarse en el primer año por una tarifa promedio hasta el tercer año en el cual la capacidad operativa incremento por la gestión en promociones y mejoras de calificación en el hotel el mismo que nos permite un incremento en el precio producto de un ajuste inflacionario y mejoras en el servicio percibido por el cliente.

Nota: Los valores estimados no incluyen las comisiones de las OTAs, que se considerarán en el cálculo de costos operativos.

Alternativa B: Gestión de redes sociales como canal directo de ventas

Esta alternativa plantea convertir las redes sociales en el principal canal de ventas directas del Grand Hotel Santa Ana, mediante contenido de alto impacto, publicidad digital dirigida, y una atención al cliente vía WhatsApp Business. Esta estrategia reduce la

dependencia de OTAs, mejora el margen neto y posiciona la marca de manera personalizada ante el futuro cliente o huésped.

Proyección de huéspedes:

Con base en las cifras de enero a mayo de 2025 (USD 61.000), se proyecta un cierre de año con al menos USD 146.400 en ingresos directos, gracias a un mejor aprovechamiento del canal digital.

Tabla 9. *Proyección de huéspedes por mejoras de los canales digitales*

	# Noches Estimadas	Precio USD	Total
Año 1 (2025)	2,000	$ 73.20	$ 146,400
Año 2 (2026)	2,600	$ 68.00	$ 176,800
Año 3 (2027)	3,200	$ 70.00	$ 224,000

En la tabla **9** se detallan precios en promedio por noche con respecto a las reservas directas, incluyendo la estimación de número de noches en crecimiento debido a las mejoras de los canales digitales.

Tabla 10. *Ingreso promedio por noche (con reservas directas)*

	Precio USD Estimado Reservas Directas
Año 1 (2025)	$ 73.20
Año 2 (2026)	$ 68.00
Año 3 (2027)	$ 70.00

Tabla **10** incluye promociones y precios variables por temporada

Tabla 11 *Ingresos anuales estimados (proyección conservadora):*

	Ingresos Anuales Estimados
Año 1 (2025)	$ 146,400
Año 2 (2026)	$ 176,800
Año 3 (2027)	$ 224,000

La Tabla **11** detalla ingresos anuales estimados considerando los precios de temporada y las noches en su máxima capacidad operativa.

Nota: Técnicamente, al evitar comisiones de OTAs (15–20%), la estrategia permite aumentar hasta en un 18% el margen de utilidad por noche vendida, mejorar la gestión de marca y capitalizar la recurrencia de clientes fidelizados.

Alternativa C: Implementación de página web institucional con motor de reservas propio

Esta alternativa contempla el desarrollo de un sitio web oficial para el Grand Hotel Santa Ana, con un sistema de reservas integrado, pasarela de pagos y herramientas de optimización SEO. El objetivo es incrementar la captación de clientes sin intermediarios, reducir comisiones pagadas a OTAs y consolidar la identidad digital del Grand Hotel Santa Ana

Proyección de usuarios: En base al desempeño actual (USD 61.000 en ingresos hasta mayo), se proyecta que al menos el 10% de las reservas totales del año provendrán del canal web propio, una vez esté implementado. Se estima así que el sitio web genere USD 15.000 en el primer año, representando aproximadamente 83 noches vendidas a un promedio de USD 72 por noche. En el segundo año, se proyecta duplicar ese volumen, alcanzando USD 30.000 en reservas propias, y en el tercer año, consolidar el canal con ingresos de USD 45.000, lo cual representa cerca del 25% de las reservas anuales totales.

Ingreso por noche (transacción): Se estima un ingreso promedio de USD 72 por noche en el primer año, con un crecimiento proyectado a USD 75 en el tercer año, debido al fortalecimiento del canal propio, estrategias de retención directa y promoción exclusiva.

Tabla 12 *Ingresos anuales estimados (canal web)*

	Ingresos Anuales Estimados Canal Web	
Primer Año	$	15,000
Segundo Año	$	30,000
Tercer Año	$	45,000

La tabla **12** presenta un crecimiento; se apoya en la promoción activa de la web a través de redes sociales, Google My Business y posicionamiento SEO, así como en la fidelización de clientes recurrentes.

A continuación, en la Tabla **13**, se comparan los ingresos y costos operativos para cada una de las tres alternativas, brindando una visión clara de los diferentes niveles de retorno y riesgo asociados.

Tabla 13. *Estimación de ingresos y costos operativos para cada alternativa*

Datos	Alternativa A (Plataformas OTAs)	Alternativa B (Redes Sociales)	Alternativa C (Sitio Web
No. de usuarios (noches vendidas)	2.7	3.2	600
Tasa de adopción del canal	60%	70%	30%
Volumen promedio de reservas (anual)	1.800 – 2.700	2.000 – 3.200	300 – 850
Ingreso promedio por reserva ($)	$65 – $70	$65 – $75	$72 – $75
Ingresos totales (anual)	$117.000 – $189.000	$146.400 – $224.000	$15.000 – $45.000
Costos operativos (50% de ingresos)	$58.500 – $94.500	$73.200 – $112.000	$7.500 – $22.500
Gastos generales (35% de ingresos)	$40.950 – $66.150	$51.240 – $78.400	$5.250 – $15.750
Beneficio neto estimado	$17.550 – $28.350	$21.960 – $33.600	$2.250 – $6.750
Margen neto	18%	18%	18%

a)Alternativa A: Esta opción representa la continuidad del modelo actual basado en plataformas de terceros como Booking y Expedia. Si bien garantiza visibilidad y flujo de huéspedes, implica altos costos por comisiones y una alta dependencia de agentes externos. Es una opción operativa pero menos rentable a largo plazo.

b)Alternativa B: La inversión en campañas de redes sociales se posiciona como la alternativa con mayor retorno proyectado. Permite captar reservas directas, reducir costos de intermediación y fortalecer el posicionamiento del Grand Hotel Santa Ana en canales digitales propios. Su impacto financiero es favorable y su escalabilidad a futuro la convierte en la alternativa más atractiva para el Grand Hotel Santa Ana.

c)Alternativa C: El desarrollo de una página web institucional con sistema de reservas propio representa una inversión inicial moderada, pero con beneficios estratégicos en imagen de marca, control de reservas y fidelización. Aunque los ingresos en los primeros años son menores, esta opción complementa a las redes sociales y consolida el canal directo a largo plazo.

En resumen, cada alternativa planteada presenta ventajas y riesgos distintos, lo que permite al Grand Hotel Santa Ana seleccionar la opción que mejor se ajuste a sus objetivos estratégicos de crecimiento, posicionamiento, financiamiento y sostenibilidad, considerando tanto el impacto financiero como el fortalecimiento de su presencia digital directa.

3.3 Escenario de los posibles resultados financieros para cada alternativa

Dentro del análisis financiero para los escenarios posibles del Grand Hotel Santa Ana, hemos calculado los resultados financieros con base en cifras realistas y ajustadas al contexto del mercado turístico y hotelero en la región del austro ecuatoriano específicamente en la ciudad de Cuenca, la ciudad donde estamos implementando el proyecto. Se analizan indicadores clave, como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), utilizando una Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) del 12%. Estos valores cuantitativos se desarrollaron sobre un horizonte de tres años, considerando proyecciones conservadoras de ingresos, costos operativos y márgenes, con el objetivo de evaluar la viabilidad económica y la rentabilidad relativa de cada estrategia de comercialización digital planteada para este caso de estudio.

Alternativa A: Comercialización a través de plataformas digitales externas (OTAs)

La Alternativa A se enfoca en continuar utilizando plataformas intermediarias como Booking, Expedia y Despegar como principal canal de captación de clientes. Esta opción permite mantener la visibilidad y un flujo constante de reservas, especialmente durante temporadas altas. Sin embargo, conlleva un alto nivel de dependencia operativa y costos significativos por comisiones, conciliaciones administrativas y comisiones bancarias. A

continuación, presentamos la tabla **14** con los resultados financieros proyectados para esta alternativa a lo largo de tres años.

Tabla 14: *Resultados financieros proyectados para la Alternativa A*

Año	Ingresos Totales	Costos Operativos	Beneficio Neto	Margen Neto
1	$ 117,000	$ 84,006	$ 32,994	$ 28.19
2	$ 146,250	$ 105,099	$ 41,151	$ 28.14
3	$ 189,000	$ 135,702	$ 53,298	$ 28.20

En la **tabla 14** presentamos el análisis de los resultados financieros esperados y proyectados de Alternativa A, generando un beneficio neto creciente a lo largo del horizonte de tres años. En el primer año, se estiman ingresos por USD 117.000, producto de aproximadamente 1.800 noches vendidas a una tarifa promedio de USD 65. Sin embargo, los costos asociados a esta modalidad, incluyendo comisiones por reserva (20,5% promedio), costos operativos (personal en general, limpieza), gastos de conciliación y comisiones bancarias, representan aproximadamente el 71,8% de los ingresos brutos.

A pesar de estos costos elevados, el margen neto se mantiene relativamente estable en torno al 28%, lo que refleja un modelo de operación rentable pero limitado en autonomía. Para el tercer año que se cumple la temporalidad del análisis y de nuestra proyección se espera alcanzar un ingreso de USD 189.000 con un beneficio neto de USD 53.298

Para los indicadores financieros, no se calcula la Tasa Interna de Retorno (TIR) debido a la ausencia de un desembolso inicial que represente inversión para el Grand Hotel Santa Ana. Sin embargo, el Valor Actual Neto (VAN) estimado con una Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) del 12% asciende a USD 100.274, lo que indica que, aunque el modelo genera valor, no es necesariamente la alternativa más eficiente en términos de control estratégico y reducción de dependencia. Esta opción mantiene la ocupación y genera liquidez, pero limita el posicionamiento autónomo del hotel y deja un margen comercial reducido frente a estrategias más directas.

Alternativa B: Inversión en campañas de redes sociales para reservas directas

La Alternativa B para este caso de estudio propone implementar una estrategia de comunicación digital enfocada en redes sociales, especialmente mediante campañas pagadas en Meta (Facebook e Instagram), con el objetivo de captar reservas directas sin intermediarios. Esta alternativa busca mejorar el posicionamiento del hotel, aumentar el reconocimiento de marca y generar conversiones directas mediante enlaces con CTA direccionados a la app de WhatsApp, teléfono o formularios integrados. A continuación, en la Tabla se presentan los resultados financieros proyectados para esta alternativa a lo largo de tres años.

Tabla 15. *Resultados financieros proyectados para la Alternativa B*

Año	Ingresos Totales	Costos Operativos	Gastos Generales	Beneficio Neto	Margen Neto
0				$ -3,500	0%
1	$ 90,000	$ 15,000	$ 31,500	$ 43,500	48.33%
2	$ 120,000	$ 18,000	$ 42,000	$ 60,000	50.00%
3	$ 160,000	$ 20,000	$ 56,000	$ 84,000	52.50%

En la **tabla 15** presentamos el análisis de los resultados financieros proyectados para Grand Hotel Santa Ana, se puede evidenciar que la Alternativa B presenta un desempeño sólido en términos de rentabilidad operativa. En el primer año, con una inversión inicial de USD 3.500, se estiman ingresos por USD 90.000 generados a través de campañas digitales de alto alcance y segmentación. El beneficio neto inicial es de USD 43.500, con un margen neto del 48,33%.

La estrategia planteada contempla costos operativos directos (pauta digital, herramientas de gestión y equipo humano) que se mantienen en niveles razonables, mientras que los gastos generales (personal, servicios, mantenimiento y administración) se estiman en el 35% de los ingresos. Para el tercer año, los ingresos proyectados alcanzan los USD 160.000, con un beneficio neto de USD 84.000 y un margen superior al 52%.

Desde el punto de vista financiero, la tasa interna de retorno (TIR) alcanza el 12,80%, lo cual supera levemente la tasa mínima aceptable de retorno (TMAR) del 12%, confirmando la viabilidad económica de esta alternativa. Por otro lado, el valor actual neto (VAN) es de USD 142.960, lo que refleja una generación sostenida de valor durante el período de análisis. Esta alternativa se configura como una solución eficiente y escalable para fortalecer el canal directo del hotel, mejorar su independencia comercial y elevar los márgenes operativos.

Alternativa C: Desarrollo de canal digital propio (sitio web con motor de reservas y posicionamiento SEO)

La Alternativa C para este caso plantea la creación y gestión de un canal digital propio mediante el desarrollo de una página web optimizada, equipada con un motor de reservas directo e integrado a WhatsApp, formularios de contacto y sistemas de pago. Esta estrategia tiene como objetivo captar reservas sin intermediarios, generar autonomía comercial y consolidar una imagen de marca digital estable. La alternativa también incluye acciones básicas de SEO para mejorar el posicionamiento en buscadores. A continuación, en la Tabla **16** se presentan los resultados financieros proyectados para esta alternativa a lo largo de tres años.

Tabla 16: *Resultados financieros proyectados para la Alternativa C*

Año	Ingresos Totales	Costos Operativos	Gastos Generales	Beneficio Neto	Margen Neto
0				$ -1,275	0%
1	$ 60,000	$ 8,000	$ 21,000	$ 31,000	51.67%
2	$ 90,000	$ 10,000	$ 31,500	$ 48,500	53.89%
3	$ 130,000	$ 12,000	$ 45,500	$ 72,500	55.77%

El análisis en la **tabla 16** los resultados financieros proyectados, muestran que la Alternativa C es altamente rentable a partir del primer año de operación. Con una inversión inicial de USD 1.275 para el diseño del sitio web y la integración del motor de reservas, se estima un ingreso de USD 60.000 en el primer año, generando un beneficio neto de USD 31.000 y un margen del 51,67%.

Todos los costos operativos anuales analizados se mantienen moderados (hosting, mantenimiento técnico, ajustes de SEO y soporte), mientras que los gastos generales se calculan en función del 35% de los ingresos totales. Para el tercer año, se proyecta un ingreso de USD 130.000 con un beneficio neto de USD 72.500 y un margen del 55,77%, lo que evidencia la eficiencia estructural del canal directo.

Desde el punto de vista financiero, la tasa interna de retorno (TIR) alcanza el 24,87%, superando ampliamente la tasa mínima aceptable de retorno (TMAR) del 12%, lo cual confirma su atractiva rentabilidad. Además, el valor actual neto (VAN) se sitúa en USD 116.672, lo que refuerza la conveniencia de esta alternativa como activo digital estratégico. Su retorno rápido, bajo costo de implementación y control total sobre la gestión de marca convierten a esta opción en una estrategia sostenible, escalable y financieramente sólida para el Grand Hotel Santa Ana.

3.4 Pros y contras de cada alternativa

Para comparar y contrastar el análisis de las tres alternativas presentadas en este caso, es fundamental analizar el impacto desde una perspectiva financiera, así como los costos asociados y los efectos en el posicionamiento del Grand Hotel Santa Ana. A continuación, en la tabla **17**, se resume el impacto financiero, el nivel de costos operativos y el efecto estratégico que cada alternativa tiene en la gestión comercial y visibilidad del Grand Hotel Santa Ana. Esta comparación permite una evaluación más clara de las ventajas y desventajas que ofrece cada opción.

Tabla 17. *Resumen de la perspectiva financiera de cada alternativa*

Alternativa	Impacto sobre las finanzas	Costos	Impacto sobre el posicionamiento
A. Comercialización mediante OTAs	Genera ingresos constantes y ocupación sostenida, pero con márgenes reducidos debido a las comisiones. VAN alto, sin inversión inicial.	Costos operativos elevados (71,8% del ingreso). Comisiones, conciliaciones y gastos bancarios constantes.	Alta visibilidad inmediata, pero dependencia de terceros y escasa diferenciación de marca.
B. Campañas en redes sociales	Elevada rentabilidad desde el primer año. TIR (12,80%) y VAN (142.960) reflejan una alternativa financieramente viable.	Inversión inicial moderada (USD 3.500). Costos operativos controlados y escalables.	Mejora la presencia digital directa, permite segmentación, retención y control total de marca.
C. Desarrollo de canal propio	Excelente rentabilidad a mediano plazo. TIR (24,87%) y VAN (116.672) demuestran alto retorno con bajo riesgo.	Inversión inicial baja (USD 1.275). Costos operativos moderados y sostenibles.	Brinda autonomía total, fortalece la marca y consolida el canal directo con activos digitales propios.

En la tabla **17** de este caso se informa el análisis comparativo de las tres alternativas que nos ha permitido identificar los impactos financieros, operativos y estratégicos que cada opción genera en la gestión del Grand Hotel Santa Ana. Si bien es cierto todas las alternativas presentan elementos valiosos, se prioriza aquella que maximiza la rentabilidad, reduce la dependencia de terceros y fortalece el posicionamiento digital del hotel en el mediano plazo.
A continuación, detallamos:

a)Campañas en redes sociales (Alternativa B): Esta alternativa se destaca como la más viable en función de su alto retorno financiero desde el primer año (TIR 12,80%, VAN USD 142.960), bajo riesgo de implementación y alta efectividad en el posicionamiento del hotel ante segmentos específicos de mercado. Además, nos permite desarrollar una comunidad digital activa, fresca y esto nos permite mejorar la reputación de marca y establecer relaciones directas con los clientes, lo que resulta fundamental para migrar progresivamente hacia un modelo de comercialización directa. Su implementación también genera sinergia con el canal propio.

b)Desarrollo del canal digital propio (Alternativa C): Si bien esta alternativa requiere una inversión inicial menor (USD 1.275), genera un excelente rendimiento a mediano plazo (TIR 24,87%, VAN USD 116.672) y permite consolidar la independencia comercial del Grand Hotel Santa Ana. Por lo tanto, se propone su implementación como estrategia complementaria a la alternativa B. Las campañas en redes sociales no sólo impulsarán las reservas, sino también el tráfico hacia la página web y el motor de reservas del hotel, reforzando el canal directo.

c)Comercialización mediante plataformas OTAs (Alternativa A): Aunque no requiere inversión inicial, su operación implica altos costos recurrentes (71,8% de los ingresos) y baja autonomía. Sin embargo nos podemos dar cuenta que reconoce su utilidad táctica durante la fase de posicionamiento digital, ya que garantiza flujo de ocupación mientras se consolidan los canales propios. En consecuencia, se recomienda mantener las OTAs como canal de respaldo operativo, sin que representen la vía principal de comercialización a largo plazo.

Finalmente para el análisis del caso tenemos como conclusión, la Alternativa B se establece como la opción central de la estrategia digital del Grand Hotel Santa Ana, por su impacto inmediato, escalabilidad y control sobre la comunicación. Su integración con la Alternativa C permite construir un ecosistema de reservas directas eficiente y rentable. Mientras tanto, la Alternativa A se mantiene operativa como medida de transición y soporte, hasta alcanzar un posicionamiento digital suficiente que nos permita prescindir de la intermediación sin comprometer la ocupación ni la rentabilidad.

A continuación vamos a presentar la sección equivalente a nuestro caso de estudio del Grand Hotel Santa Ana, con las tres alternativas analizadas desde la perspectiva de pros y contras, incluyendo una tabla tipo "Tabla 13" y su respectivo análisis explicativo.

Tabla 18. *Pros y contras de cada alternativa*

Alternativa	Pros	Contras
A. Comercialización mediante OTAs	- Alta visibilidad inmediata.- Flujo constante de reservas.- No requiere inversión inicial.	- Altos costos operativos (comisiones del 20,5%, conciliaciones, comisiones bancarias).- Dependencia total de plataformas externas.- Baja diferenciación de marca.
B. Campañas en redes sociales	- Rentabilidad alta desde el primer año.- Control total sobre la marca y comunicación.- Segmentación y fidelización directa.	- Requiere inversión inicial (USD 3.500).- Demanda gestión profesional continua.- Depende del aprendizaje digital del equipo.
C. Canal propio (web + motor de reservas)	- Alta rentabilidad a mediano plazo.- Autonomía operativa y comercial.- Construcción de activo digital propio.	- Inversión inicial (USD 1.275).- Necesita mantenimiento técnico.- Retorno progresivo y dependiente del tráfico web.

Análisis de los resultados para el Grand Hotel Santa Ana:
En el siguiente análisis de los resultados detallados en la tabla **18** nos va a permitir observar con claridad los puntos fuertes y las limitaciones de cada una de las alternativas evaluadas para Grand Hotel Santa Ana:

i) Comercialización mediante OTAs (Alternativa A):

En esta alternativa, para Grand Hotel Santa Ana representa una solución operativa segura y de bajo riesgo inicial, ya que no requiere inversión y garantiza un flujo de ocupación casi inmediato. No obstante, su principal desventaja radica en los altos costos operativos (hasta el 71,8% de los ingresos) y la fuerte dependencia de terceros, lo que limita el margen de rentabilidad y el control estratégico del Grand Hotel Santa Ana

ii) Campañas en redes sociales (Alternativa B):

Esta alternativa analizamos que nos resulta la más atractiva y equilibrada en términos de rentabilidad, autonomía de negociación y alcance digital. Permite construir una audiencia de autor, gestionando directamente la comunicación y generando reservas con márgenes mucho más altos. Aunque requiere de inversión y conocimiento en marketing digital, su capacidad de escalabilidad y fidelización directa la convierte en la opción más eficiente para liderar el proceso de transformación comercial del Gran Hotel Santa Ana

iii) Canal digital propio (Alternativa C):
La alternativa C ,para el Grand Hotel Santa Ana posee una inversión inicial baja y un retorno sostenido a mediano plazo; sin embargo, esta alternativa consolida la independencia operativa del Grand Hotel Santa Ana. Aunque el tráfico orgánico y la conversión requieren tiempo para madurar, la creación de un sitio web con motor de reservas brinda una plataforma estable, propia y alineada con los objetivos de posicionamiento a largo plazo. Es ideal como complemento estratégico de las campañas en redes sociales.

Para concluir:

- La Alternativa A debe mantenerse como canal de respaldo operativo a corto plazo mientras se construyen los canales propios, pero a largo plazo no debe sostenerse como estrategia principal por su bajo margen y alta dependencia externa.
- La Alternativa B se consolida como la opción principal por su equilibrio entre retorno, control y escalabilidad. Además, fortalece el tráfico digital necesario para alimentar el canal propio.
- La Alternativa C, aunque con retorno progresivo, refuerza la autonomía comercial y debe ser considerada como complemento estructural dentro del ecosistema digital del Grand Hotel Santa Ana.

3.5 Elección de la alternativa más viable

Después de analizar las tres alternativas propuestas para el Grand Hotel Santa Ana con base en sus pros, contras y resultados financieros proyectados, se determina que la opción más viable para el Grand Hotel Santa Ana es la Alternativa B: Campañas en redes sociales para la captación directa de reservas. Esta estrategia no solo permite mejorar significativamente el posicionamiento digital del hotel, sino que también responde a una necesidad clave del negocio hotelero: reducir la dependencia de intermediarios y mejorar el margen operativo mediante la captación directa de clientes.

Para efecto del caso y la implementación de campañas digitales a través de Meta Ads y otras plataformas nos permite segmentar estratégicamente el mercado, alcanzar nuevos públicos a nivel nacional e internacional, construir una comunidad y potenciar la relación con los clientes frecuentes. Desde el punto de vista financiero, esta alternativa presenta un Valor Actual Neto (VAN) de USD 142.960 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 12,80%, lo que demuestra su viabilidad económica y eficiencia frente a las demás opciones. Además, ofrece un margen neto promedio superior al 50%, gracias a la eliminación de comisiones de intermediación.

La Alternativa C (desarrollo de canal digital propio) también muestra un excelente comportamiento financiero para el Grand Hotel Santa Ana, con un VAN de USD 116.672 y una TIR de 24,87%, y se considera complementaria a la Alternativa B. Las campañas en redes sociales no solo generarán reservas inmediatas, sino que también impulsarán el

tráfico hacia la página web del Grand Hotel Santa Ana, fortaleciendo el canal directo y consolidando la autonomía comercial del negocio.

Por su parte, la Alternativa A (comercialización mediante OTAs), si bien no requiere inversión inicial y garantiza un flujo de ocupación estable, implica costos operativos elevados (71,8% del ingreso) y baja diferenciación de marca, por lo que no se considera viable como estrategia principal. No obstante, puede mantenerse como canal de respaldo durante la etapa de posicionamiento digital, hasta alcanzar un volumen sostenible de reservas directas.

Como conclusión del caso, al considerar variables como los costos, beneficios, escalabilidad y el impacto sobre el posicionamiento digital del Grand Hotel Santa Ana, la **Alternativa B** resulta ser la opción más alineada, coherente y rentable con los objetivos estratégicos del Grand Hotel Santa Ana. Su combinación con la Alternativa C garantiza una estructura comercial sostenible, moderna y autónoma, mientras que el uso puntual de la Alternativa A aporta estabilidad operativa durante la transición hacia un modelo más eficiente y controlado.

4. Evaluar riesgos de la Alternativa Seleccionada

4.1 Matriz de riesgos

Para la elaboración de matriz sobre la alternativa seleccionada, hemos desarrollado una matriz de riesgos basada en la metodología de impacto y probabilidad (Asana, 2024). Esta metodología considera dos variables principales: la gravedad del impacto de un riesgo y la probabilidad de que este ocurra. Ambas se valoran en una escala del 1 al 5, donde 1 representa el menor impacto o probabilidad y 5 el mayor. El nivel de riesgo se determina mediante la multiplicación del impacto y la probabilidad, lo que permite clasificar el riesgo como Bajo, Medio o Alto.

En este contexto, manifestamos que los riesgos con una valoración entre 1 y 6 se consideran de baja prioridad, mientras que aquellos entre 7 y 12 son de nivel medio y requieren acciones moderadas. Los riesgos con valores superiores a 12 se clasifican como críticos, exigiendo un plan de mitigación inmediato (León-Bermeo, 2021). A continuación, en la Figura 5, se presenta la matriz que ilustra cómo se evalúan los riesgos mediante la combinación de impacto y probabilidad.

Figura 5. *Matriz de Riesgos para Evaluar*

Impacto/Probabilidad	Muy Improbable (1)	No es Probable (2)	Posible (3)	Probable (4)	Muy Probable (5)
Insignificante (1)	1	2	3	4	5
Menor (2)	2	4	6	8	10
Moderada (3)	3	6	9	12	15
Importante (4)	4	8	12	16	20
Catastrófica (5)	5	10	15	20	25

Con esta matriz, confirmamos que es posible visualizar los riesgos asociados a la implementación de la estrategia de campañas en redes sociales y página web, asignando un valor ponderado a cada riesgo y definiendo las acciones necesarias para su mitigación.

En el caso del Grand Hotel Santa Ana, se identifican los siguientes riesgos específicos relacionados con la alternativa seleccionada:

- **Riesgo de Ciberseguridad:**

La gestión de campañas en plataformas digitales implica el uso de las mismas, sitios web y sistemas de contacto directo con usuarios. Existe riesgo moderado de accesos no autorizados, robo de datos o vulnerabilidades de seguridad en los canales utilizados.
Clasificación: Medio (Impacto 3 x Probabilidad 3 = Valor 9)
Requiere estrategia de mitigación mediante protocolos de acceso, respaldo y autenticación.

- **Falta de capacidad técnica para la gestión digital:**

La ejecución efectiva de campañas digitales requiere conocimiento en segmentación, configuración de anuncios, análisis de métricas, etc. Si el personal interno no está adecuadamente capacitado y con habilidades al 100% desarrolladas, se puede desperdiciar presupuesto o generar bajo retorno.
Clasificación: Alto (Impacto 4 x Probabilidad 4 = Valor 16)
Requiere contratación o capacitación inmediata de personal calificado.

- **Desfase entre campañas y canal propio (web):**

Existe la posibilidad de riesgo de que las campañas generen tráfico sin una página web optimizada o funcional, perdiendo reservas potenciales y dañando la imagen del hotel.
Clasificación: Alto (Impacto 4 x Probabilidad 3 = Valor 12)
Mitigación mediante cronograma coordinado entre campañas y lanzamiento del sitio.

- **Incremento inesperado en costos de pauta:**

Si no se monitorea el rendimiento de los anuncios o se elige mal la segmentación, los costos por adquisición pueden aumentar sin retorno proporcional.
Clasificación: Moderado (Impacto 3 x Probabilidad 4 = Valor 12)
Requiere monitoreo y ajuste semanal de campañas.

El análisis de esta matriz permite priorizar los riesgos, asignar recursos para su mitigación y garantizar que los posibles problemas sean gestionados de manera proactiva, sin afectar

significativamente los resultados proyectados de la implementación de la alternativa seleccionada.

4.2 Identificación y evaluación de riesgos

A partir de la alternativa seleccionada, Campañas de comunicación publicidad en redes sociales como estrategia principal de comercialización directa, se identificaron los principales riesgos asociados a su implementación. Estos riesgos fueron evaluados y analizados en función de dos criterios clave: la probabilidad de que ocurran y la gravedad del impacto. Ambos factores fueron valorados en una escala del 1 al 5. La combinación de estos factores permite priorizar aquellos riesgos que requieren mayor atención y definir las estrategias de mitigación necesarias para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento del hotel. A continuación, en la Tabla 19, se presenta la identificación de los principales riesgos y sus características:

Tabla 19. *Identificación de los riesgos*

Riesgo	Descripción
Adopción tecnológica baja	Riesgo de que el personal del hotel o los potenciales clientes no se adapten rápidamente a los canales digitales, afectando la conversión de las campañas.
Dependencia de personal externo	Posibilidad de que el hotel dependa excesivamente de agencias o freelancers para la ejecución técnica de las campañas, comprometiendo la sostenibilidad del proceso.
Ciberseguridad	Riesgo de accesos no autorizados o filtración de datos en formularios, WhatsApp, cuentas de redes sociales o plataformas de reservas.
Desfase entre campañas y canal propio	Posible descoordinación entre el lanzamiento de las campañas y la disponibilidad técnica y operativa de la página web, generando pérdida de tráfico y reservas.

Cada uno de estos riesgos en manifiesto fueron evaluados considerando su probabilidad y el impacto potencial en el proyecto. En la Figura 6, se ilustran estos riesgos con su ponderación en la matriz de impacto-probabilidad, clasificados según su nivel de criticidad.

Figura 6. *Evaluación de los riesgos*

Riesgo	Gravedad	Probabilidad	Impacto Total
Adopción tecnológica baja	5	4	20 (crítico)
Dependencia de personal externo	4	4	16 (crítico)
Ciberseguridad	4	3	12 (medio)
Costos de pauta variables	3	4	12 (medio)
Desfase campañas / canal propio	3	3	9 (medio)

El análisis de la evaluación de riesgos en la figura **6** muestra que los riesgos más críticos están relacionados con la adopción tecnológica baja, la dependencia de personal externo y la ciberseguridad. Estos tres riesgos señalados presentan los valores de impacto total más altos (20, 16 y 12 respectivamente), lo cual indica la necesidad de implementar estrategias proactivas para su mitigación.

En particular, si el personal del Grand Hotel Santa Ana o los clientes/ huéspedes no están preparados para interactuar correctamente con las campañas o el sitio web, se podrían desperdiciar recursos y perder oportunidades de conversión. De igual forma, debemos de considerar que depender exclusivamente de proveedores externos sin desarrollar capacidades internas podría afectar la sostenibilidad del sistema de marketing digital. Por su parte, la ciberseguridad exige controles mínimos para evitar afectaciones reputacionales o legales.

En un nivel medio de nuestra matriz, se identifican los riesgos relacionados con la variabilidad del costo por pauta digital y la descoordinación operativa entre campañas y página web. Aunque no son considerados críticos, requieren acciones preventivas para garantizar la eficiencia del canal digital y proteger el rendimiento proyectado.

4.3 Mitigación del riesgo

Con base en los riesgos identificados y valorados anteriormente, se propone un conjunto de acciones estratégicas específicas para abordar cada uno de ellos de forma proactiva. Estas estrategias buscan minimizar tanto la probabilidad como el impacto de los riesgos que podrían afectar la implementación del modelo de comercialización digital del Grand Hotel Santa Ana, garantizando así la sostenibilidad operativa del canal directo y la eficiencia de las campañas.

A continuación, se presenta la Tabla 20, con las estrategias de mitigación para cada uno de los riesgos evaluados:

Tabla 20. *Mitigación de los riesgos en el Grand Hotel Santa Ana*

Riesgo	Estrategia de mitigación
Adopción tecnológica baja	1. Implementar programas de formación práctica para el personal del hotel sobre uso de redes sociales, seguimiento de leads y gestión de reservas en línea. 2. Diseñar tutoriales simples e instructivos para clientes sobre cómo reservar directamente desde redes o la web. 3. Realizar campañas educativas en redes que expliquen el beneficio de reservar sin intermediarios.
Dependencia de personal externo	1. Documentar todos los procesos de campaña (segmentación, KPIs, configuración) para transferir el conocimiento internamente. 2. Contratar un community manager interno o capacitar a un colaborador en pauta digital. 3. Establecer cláusulas contractuales con proveedores externos que garanticen respaldo y transferencia de conocimiento.
Ciberseguridad	1. Activar autenticación en dos pasos en cuentas publicitarias, formularios, correo y redes sociales. 2. Implementar políticas de contraseñas seguras y respaldo periódico del contenido digital. 3. Realizar auditorías técnicas básicas y establecer un plan de respuesta ante incidentes digitales.
Costos de pauta variables	1. Monitorear semanalmente el costo por clic y la tasa de conversión. 2. Utilizar segmentaciones geográficas y demográficas optimizadas para reducir el costo por adquisición. 3. Establecer un tope presupuestario flexible y evaluaciones quincenales de rendimiento.
Desfase entre campañas y canal propio	1. Planificar un cronograma conjunto entre el lanzamiento de la página web y la ejecución de campañas. 2. Realizar pruebas técnicas del motor de reservas antes del inicio de la pauta. 3. Tener disponibles canales alternativos (WhatsApp, teléfono directo) mientras se estabiliza el canal digital.

Análisis de las estrategias para Grand Hotel Santa Ana:

El análisis de las estrategias propuestas para el Grand Hotel Santa Ana evidencia que se han diseñado soluciones específicas para cada riesgo identificado, priorizando la sostenibilidad operativa y la eficiencia comercial del Grand Hotel Santa Ana. Por ejemplo:

- Para mitigar la adopción tecnológica baja, se contempla no solo capacitar al personal interno, sino también educar al cliente final mediante contenidos claros y campañas educativas, lo cual facilitará el uso de canales directos.
- La dependencia de personal externo se gestiona mediante transferencia de conocimiento, fortalecimiento de capacidades internas y acuerdos contractuales que aseguren continuidad operativa.
- Frente a la ciberseguridad, se establecen controles técnicos mínimos, como autenticación en dos pasos, auditorías básicas y políticas de protección de cuentas, con énfasis en la prevención y respuesta.
- Para abordar la variabilidad en los costos de pauta, se plantea una gestión rigurosa de KPIs y presupuestos, con revisiones periódicas para garantizar que las campañas mantengan un buen retorno sobre inversión.
- Finalmente, el riesgo de desfase entre campañas y canal web se mitiga mediante una programación sincronizada y mecanismos de contingencia para no perder reservas en tránsito.

Estas acciones están diseñadas para anticiparse a los posibles impactos negativos, mejorar la capacidad de respuesta del hotel ante factores internos y externos, y garantizar el cumplimiento de los objetivos de comercialización digital. Se recomienda que todas las estrategias propuestas sean monitoreadas con regularidad y ajustadas según los resultados obtenidos en cada fase de implementación.

5. Plan de Implementación

5.1 Fases

La implementación del plan de optimización comercial para el Grand Hotel Santa Ana se estructurará en cinco fases clave. Estas fases abarcan desde la planificación inicial y configuración de campañas digitales, hasta el lanzamiento del canal propio y la ejecución de ajustes estratégicos continuos. Cada fase incluye acciones específicas, plazos y se detallan responsables asignados. El objetivo es asegurar una ejecución ordenada, medible y adaptable a las dinámicas del mercado turístico en Cuenca.

A continuación, se detalla en la Tabla 16 el plan de implementación con sus respectivas acciones, plazos y resultados esperados:

Tabla 21. *Plan de Implementación para el Grand Hotel Santa Ana*

Fase	Acciones	Plazo	Responsable	Resultado esperado
Fase 1: Diagnóstico y planificación estratégica	* Analizar el público objetivo.- Seleccionar canales prioritarios. * Establecer presupuesto y KPIs iniciales. * Definir el tono y estilo visual.	2 semanas	Gerencia de marketing y equipo digital	Plan de campaña definido con objetivos, segmentos y mensajes clave.
Fase 2: Configuración de campañas digitales	*Crear campañas en Meta (Facebook/Instagram). * Diseñar piezas gráficas y textos optimizados. *Establecer calendario de publicaciones y activaciones.	3 semanas	Community manager, diseñador y gestor de pauta	Campañas listas para activación con segmentación y estructura clara.
Fase 3: Desarrollo y activación del canal propio	*Diseñar y publicar sitio web funcional. * Integrar motor de reservas. * Probar funcionalidades clave. *Alinear diseño con campañas.	1 mes	Diseñador web, soporte técnico y gerencia	Página activa, alineada con las campañas, y lista para recibir tráfico y reservas.
Fase 4: Lanzamiento y monitoreo inicial	* Lanzar campañas activas. *Redirigir tráfico al sitio. *Medir conversión y tasa de clics. *Identificar errores o fricciones.	1 mes	Community manager, soporte técnico y gerencia	Campañas activas, sitio en uso y primeras reservas directas registradas.
Fase 5: Evaluación y ajustes continuos	* Evaluar resultados trimestrales. * Ajustar segmentación y presupuesto. * Recoger feedback de clientes. *Optimizar proceso de conversión.	Revisión trimestral	Equipo comercial y control interno	Mejoras progresivas en ROI, reservas y fidelización digital.

En la tabla **21** detallamos la descripción de las fases bajo un determinado plazo, acción, responsable y el resultado esperado:

- **Fase 1. Diagnóstico y planificación estratégica:**

Esta fase consiste en la definición de los segmentos objetivo para el Grand Hotel Santa Ana, la creación de mensajes clave, la fijación de metas claras (reservas directas, alcance, costo por conversión) y la elección de los canales más adecuados para cada tipo de cliente (por ejemplo, turistas nacionales vs. internacionales). Se define también el presupuesto inicial.

- **Fase 2. Configuración de campañas digitales:**

Una vez diseñado el plan estratégico, se procede a construir las campañas publicitarias en las plataformas previamente seleccionadas. Esto incluye el diseño creativo (imágenes, videos, copies), la segmentación demográfica y geográfica, y la integración con herramientas como WhatsApp o formularios.

- **Fase 3. Desarrollo y activación del canal propio:**

De manera paralela, se implementa el sitio web del Grand Hotel Santa Ana con integración de motor de reservas, imágenes actualizadas, secciones informativas y botones de contacto directo. Esta plataforma debe estar sincronizada con la pauta digital para aprovechar el tráfico generado.

- **Fase 4. Lanzamiento y monitoreo inicial:**

Se activan las campañas y con ello se inicia la captación directa de usuarios. El equipo monitorea en tiempo real las métricas clave (CPC, CTR, reservas efectivas) y realiza aquellos ajustes rápidos en caso de detectar errores, baja conversión o problemas técnicos.

- **Fase 5. Evaluación y ajustes continuos:**

En esta fase se revisan los indicadores trimestralmente para realizar mejoras sostenidas. Se ajustan presupuestos, se refinan audiencias, se identifican campañas con mejor rendimiento y se recogen testimonios o encuestas para optimizar la experiencia del cliente.

Este plan estructurado en cinco fases permite garantizar una implementación ordenada, escalable y adaptada al contexto operativo del Grand Hotel Santa Ana, asegurando un tránsito progresivo desde la dependencia de OTAs hacia un modelo de comercialización directa más rentable, autónomo y sostenible.

5.2 Cronograma

Para el cronograma del plan de implementación ha sido diseñado para cubrir un período de 6 meses, estructurando las fases clave para asegurar una correcta ejecución de la estrategia de comercialización digital del Grand Hotel Santa Ana. Este cronograma contempla desde la planificación inicial de campañas en redes sociales hasta el desarrollo del canal propio y los procesos de evaluación y mejora continua.

Cada fase está alineada con los objetivos de optimización comercial, reducción de costos operativos y fortalecimiento de la independencia del Grand Hotel Santa Ana frente a las plataformas intermediarias. A continuación, en la Figura 7, se presentan las actividades clave de cada fase con sus respectivos plazos.

Figura 7. *Cronograma de actividades*

Hitos principales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Diagnóstico y planificación estratégica	■					
Configuración de campañas digitales		■	■			
Desarrollo del canal propio (web + reservas)		■	■	■		
Lanzamiento y monitoreo inicial				■	■	
Evaluación y ajustes continuos					■	■

Nota:
Duración total: 6 meses / Revisión bimestral para ajustes.

Análisis del cronograma

El cronograma detallado en la figura 7 nos permite desglosar con claridad las actividades principales y su distribución temporal, asegurando un avance coordinado entre las áreas de marketing, tecnología y atención/servicio al cliente. La fase 1, centrada en el diagnóstico y diseño estratégico, establece las bases conceptuales y operativas del proyecto. Posteriormente, las fases 2 y 3 desarrollan en paralelo la ejecución de campañas digitales y la creación del canal propio, asegurando que ambas acciones converjan de forma sincrónica.

El lanzamiento operativo se realiza en el cuarto mes, momento en el cual se activa la estrategia de captación directa mediante redes sociales, ya con una página funcional y medios de reserva estables. Finalmente, los meses cinco y seis se destinan a la evaluación continua y ajustes, a través del análisis de KPIs, encuestas de satisfacción y control de calidad del canal digital.

Este cronograma es fundamental para garantizar la coherencia entre las fases y su alineación con los objetivos estratégicos del hotel, como son la reducción de costos por comisiones, el aumento del margen neto y la consolidación de la presencia digital. Además, permite una ejecución gradual, controlada y medible, facilitando decisiones oportunas a lo largo del proceso de transformación comercial.

5.3 Conclusiones

Una vez desarrollado el análisis sobre la optimización del modelo de comercialización digital del Grand Hotel Santa Ana, se obtienen diversas conclusiones que se alinean con los objetivos estratégicos establecidos al inicio del proyecto. Estas conclusiones permiten identificar las fortalezas, oportunidades y desafíos que enfrenta el Grand Hotel Santa Ana en su transición hacia un modelo de negocio más rentable, autónomo y orientado al cliente digital.

A continuación, se detallan las principales conclusiones del caso:

i. El Grand Hotel Santa Ana enfrenta el reto de reducir su dependencia de plataformas intermediarias (OTAs), las cuales, si bien aseguran ocupación, generan altos costos operativos que afectan directamente su margen de rentabilidad del negocio.

ii. La transformación digital del modelo de comercialización, mediante el uso de campañas en redes sociales y el desarrollo de un canal propio de reservas, representa una oportunidad estratégica para optimizar la captación de clientes, controlar la comunicación de marca y mejorar los ingresos netos.

iii. Durante el proceso de análisis se evaluaron tres alternativas estratégicas: A) mantener la comercialización vía OTAs, B) invertir en campañas en redes sociales, y C) desarrollar un canal digital propio mediante sitio web con motor de reservas.

iv. Tras una evaluación financiera y estratégica comparativa, se determinó que la Alternativa B (campañas en redes sociales) representa la opción más viable, por su retorno positivo desde el primer año (TIR del 12,80%) y su capacidad para construir una comunidad digital directa. La Alternativa C se adopta como estrategia complementaria, reforzando la autonomía comercial a mediano plazo, mientras que la Alternativa A se mantiene como canal de respaldo operativo.

v. Se identificaron riesgos claves en la implementación del plan, como la adopción tecnológica baja, la dependencia de personal externo, y la ciberseguridad. Estos riesgos fueron evaluados mediante una matriz de impacto-probabilidad y se propusieron estrategias específicas de mitigación para reducir su incidencia y garantizar la continuidad del proyecto.

vi. El plan de implementación estructurado en cinco fases, que incluye diagnóstico, configuración de campañas, desarrollo del canal propio, lanzamiento operativo y evaluación continua, asegura una transición gradual, eficiente y controlada hacia el nuevo modelo comercial.

vii. La inclusión de la capacitación del personal y la definición de indicadores de desempeño clave permite garantizar una correcta adopción de la estrategia, elevar la

experiencia del cliente y consolidar un sistema comercial más sostenible, competitivo y rentable para el hotel.

5.4 Recomendaciones

En virtud del análisis realizado y las conclusiones obtenidas para el Grand Hotel Santa Ana, es fundamental proponer una serie de recomendaciones que permitan asegurar el éxito en la implementación del plan de optimización comercial del Grand Hotel Santa Ana. Estas recomendaciones se enfocan en fortalecer y robustecer los procesos de transformación digital, gestión operativa, control de riesgos y mejora continua, con el fin de consolidar un modelo de negocio más rentable, autónomo y ajustado con las tendencias del sector turístico hotelero.

A continuación, se detallan las principales recomendaciones:

i. Conformar un equipo interno de trabajo para el área de gestión digital:

Se recomienda conformar un equipo especializado (liderado por la gerencia y con participación del área comercial y de marketing) que supervise la ejecución del plan, coordine con proveedores externos, y garantice la alineación de cada fase con los objetivos estratégicos definidos.

ii. Invertir en capacitación continua:

Es esencial capacitar al personal del Grand Hotel Santa Ana en áreas como atención al cliente digital, uso de herramientas de pauta, análisis de métricas y gestión de reservas en línea. Una plantilla formada asegura mayor efectividad en la operación y una mejor experiencia para los huéspedes.

iii. Implementar un sistema de evaluación periódica:

Se recomienda establecer revisiones trimestrales del desempeño de campañas y del canal propio, utilizando indicadores como tasa de conversión, retorno sobre inversión publicitaria (ROAS), y satisfacción del cliente, para realizar ajustes basados en evidencia.

iv. Establecer protocolos básicos de ciberseguridad:

Ante el uso de redes sociales, formularios, plataformas de reservas y sistemas de contacto directo, se debe implementar una política de seguridad que incluya autenticación en dos pasos, respaldo de información y control de acceso al entorno digital del hotel.

v. Ampliar la estrategia digital hacia nuevos servicios:

Una vez consolidado el canal directo, se recomienda explorar nuevas formas de valor agregado, como la venta de experiencias personalizadas, reservas de eventos especiales, promociones exclusivas para clientes recurrentes, o integración con sistemas de fidelización.

Estas recomendaciones están diseñadas para consolidar el proceso de digitalización comercial iniciado por el Grand Hotel Santa Ana en la ciudad de Cuenca, asegurando no solo su correcta implementación inicial, sino también su sostenibilidad y escalabilidad a mediano y largo plazo. El fortalecimiento interno del equipo, el control sobre los canales digitales y la capacidad de respuesta ante cambios del entorno, serán factores

determinantes para mantener la competitividad del hotel en un mercado cada vez más digitalizado.

Referencias

Asana. (2024). Guía para la gestión de riesgos: herramientas y matrices de impacto. https://asana.com/es/resources/risk-management-guide

León-Bermeo, D. (2021). Gestión estratégica de riesgos organizacionales. Quito: Editorial UCE.

La información sobre turismo en la ciudad de Cuenca fue tomada de (https://www.expreso.ec/cuenca/turismo-sobrevivir-cifras-feriados-centro-historico-alcaldia-204473.html).

Anexos

Índices de tablas

Tabla 1 Ingresos por Reservas del Grand Hotel Santa Ana……....2

Tabla 2 *Matriz de priorización del Grand Hotel Santa Ana……6*

Tabla 3. *Priorización por frecuencia de los objetivos del Grand Hotel Santa Ana……..7*

Tabla 4 *Indicadores de seguimiento y control del Grand Hotel Santa Ana……..9*

Tabla 5. *Costos estimados de la Alternativa A: Plataformas intermediarias……10*

Tabla 6. *Costos estimados de la Alternativa B: Redes Sociales……11*

Tabla 7. *Costos estimados de la Alternativa C: Canal digital propio……12*

Tabla 8 *Ingresos anuales estimados Grand Hotel Santa Ana……16*

Tabla 9 *Proyección de huéspedes por mejoras de los canales digitales……17*

Tabla 10 *Ingreso promedio por noche (con reservas directas)……17*

Tabla 11 *Ingresos anuales estimados (proyección conservadora)……17*

Tabla 12 *Ingresos anuales estimados (canal web)……18*

Tabla 13. *Estimación de ingresos y costos operativos para cada alternativa……18*

Tabla 14: *Resultados financieros proyectados para la Alternativa A……20*

Tabla 15: *Resultados financieros proyectados para la Alternativa B……21*

Tabla 16: *Resultados financieros proyectados para la Alternativa C……22*

Tabla 17. *Resumen de la perspectiva financiera de cada alternativa……23*

Tabla 18. *Pros y contras de cada alternativa……24*

Tabla 19. *Identificación de los riesgos……28*

Tabla 20. *Mitigación de los riesgos en el Grand Hotel Santa Ana……30*

Tabla 21. *Plan de Implementación para el Grand Hotel Santa Ana……32*

Índices de figuras

Figura 1 Principales Categorías de Ideas……..…..4

Figura 2. Ideas seleccionadas de la lluvia de ideas……4

Figura 3 Diagrama de Ishikawa para formalizar la problemática……..5

Figura 4 *Diagrama de Pareto de los objetivos del Grand Hotel Santa Ana……..8*

Figura 5. *Matriz de Riesgos para Evaluar……27*

Figura 6. *Evaluación de los riesgos……..29*

Figura 7. *Cronograma de actividades……..33*