



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**C-1**



**PLANIFICACIÓN DE VENTAS EN EL SECTOR HOTELERO EN CANCÚN: PROPUESTA  
METODOLÓGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE UN HOTEL**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTA**

**ROSA ANGÉLICA AQUINO BORRAZ A090030**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DRA. MAGALI MAFUD TOLEDO**

**TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS, ABRIL DE 2024**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I



## COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 10 de abril de 2024  
Oficio No. D/CIP/TIP/189/2024.

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO**

**C. ROSA ANGELICA AQUINO BORRAZ  
CANDIDATA AL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN  
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.  
PRESENTE**

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada: **PLANIFICACIÓN DE VENTAS EN EL SECTOR HOTELERO EN CANCÚN: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE UN HOTEL**. Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha abril 08 de 2024, suscrito por la Dra. Magali Mafud Toledo, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto a la obtención de grado en el Estatuto Integral de la Universidad Autónoma de Chiapas, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"



AUTONOMA  
FACULTAD DE CONTADURÍA  
Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO  
UNACH

  
Dr. Hugo Adrián Pizaña Vidal  
Encargado de la Coordinación

C.c.p. Archivo Minutario  
\*HAPV/ssg



FFCA:135

Boulevard Dr. Belisario Domínguez Km 1081, Sin Número Col. Terán Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México,  
C.P. 29050 Tel. 961 61 54249 Ext. 112 , e-mail: posgradofca2018@gmail.com





Código: FO-113-05-05

Revisión: 0

## CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) Rosa Angélica Aquino Borraz, Autora de la tesis bajo el título de **PLANIFICACIÓN DE VENTAS EN EL SECTOR HOTELERO EN CANCÚN: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE UN HOTEL** presentada y aprobada en el año 2024 como requisito para obtener el grado de Maestría en Administración Terminal en Dirección de Negocios, autorizo licencia a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), para que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para su consulta, reproducción parcial y/o total, citando la fuente, que contribuya a la divulgación del conocimiento humanístico, científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional del Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 17 días del mes de abril del año 2024

Rosa Angélica Aquino Borraz

Nombre y Firma del Tesista o  
Tesis

## **Agradecimientos**

A la Universidad Autónoma de Chiapas, en conjunto con la Coordinación de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, por brindar esta oportunidad de obtener el grado académico a través de este programa en modalidad a distancia. A todo el equipo de PIGA, al coordinador, Dr. Carlos Ignacio López Bravo, y al asesor de la sala virtual 3, Dr. Omar Vargas Ángeles. A mi directora de Tesis, Dra. Magali Mafud Toledo, y a las asesoras de tesis, Dra. Joselyne Guadalupe Pérez Hernández y Mtra. Liliana de Jesus Farrera Ozuna. Para quienes ejercemos la profesión fuera de Tuxtla Gutiérrez, es invaluable su esfuerzo, tiempo y dedicación a nuestro proyecto para culminarlo. ¡GRACIAS!

A Dios, gracias por darnos salud y permitirme compartir este logro con mi hermosa familia y amigos, quienes siempre están a mi lado y han sido inspiración para seguir creciendo profesionalmente. A mi hermana, Dra. Rubí Aquino Borraz, por todo su apoyo incondicional; a mi mamá, Lic. Rubí Mercedes Borraz León, por creer siempre que puedo y por insistirme hasta lograrlo; y a mi papá, Ing. Joaquín Aquino Córdova, por ser siempre un ejemplo de éxito profesional.

A todos los colegas y profesionales de turismo que permitieron llevar a cabo esta investigación en Cancún, Quintana Roo, gracias por compartir su experiencia y conocimiento.

## AUTORIZACIÓN COMITÉ TUTORIAL

Esta Tesis denominada: “PLANIFICACIÓN DE VENTAS EN EL SECTOR HOTELERO EN CANCÚN: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE UN HOTEL”, que elaboró la Lic. Rosa Angélica Aquino Borraz, bajo la dirección y asesoría del Comité Tutorial que se indica a continuación, dentro del Programa Institucional para la Obtención del Grado Académico (PIGA), como requisito para obtener el grado de Maestra en Administración con Terminal en Dirección de Negocios.

## INTEGRANTES COMITÉ TUTORIAL



**DRA. MAGALI MAFUD TOLEDO**  
DIRECTORA DE TESIS

### TUTORES



**DRA. JOSELYNE GUADALUPE PÉREZ HERNÁNDEZ**  
TUTORA



**MTRA. LILIANA DE JESÚS FARRERA OZUNA**  
TUTORA



Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 08 de abril de 2024.

**DR. Hugo Adrián Pizaña Vidal.**  
**COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I**  
**P R E S E N T E.**

Con relación al oficio D/CIP/TIP/199/2023 con fecha 24 de noviembre de 2023, donde se me nombra directora de la tesis titulada ***“PLANIFICACIÓN DE VENTAS EN EL SECTOR HOTELERO EN CANCÚN: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE UN HOTEL”***, de la C. **ROSA ANGÉLICA AQUINO BORRAZ** Candidata al grado de Maestra en Administración con Terminal en dirección de negocios, dentro del marco del programa institucional para la obtención del grado académico (PIGA). Me es grato comunicarle que he concluido con la dirección por lo que emito la liberación para que la interesada continúe con los trámites correspondientes a efectos de cumplir con los requisitos señalados en el Reglamento de Evaluación Profesional para la obtención del título profesional a través de la opción de Tesis.

Sin otro particular por el momento, hago propicia la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

Dra. Magali Mafud Toledo  
Integrante del CA Gestión y  
Administración de las organizaciones

C.c.p. Archivo.

## Índice General

Resumen .....	9
Introducción .....	11
<b>Capítulo 1. Marco Teórico: Planeación Estratégica y Planificación de Ventas en el Sector Hotelero .....</b>	<b>17</b>
1.1. Planeación Estratégica de Marketing o Ventas .....	18
1.2. Definición y Conceptos Clave de Planeación Estratégica .....	20
1.3. Definición y Conceptos de Marketing y Ventas .....	20
1.4. Relación entre la Planeación Estratégica y las Actividades de Ventas en Hoteles ...	22
1.5. Planeación de Ventas: Planeación Táctica .....	22
1.6. Ventas como área funcional del hotel .....	25
1.7. Concepto de Hoteles Como Objeto de Estudio de la Investigación .....	26
1.8. Ventas en el Sector Hotelero de Cancún .....	29
1.9. Enfoque Estratégico en el Sector Hotelero .....	30
1.10. Proceso de Diseño de Plan de Ventas .....	31
<b>Capítulo 2. Marco Metodológico de la Investigación .....</b>	<b>36</b>
2.1. Definición del Tipo de Investigación .....	36
2.2. Triangulación Metodológica .....	38
2.3. Población y Muestra .....	39
2.4. Técnica de Recolección de Datos .....	39
2.5. Estructura de la Entrevista: .....	40
2.6. Limitaciones .....	41
2.7. Consideraciones Éticas .....	41
2.8. Análisis de Resultados .....	41
<b>Capítulo 3. Resultados Y Discusión .....</b>	<b>42</b>
3.1. Propuesta Metodológica para la Elaboración de Plan de Ventas para el Posicionamiento en el Sector Hotelero de Cancún .....	60
Conclusiones .....	64
Referencias .....	65
Anexos .....	68

## Índice de Figuras

Figura 1. Evolución de la administración estratégica .....	19
Figura 2- Marketing mix puente entre el marketing estratégico y el operativo.....	24
Figura 3. Zona Hotelera Cancún, Quintana Roo.....	27
Figura 4. Esquema básico del plan de marketing .....	33
Figura 5 Gráfica de resultados Pregunta 1 ¿Qué herramientas emplea para elaborar el análisis interno y externo del hotel al realizar el diagnóstico en la fase inicial del plan de ventas? .....	43
Figura 6. Gráfica de resultados Pregunta 2. Selecciona los canales de ventas que emplea para elaborar estrategias. Selecciona una o varias opciones. ....	46
Figura 7. Gráfica de resultados Pregunta 3. Selecciona los segmentos de mercado que utiliza para elaborar estrategias de ventas .....	49
Figura 8. Gráfica de resultados Pregunta 4 ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas que utiliza para comercializar el hotel? .....	52
Figura 9. Gráfica de resultados Pregunta 5. ¿Cuáles son las estrategias más exitosas que ha empleado en los diferentes canales de venta? .....	54
Figura 10. Gráfica de resultados Pregunta 6 ¿Qué periodicidad empleas para medir los resultados del plan de ventas? Selecciona una o varias opciones. ....	55
Figura 11. Gráfica de resultados Pregunta 7. ¿Cuáles son los indicadores que emplea para medir los resultados del plan de ventas? Selecciona una o varias opciones.....	56
Figura 12. Análisis de resultados de la entrevista a expertos sobre elaboración de Plan de Ventas .....	60
Figura 13. Propuesta Metodológica para la elaboración de un Plan de Ventas .....	63

## Índice de Anexos

Anexo 1- Cuestionario aplicado en la Entrevista a Expertos .....	68
.....	
Anexo 2. Glosario .....	70
.....	

## Resumen

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Cancún, Quintana Roo, y tuvo como objeto de estudio el sector hotelero y los elementos particulares que este sector emplea durante el proceso de elaboración del plan de ventas; la hipótesis y objetivo principal fue conocer cuáles son estos elementos particulares de los planes de ventas que caracterizan al sector hotelero y a su vez permiten el posicionamiento de los hoteles en el mercado; para la realización de esta investigación se definió un diseño metodológico mixto, cualitativo ya que se analizó el proceso de elaboración de un plan de ventas y se describió este proceso con las particularidades del sector, además mediante entrevistas a expertos se identificaron elementos cruciales en cada etapa del proceso de elaboración del plan de ventas; y cuantitativo porque se investigó mediante un cuestionario aplicado a una muestra significativa de profesionales del sector comercial hotelero que permitió identificar los elementos mayormente empleados en cada etapa de elaboración del plan de ventas. En el marco teórico se describió cada una de las tres fases del plan de ventas de un hotel: 1) el diagnóstico de la situación del hotel 2) la elaboración de objetivos y estrategias del plan de ventas y 3) el método para la evaluación de resultados. Como resultado de la aplicación de los cuestionarios y entrevistas durante el proceso de investigación se obtuvieron los elementos que mayormente emplea el sector hotelero para la elaboración de un plan de ventas en cada una de sus etapas. Estos resultados se presentaron en gráficas, que permitieron llevar a cabo la discusión donde se señaló como primer elemento particular del sector hotelero en la etapa de diagnóstico del hotel el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y este debe ser acompañado de un Benchmarking que permitan situar al hotel en su ambiente interno y externo y dar pie al planteamiento de estrategias de ventas que puedan posicionarlo delante de su competencia. Como segundo elemento, situado en la fase del planteamiento de las estrategias, se identificó a la segmentación de mercados, ya que esta permite el posicionamiento del hotel, otros elementos como la identificación de canales de ventas y trazar objetivos y estrategias de acuerdo a la tecnología con la que el hotel cuente se

describieron en los resultados: Durante la investigación se descubrió que es importante medir los resultados de acuerdo a los indicadores clave de desempeño en la hotelería que son ocupación y tarifa promedio y además realizar las evaluaciones de manera mensual y reevaluado anualmente para poder redirigir los esfuerzos o ajustar las estrategias a la situación y alcance de objetivos real que se tenga en cada periodo. Durante la fase de conclusiones se elaboró una propuesta metodológica para elaborar un plan de ventas que permita posicionar a un hotel dentro del sector hotelero de Cancún que ofrece una solución a la hipótesis planteada ya que incluye los elementos particulares que fueron encontrados durante el estudio realizado.

## Introducción

El sector hotelero de Cancún se compone de una gran variedad de hoteles desde pequeños hostales hasta grandes complejos turísticos, y en general año con año tiende a aumentar su oferta y con ello el número de competidores. Según el informe más reciente de la Secretaría de Turismo de Quintana Roo (SEDETUR), hasta septiembre de 2023, Cancún cuenta con un total de 45,575 cuartos distribuidos en 218 hoteles (SEDETUR, 2023).

Cada uno de estos centros de hospedaje, independiente a su tamaño o categoría, realiza una planeación desde su departamento de ventas (dirección, gerencia, área funcional) para decidir cuáles son las estrategias comerciales que le ayudarán y permitirán alcanzar los objetivos de ventas alineados a los objetivos estratégicos dictados por la dirección general del hotel.

Este proceso de planeación de las ventas puede ser muy sencillo, incluso empírico o muy complejo y profesional, tanto como el mismo tamaño del hotel, la categoría, marca, personal, la tecnología con la que cuente, el presupuesto que lo limite o pretenda alcanzar, entre otro gran número de factores que pueden influir. Incluso este proceso de elaboración del plan, puede ser influenciado por las nuevas tecnologías a las que se tiene acceso.

De igual forma, este proceso de planeación de las ventas sin importar que sea sencillo o complejo, al tratarse en todos los casos (todos los hoteles) de la venta del servicio de hospedaje, puede ser observado y presentado como un proceso de planeación de ventas con particularidades del sector hotelero, por lo que es posible identificar y proponer una metodología para llevarlo a cabo de manera profesional en cualquier hotel, que permita crear un plan de ventas que pueda simplificarse o extenderse tanto como el hotel y sus condiciones lo requieran y que permita al hotel posicionarse en el mercado.

La elaboración de estos planes estratégicos de ventas es responsabilidad de los encargados del área comercial, ya sean gerentes o directores de ventas en cada hotel. Según

Fitzgibbon (s.f), es necesario que cada Gerente de Ventas desarrolle un plan de acción para su segmento o mercado, el cual debe ser creado por el gerente y revisado y aprobado por el director de Operaciones. Este plan debe contener tácticas específicas que aborden aspectos como los clientes objetivo y metas de producción. (Fitzgibbon, s.f., p.30).

Una desventaja a la que se enfrentan los hoteles al momento de vender es el constante cambio de la forma de comprar de los clientes, por lo que adaptar las estrategias y planes de ventas a las nuevas tendencias resulta siempre necesario. Mas del 70% de los viajeros a nivel mundial utilizan Internet para planificar sus viajes, según Google Trips. Este cambio ha impactado el marketing hotelero, especialmente en el ámbito digital. Aunque la compra se realiza en agencias de viajes físicas, la tendencia creciente es que las personas utilicen canales digitales para investigar, comparar, inspirarse y decidir dónde invertir su dinero y expectativas (Omnibees, 2019)

Esta es una de las razones principales por las cuales se realiza esta investigación y se puede plasmar esta hipótesis: Desarrollar una propuesta metodológica para elaborar un plan de ventas en el sector hotelero de Cancún que permita el posicionamiento del hotel en el mercado. Investigaciones anteriores sobre planeación estratégica en hoteles proporcionan una base para comprender lo cambiante del sector. Además, los avances tecnológicos que existen hasta 2024 han dejado su huella en la gestión de ventas hoteleras, influyendo en la evolución de las estrategias de ventas.

Actualmente al realizar una búsqueda bibliográfica y en medios digitales se puede confirmar que no se cuenta con una metodología disponible para la creación de planes estratégicos de ventas específica del sector hotelero de Cancún, que pueda ser utilizada para el desarrollo de los nuevos planes comerciales por los directores y gerentes de ventas y permita a los hoteles posicionarse en el mercado. Es una necesidad para estos profesionales contar con

una metodología practica que pueda ser adaptada (simplificada o extendida tanto como sea necesario), diseñada para el sector hotelero y que considere las nuevas actualizaciones de los mercados.

Por esta razón se justifica la investigación para elaborar una propuesta de metodología para desarrollar un plan de ventas que considere las características particulares del sector hotelero de Cancún, ya que es relevante tanto para los directores de ventas que trabajan en Cancún, como para los profesionales de la industria turística que participan en el sector de las ventas hoteleras, esta investigación puede ser empleada como elemento de consulta para desarrollar un plan comercial de hotel.

Una propuesta metodológica para el desarrollo de planes de ventas en Cancún es de utilidad también para quienes aún no tienen el cargo de director o gerente y estén formando su carrera profesional en el sector hotelero, ya que puede emplearse como fuente de consulta actualizada que considere elementos los avances tecnológicos y recursos disponibles para vender hoteles que existen en 2024.

Esta investigación se lleva a cabo entre los profesionales de la industria en el sector hotelero de Cancún para conocer que método y proceso siguen al realizar la planificación de ventas en el hotel; para identificar los elementos que coincidan y sean representativos del sector en de cada etapa de este proceso de elaboración de los planes de ventas: durante el diagnóstico, la definición de estrategias y/o la evaluación de resultados; con la finalidad de analizar, agrupar y presentar estos elementos en una propuesta metodológica para la elaboración de un plan de ventas en el sector hotelero que permita el posicionamiento del hotel.

Esta investigación se desarrolla como una investigación mixta, con enfoque cualitativo y cuantitativo, se ha establecido realizarla en la ciudad de Cancún Quintana Roo por su relevancia en el sector hotelero y turístico; además de la viabilidad de llevar a cabo la investigación al contar

con la participación y acceso a los profesionales de la industria hotelera, especialistas y expertos en la elaboración de planes de ventas; por otra parte, el tiempo destinado a esta investigación entre los meses de noviembre 2023 a marzo 2024 es suficiente para llevar a cabo el proceso de investigación e implementar los instrumentos seleccionados para este fin: entrevista a experto, cuestionario y la revisión bibliográfica.

El objetivo general de esta investigación es proponer una metodología que guíe la elaboración de un plan estratégico de ventas en el sector hotelero de Cancún que permita el posicionamiento de un hotel en el mercado.

Los objetivos específicos son: identificar los elementos y herramientas característicos en el proceso de elaboración de un plan estratégico de ventas en los hoteles de Cancún, conocer las herramientas utilizadas en el diagnóstico, investigar cuáles son las consideraciones para definir segmentos de mercado y canales de venta en la definición de objetivos; agrupar por categorías las estrategias de ventas empleadas para el posicionamiento que y las más empleadas en la elaboración de planes de ventas de hoteles en Cancún. Identificar los diferentes segmentos de mercado, y enlistar las herramientas tecnológicas disponibles para cada canal de ventas, así como los procesos para evaluar los resultados.

La pregunta de investigación está alineada a los objetivos de la investigación y se ha formulado para poder tener claridad en lo que se quiere conocer con esta investigación: ¿Cómo elaborar un plan de ventas para el sector hotelero que permita el posicionamiento del hotel en el mercado? Para responder a esta pregunta se deberá observar e identificar los elementos particulares en la elaboración de estos planes de ventas en el sector hotelero de Cancún, reconocer e identificar si existen elementos que se empleen en el proceso de elaboración de los planes de ventas que sean característicos de los hoteles en Cancún y que permitan el posicionamiento del hotel en el mercado.

También es importante identificar cuáles son las herramientas más utilizadas para elaborar el diagnóstico del hotel y que elementos consideran en ese diagnóstico, observar si los gerentes y directores consideran el personal y la tecnología para comercializar disponible en la elaboración de los objetivos, además del presupuesto, que segmentos de mercado y canales de venta identifican en su proceso de definición de objetivos. En la definición de estrategias comerciales observar cuales son las principales estrategias que se emplean en las ventas de hoteles en Cancún, y en la elaboración del plan una vez realizados el diagnostico, definidos los objetivos y planteadas las estrategias que consideraciones utiliza para el control de los resultados.

Esta investigación consta de 3 capítulos, el primer capítulo se titula: “Marco teórico: planeación estratégica de ventas en el sector hotelero de Cancún”. En este capítulo se realiza una descripción detallada de los elementos y conceptos que ayudan a comprender la investigación, en primer lugar, la planeación de ventas, en segundo lugar, las ventas y en tercer lugar el objeto de estudio: los hoteles.

Al conceptualizar el primer elemento que es la planeación estratégica de ventas, también se habla de su importancia y su relación con las ventas en hoteles de Cancún, esto permite entender su importancia como parte del proceso administrativo. Aquí se engloban las diferentes teorías para elaborar un plan estratégico de ventas, y se enlistan los elementos característicos de los planes estratégicos de ventas en hoteles y los elementos particulares a considerar para el sector hotelero de Cancún.

Al describir el segundo elemento que es la comercialización o ventas en el sector hotelero de Cancún, se mencionan los conceptos de segmentos de mercado en la industria hotelera, y estrategias de marketing y su integración al plan de ventas, igual que la información más

relevante sobre las estrategias de ventas hoteleras, así como un acercamiento para comprender los avances tecnológicos del sector hotelero en Cancún.

El tercer elemento es el objeto de estudio: los hoteles; importante conceptualizar que se trata de un sector particular y se vende con todas las características y particularidades del destino Cancún.

El siguiente capítulo describe la metodología empleada en la investigación, los enfoques cualitativos y cuantitativos, la definición de la muestra entre el grupo representativo de directores de ventas expertos a los que se tiene acceso, las técnicas para la recopilación de la información: entrevista a expertos y cuestionario. Este apartado de la investigación es de importancia ya que explica cómo se obtiene la información, el proceso de la triangulación metodológica y como se debe analizar los resultados y presentarlos en forma objetiva y ordenada los resultados una vez que los instrumentos han sido aplicados.

Por su parte en el capítulo tres de resultados se presentan mediante gráficas, la síntesis de las respuestas y datos de los cuestionarios aplicados durante la investigación, de forma que se traduzca en información que es posible de analizar para conocer los elementos del proceso de elaboración de un plan de ventas que han sido subrayados por los diferentes directores entrevistados y profesionales de la industria hotelera en Cancún y permitan elaborar la propuesta metodológica. Así es posible comprobar la hipótesis planteada presentar de manera detallada a propuesta metodológica para elaborar un plan de ventas en el sector hotelero de Cancún.

Al finalizar estos capítulos se establecen las conclusiones y los elementos que durante la investigación fueron encontrados y corresponden a cada etapa del proceso de elaboración de un plan de ventas: Etapa 1. elaboración del diagnóstico, Etapa 2. Elaboración de objetivos y diseño de las estrategias y la Etapa 3. Evaluación de los resultados, específicamente para planes de ventas en el sector hotelero de Cancún.

## **Capítulo 1. Marco Teórico: Planeación Estratégica y Planificación de Ventas en el Sector Hotelero**

En este capítulo se conforma el marco teórico de la investigación: “Planificación de ventas en el sector hotelero en Cancún: Propuesta Metodológica” se enlistan los conceptos de la problemática a resolver para que sea posible poner en contexto los términos que se emplean para desarrollar esta tesis, de acuerdo con Cantor (2022), esta descripción representa un punto crucial en el desarrollo de una investigación, ya que influirá directamente en la forma en que se definan y se llenen de significado los conceptos involucrados en ella (p.23).

El primer elemento que se explica es la administración estratégica para poder ubicar el proceso de planificación de ventas en su contexto dentro de la administración y planificación estratégica como un proceso que ayuda al logro de los objetivos de la organización.

En segundo lugar, se describen los conceptos de segmentación y canales de ventas, elementos que en la planificación de ventas son importantes comprender para esta investigación situándolos en el contexto de ventas del sector hotelero de Cancún en la actualidad, y también se explica el contexto de la tecnología disponible para realizar la comercialización.

Como tercer subtema se describen los conceptos de plan de marketing o planificación de ventas, el proceso para su elaboración de acuerdo con diferentes autores y se explican los elementos que lo integran.

Para concluir se enlistan uno a uno los elementos que componen la propuesta metodológica para elaborar un plan estratégico de ventas en el contexto del sector hotelero de Cancún.

### **1.1. Planeación Estratégica de Marketing o Ventas**

En las organizaciones la administración estratégica es un proceso que se lleva a cabo para la mejora continua y sirve a todas para guiar y alcanzar sus fines, también para definir los objetivos y estrategias que se van a ejecutar para alcanzarlos y poder corregir en el caso de que los resultados sean diferentes a los esperados, implica un conjunto de acciones que complementan a los procesos conocidos de la administración: planeación, organización, dirección y control.

Analizar brevemente los antecedentes de la administración estratégica y su evolución ayuda a situar a las organizaciones de la actualidad en el enfoque estratégico, en la siguiente Figura 1, extraída de (Luna González, 2014, p. 68), se puede observar cómo se inicia el pensamiento estratégico en la guerra entre los 500 y 200 años a.C. y este se va transformando a través del tiempo, evolucionando y complementado hacia una planeación científica y luego estratégica hasta llegar a la administración estratégica en la actualidad del siglo XXI.

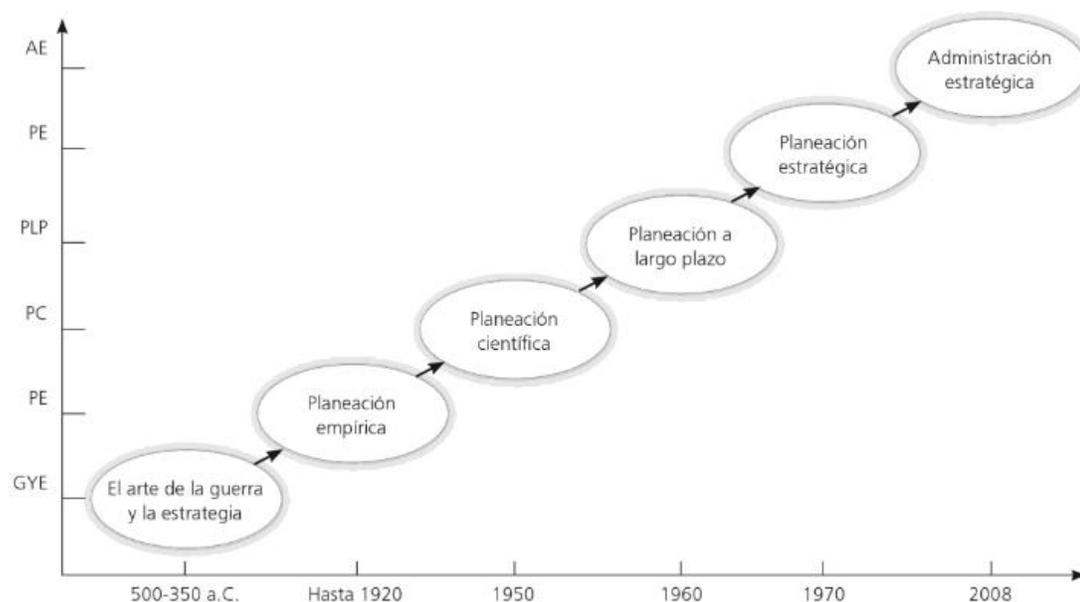
Observar los antecedentes de la administración estratégica permite también establecer un contexto en el tiempo de la evolución del pensamiento estratégico y como las organizaciones han desarrollado nuevos procesos para la planeación, organización, dirección y control que se han complementado y que ayudan al logro de los objetivos.

Para los fines de esta investigación la definición de administración estratégica que se emplea es la de Alfredo Cipriano Luna González que define a la administración estratégica como “el proceso sinérgico que consiste en definir la naturaleza de la empresa, determinando una visión, misión, valores y objetivos; realizando un análisis interno y externo para formular, implementar y desarrollar la estrategia, ordenar y retroalimentar a mediano y largo plazo, según cambios suscitados y trabajar como un proceso de mejora continua sostenible” (Luna González, 2014, p. 75).

Según esta noción, la administración estratégica implica la totalidad de la empresa y constituye un método para diseñar, estructurar, implementar y supervisar las operaciones organizacionales. Al ejecutarla eficientemente, se promueve el avance continuo de las empresas. Además, este enfoque permite a las empresas identificar su entorno, incluyendo fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, lo que puede resultar en la obtención de una ventaja competitiva.

Figura 1.

Evolución de la administración estratégica



Evolución de la administración estratégica de acuerdo a (Luna González, 2014, p. 68).

Después de entender el concepto de administración estratégica es importante conceptualizar el de planeación estratégica y táctica para comprender donde se ubica el plan estratégico de ventas dentro del proceso de administración de una organización, este se encuentra dentro de los diferentes tipos de planeación Luna González (2014) dice que existen tres tipos: planeación estratégica, táctica y operativa (p.75).

## **1.2. Definición y Conceptos Clave de Planeación Estratégica**

La planeación estratégica, fundamental para la eficacia de las actividades de ventas en hoteles, será explorada en términos de sus conceptos clave y definiciones fundamentales.

“El proceso de la planeación estratégica se refiere al establecimiento de los objetivos y de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución” (Chiavenato, 2017, p. 203).

De acuerdo a Luna González (2014) “La planeación estratégica concibe como decidir sobre la misión visión valores objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que sean utilizados y las políticas generales que orientaran la integración y coordinación de estos, considerando la empresa como una entidad total e n un mediano y largo plazos” (p.76).

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), el proceso de formulación estratégica, a menudo referido como planificación estratégica o a largo plazo, implica la creación de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una empresa (p.110).

Según Feijoó (2014) la planeación estratégica permite alcanzar los objetivos deseados involucrando todos los niveles de la organización (p.26).

De acuerdo a los diferentes conceptos que se han expuesto de administración estratégica se entiende que es el proceso administrativo que engloba toda la organización y es el que permite trazar los objetivos, usualmente en organizaciones del sector privado con fines de lucro como lo son los hoteles, el principal objetivo se puede traducir a un número, es decir, el valor de los ingresos que se esperan obtener y el de las utilidades.

## **1.3. Definición y Conceptos de Marketing y Ventas**

Las ventas son una actividad fundamental para cualquier empresa, específicamente en el sector hotelero y cualquier otra empresa con fines de lucro significan un elemento fundamental

que permite la continuidad del negocio, a continuación, se presentan definiciones de venta de diferentes autores según

De acuerdo con Philip Kotler, tal como lo menciona De Azkue (2023, 17 de febrero), ventas se define como el proceso social y de gestión mediante el cual tanto individuos como organizaciones satisfacen sus necesidades y deseos, logrando esto a través de la creación y el intercambio de valor con otros

.Para Zig Ziglar citado por De Azkue, I. (2023, 17 febrero). venta es la transferencia de entusiasmo del vendedor a comprador.

Brian Tracy por su parte citado por De Azkue, I. (2023, 17 febrero). define a las ventas como la habilidad de persuadir a alguien que compre lo que estas vendiendo.

Por su parte el marketing es un proceso que consiste en implementar técnicas y estrategias para aumentar las ventas, en el proceso del marketing es necesario investigar el mercado, detectar sus necesidades y también publicitar los productos y servicios.

Según Anjos (2021, 12 de julio), la industria hotelera, al igual que otros sectores, requiere estrategias de marketing para fortalecer sus iniciativas. El marketing hotelero representa una oportunidad valiosa para quienes están incursionando en la construcción de marca, ya que permite atraer y retener huéspedes, e incluso establecer relaciones duraderas con ellos.

El marketing de los hoteles se encarga de planificar las acciones que pueden atraer a los huéspedes, celebrar eventos promocionales y tomar todas las precauciones necesarias para hacer frente a las temporadas altas y bajas. También se encarga de crear materiales y otras estrategias que puedan reforzar la marca.

#### **1.4. Relación entre la Planeación Estratégica y las Actividades de Ventas en Hoteles**

A continuación, examinaremos la relevancia y el impacto de la planeación estratégica en la dinámica operativa de los hoteles, especialmente en el contexto de sus actividades de ventas.

Según Martins (2024) La planificación estratégica es el proceso de crear un plan para alcanzar tus objetivos estratégicos.

Cuando se habla de la planeación estratégica orientada hacia el mercado algunos autores señalan que debe haber una relación entre los objetivos trazados por la dirección general en la planeación estratégica de la empresa y las acciones específicas que elabora el área comercial al diseñar esta planeación estratégica de ventas, según Kotler (2001), la planeación estratégica se define como el proceso administrativo dirigido a desarrollar y mantener una relación efectiva entre los objetivos y recursos de la organización, y las dinámicas cambiantes del mercado. El propósito de la planeación estratégica es configurar y adaptar los negocios y productos de la empresa de tal manera que se fusionen para generar un crecimiento y beneficios satisfactorios (p.85).

Al hablar de objetivos en un hotel se puede pensar fácilmente en el alcance del presupuesto económico, como toda organización con fines de lucro generar utilidades en el objetivo principal del negocio, en este sentido en la planeación estratégica de ventas, la dirección del hotel traza estos objetivos económicos, los presenta a la dirección comercial y es el área comercial quien se encarga de definir el plan de acción que realizará para vender los cuartos noche del hotel y alcanzar estos objetivos.

#### **1.5. Planeación de Ventas: Planeación Táctica**

De acuerdo a lo mencionado por Chiavenato (2017) el objetivo que se establece con más frecuencia en las organizaciones es la maximización de las utilidades y puede estar relacionado con la rentabilidad, que es la relación del rendimiento sobre el patrimonio o la utilidad (las

ganancias sobre las ventas), porque la comunidad empresarial puede reconocer fácilmente ese resultado como indicador del éxito de las actividades de la organización (p.203).

Cuando la dirección de ventas tiene claros los objetivos que debe alcanzar, específicamente los económicos, es momento de que diseñe las estrategias de ventas que le ayudaran a alinear las acciones al logro de estos objetivos, es en este momento cuando se elabora el plan de ventas o plan de marketing, este tipo de planeación es una planeación más específica y esta alineada a la planeación estratégica de toda la organización, es decir del hotel.

Según Luna González (2014), la planeación táctica consiste en la traducción de los planes estratégicos en acciones específicas relevantes para un segmento particular dentro de los niveles medios de la organización. Los planes tácticos se centran en las acciones principales que una empresa debe emprender para cumplir de manera efectiva su parte del plan estratégico (p.76).

De acuerdo con lo estudiado hasta ahora se puede ubicar a la planeación de ventas del hotel como una planeación táctica alineada a la planeación y administración estratégica de la empresa.

Chiavenato (2017) señala que la planeación táctica se enfoca en cada departamento o área de la organización. Esta clase de planeación se caracteriza por proyectar a mediano plazo, generalmente en un horizonte anual, considerando los recursos específicos de cada departamento y orientándose hacia el logro de sus objetivos particulares. Además, la planeación táctica es menos general y más detallada que la planeación estratégica (p. 28).

La planeación táctica se realiza dentro de la planeación estratégica y tiene relación con las áreas específicas de cada actividad que integra la empresa como lo es el área comercial dentro de un hotel, es el enlace entre la planeación estratégica que define los objetivos a alcanzar de manera general y la operativa que es la puesta en marcha de las estrategias definidas.

De acuerdo al manual titulado plan de marketing de publicaciones vértice “La planificación estratégica de una empresa define los objetivos que esta espera conseguir en cada unidad estratégica de negocio. La dirección de marketing de cada unidad de negocio debe decidir la mejor forma de alcanzar dichos objetivos, tanto en el ámbito estratégico como en el operativo lo que constituye el contenido central de los planes de marketing.” (vértice, 2007)

Figura 2.  
Marketing mix puente entre el marketing estratégico y el operativo

Decisiones de Marketing Mix que forman parte del:	Marketing Estratégico (⇒ PME)	Marketing Operativo (⇒ PAM)
PRODUCTO	- Modificación de la gama.	- Eliminar algún producto.
	- Decisiones sobre marcas.	- Lanzar un producto nuevo.
	- Racionalización de productos.	- Lanzamiento de una nueva marca.
PRECIO	- Precios máximos.	- Eliminar modelos/referencias.
	- Precios de penetración.	- Modificar los P.V.P. y la escala de descuentos.
DISTRIBUCIÓN	- Modificar condiciones de venta.	- Fijar los términos de la venta.
	- Tipo de distribución (intensiva, selectiva o exclusiva).	- Entrar en la cadena x.
FUERZA DE VENTAS	- Estrategia multicanales.	- Entrar en todos los puntos de venta de la cadena x.
	- Mayor cobertura de distribución.	- Contratar un nuevo vendedor para la zona y.
COMUNICACIÓN	- Montar delegaciones con su correspondiente estructura comercial.	- Implantar la retribución variable en todos los comerciales.
	- Modificar el sistema retributivo.	- Campaña de marketing directo a determinado P.O.
	- Decidir la estrategia de comunicación: Públicos-Objetivo (P.O.), medios y mensajes.	- Campaña de publicidad en medios generales al consumidor final.
	- Decisión de cambio de agencia.	- Seleccionar la agencia.

Esta figura muestra la diferencia entre marketing estratégico y operativo empleando el marketing mix para ejemplificar Sainz de Vicuña Ancín (2018)

Para ilustrar la planificación estratégica de marketing y distinguirla, Sainz de Vicuña Ancín (2018) presenta el esquema de la figura 2, donde utiliza elementos del marketing mix. Este tipo de planificación estratégica de marketing implica tomar decisiones estratégicas como la definición de la cartera de productos, la segmentación y el posicionamiento que se seguirá, así como los

aspectos cruciales de las estrategias de productos, precios, distribución y comunicación que son fundamentales para la empresa (p.63).

La distinción entre los planes estratégicos y tácticos en la gestión hotelera es crucial. Los planes estratégicos se centran en objetivos a largo plazo y establecen la dirección general del negocio, como la integración de departamentos de marketing digital o la expansión de servicios. Por otro lado, los planes tácticos se refieren a acciones concretas para alcanzar estos objetivos, como la contratación de personal o el desarrollo de una página web (Martinez, 2022).

Bien establecido el concepto de administración estratégica, planeación estratégica, planeación táctica y planeación estratégica de ventas, para esta investigación se empleará el termino plan de ventas para hablar de esta planeación estratégica de ventas que se realiza en un nivel de mando medio por gerentes o directores de ventas quienes responden al gerente o director generales del hotel y que se alinea a las estrategias planteadas por la dirección del hotel.

#### **1.6. Ventas como área funcional del hotel**

Según International Hotel Consulting Services (2024), las ventas no recaen únicamente en la dirección de ventas del hotel, sino que son una responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización. Cada empleado ejerce una influencia sobre los clientes, lo cual se traduce directamente en los niveles de ocupación del hotel. Para lograr vender las habitaciones de un hotel, es necesario comprender una serie de conceptos básicos específicos del sector hotelero. Aunque el proceso de ventas en sí lo lleva a cabo el departamento de ventas del hotel.

Según International Hotel Consulting Services (2024), el proceso comienza con la evaluación, la cual ayuda a desentrañar las respuestas a preguntas como quién, cuál, cuándo, dónde y por qué. Por lo tanto, la evaluación establece un entendimiento mutuo con el cliente, lo cual es fundamental para vender. El departamento de ventas debe tener conocimiento sobre el número de habitaciones disponibles en el hotel para su venta en una misma noche. Además, es

crucial conocer los periodos de alta demanda, lo cual incluye considerar la época del año. De esta manera, el periodo de necesidad de un hotel se define como el conjunto de días consecutivos en los que el rendimiento obtenido por la venta de habitaciones es muy bajo.

El precio de la habitación es otro punto importante, el área de ventas es responsable de determinar el precio, conocer el valor de máximos y mínimos de tarifa y ser capaz de evaluar el precio de servicio para ajustarlo correctamente de acuerdo al cliente.

De manera general las funciones que realiza el departamento de ventas se pueden agrupar como sigue:

- Asegurarse de que las ventas de habitaciones se gestionan correctamente.
- Atender las solicitudes de información de los potenciales clientes interesados en reservar una habitación, proporcionando la información necesaria y respondiendo a sus preguntas de manera efectiva.
- Desarrollar y ejecutar estrategias para mejorar y optimizar el proceso de ventas del hotel, buscando aumentar la ocupación y la rentabilidad
- Establecer y mantener relaciones profesionales con agencias de viajes y clientes corporativos, colaborando en la creación de acuerdos y promociones que beneficien tanto al hotel como a estos socios comerciales
- Representar al hotel en ferias, conferencias y eventos de la industria para promocionarlo y establecer contactos.
- Entrenar al personal del departamento de ventas y mantenerlo actualizado.
- Realizar un seguimiento del nivel de satisfacción del cliente después de su estancia y recopilar opiniones para posteriormente realizar informes y mejorar la calidad del servicio ofrecido por el hotel.

### **1.7. Concepto de Hoteles Como Objeto de Estudio de la Investigación**

Según CEUPE (2024), el sector hotelero se define como una rama del turismo centrada en la gestión y dirección de hoteles, así como en la prestación de servicios de hospedaje, alimentación, entretenimiento y otras comodidades para brindar una experiencia placentera a los viajeros durante su estadía. Este ámbito también abarca la administración de otros tipos de

alojamientos, como hostales, resorts y moteles, por lo que no se limita exclusivamente a las empresas hoteleras.

El sector hotelero constituye una parte significativa del sector de servicios, también conocido como sector terciario, en la economía. Este sector se enfoca en proporcionar servicios en lugar de bienes tangibles. En el caso específico del hotelería, se trata de ofrecer servicios de alojamiento temporal a los huéspedes que viajan por turismo, negocios u otras razones.

Figura 3  
Zona Hotelera Cancún, Quintana Roo



Esta imagen muestra la vista aérea de la zona hotelera de Cancún, Quintana Roo. Gobierno Municipal de Benito Juárez. (2024, 11 febrero).

En la ciudad de Cancún el sector hotelero representa la principal actividad económica y su desarrollo es de gran interés para el país como principal destino turístico de México de acuerdo con el Gobierno Municipal de Benito Juárez. (2024, 11 febrero) se informó que, en estos primeros meses del 2024, Cancún continúa destacando como uno de los destinos turísticos favoritos en México, pues de enero a la fecha se registró una ocupación hotelera del 82.6 por ciento, con una oferta de más de 45 mil habitaciones.

Catalonia Hotels & Resorts (2016) proporciona una visión detallada de los requisitos para clasificar hoteles según su categoría de estrellas, que van desde hoteles de una estrella hasta hoteles de cinco estrellas, detallando los criterios mínimos de espacio y comodidades necesarios para cada nivel. Además, señala que es posible clasificar los diferentes tipos de hoteles según su temática, ubicación y régimen de alojamiento como: los hoteles spa, boutique, de lujo, familiares, urbanos, de aventura, gastronómicos, de playa, para adultos, resort, todo incluido y para eventos. Cada categoría se define por sus características particulares, como instalaciones y servicios especiales, que satisfacen las necesidades y preferencias de diversos tipos de huéspedes.

Además de la clasificación por estrellas, los hoteles también se pueden categorizar según el tipo de propiedad. Las cadenas hoteleras ofrecen servicios estandarizados y confiables, mientras que los hoteles independientes buscan diferenciarse a través de un servicio más personalizado y amigable. El tamaño del hotel también puede ser indicativo de su tipo de propiedad, con hoteles independientes generalmente más pequeños que las cadenas (Lacalle, 2022)

Según Lacalle (2022) el público objetivo es otro criterio importante de clasificación, que puede incluir hoteles boutique, resorts, apartahoteles, hoteles de conferencias, entre otros. Cada tipo de hotel está diseñado para satisfacer las necesidades y preferencias de un grupo específico de huéspedes.

Comprender las diferentes clasificaciones de hoteles permite diseñar una oferta que atraiga al público adecuado. Cada tipo de hotel ofrece una experiencia única, por lo que es importante cuidar los detalles y la experiencia del huésped en cada momento de su estancia.

### **1.8. Ventas en el Sector Hotelero de Cancún**

Cuando algún turista busca un hotel para hospedarse durante el fin de semana, sus vacaciones o algún viaje tiene disponibles diferentes medios para encontrarlo, usualmente recurren a los medios digitales y realizan una primera búsqueda a través de los buscadores disponibles en la web como Google, otros más tradicionales pueden encontrar durante esta primera búsqueda la información telefónica del hotel y realizar una llamada, sin embargo con las actualizaciones tecnológicas es posible que los más jóvenes puedan descargar alguna aplicación móvil para realizar la búsqueda.

Estas búsquedas de hotel las realizan considerando diferentes factores: la ubicación, la categoría, el precio, los servicios que ofrece, incluso la evaluación que le han dado otros visitantes. En cualquiera de los casos el hotel debe asegurarse de que su información de contacto, imágenes del hotel, tarifas, precios y ubicación se encuentren disponibles para el cliente para poder generar una venta.

En el proceso de planeación de las ventas se consideran estos elementos que intervienen en la selección de hotel por los clientes y en la disponibilidad de la información del hotel para cerrar una venta; como son el segmento de mercado al que estarán dirigidas las acciones estratégicas de ventas y los canales de venta disponibles, así como la tecnología disponible para distribuir las habitaciones del hotel a través de los diferentes canales de ventas.

De acuerdo con (Colcol, 2024) es crucial que los gerentes hoteleros se enfoquen en aumentar las ventas de las habitaciones del hotel por varias razones fundamentales. En primer lugar, el aumento en las ventas conlleva un incremento en los ingresos, lo que permite a los hoteleros ofrecer una experiencia superior a los huéspedes y posicionar el hotel de manera favorable. Para lograr esto, es esencial contar con un plan estratégico sólido que aborde eficazmente la venta de habitaciones.

En la competitiva industria de la hospitalidad, contar con un plan de ventas bien elaborado es esencial para el triunfo. Este plan sirve como una guía detallada que delineará los pasos y estrategias necesarios para lograr los objetivos de ventas, garantizando así una dirección clara y un esfuerzo colectivo hacia el éxito. (Duran, 2023)

### **1.9. Enfoque Estratégico en el Sector Hotelero**

Según Luna González (2014), en la industria hotelera se aplican estrategias de ventas con el fin de alcanzar un posicionamiento exitoso en el mercado. La estrategia se define como la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta alcanzar el objetivo deseado dentro del proceso estratégico. También se entiende como los medios, líneas de acción y reflexiones sobre cómo actuar para lograr algún objetivo específico (p.118).

El enfoque estratégico sirve para desarrollar un pensamiento estratégico y lograr un desempeño exitoso, además al llevarlo a acabo se obtienen resultados superiores al promedio, en este enfoque se ubica la competencia y se plantea lograr una ventaja competitiva, además de satisfacer las necesidades del cliente.

Si se realiza correctamente el enfoque estratégico también permite utilizar las estrategias correctas para ser competitivos y lograr una ventaja competitiva que perdure a través del tiempo, pues se pueden aprovechar las oportunidades y ofrecer soluciones a las debilidades transformándolas en fortalezas.

Según Anjos, M. (2021, 12 de julio), las estrategias de marketing hotelero comprenden diversas técnicas que los hoteles emplean para promover sus servicios, instalaciones y puntos de venta distintivos entre los clientes potenciales. Estas estrategias son fundamentales para aumentar la visibilidad, atraer huéspedes y fomentar la lealtad. Un marketing efectivo puede tener un impacto significativo en las tasas de ocupación y la rentabilidad de un hotel, lo que lo convierte en un aspecto vital de la gestión hotelera y el desarrollo empresarial.

En general orientar las acciones comerciales hacia el logro de los objetivos del hotel, empleando un enfoque estratégico permite formular acciones y estrategias que puedan evaluarse y corregirse de acuerdo con los resultados obtenidos y que además están en línea con los planteamientos de la dirección del hotel.

Según Salesforce LATAM (2018, 20 de marzo), un plan de ventas es de suma importancia para cualquier empresa, ya que su principal objetivo es estructurar de manera estratégica los objetivos, equipos, técnicas y acciones de ventas para alcanzar metas específicas.

Según Salesforce LATAM (2018, 20 de marzo), contar con un planeamiento sistemático y eficaz es fundamental para alcanzar el éxito en cualquier área de la empresa, ya que permite analizar los resultados y evaluar lo que funciona correctamente y lo que no para el negocio. En el caso del plan de ventas, la lógica es la misma: además de orientar a los vendedores y equipos, permite que toda la empresa esté alineada con los objetivos y facilita un control más sencillo de los impactos de las acciones.

#### **1.10. Proceso de Diseño de Plan de Ventas**

Conocer el proceso de elaboración de un plan de ventas según diferentes autores es importante para poder establecer una propuesta que se oriente de manera particular al sector hotelero.

Un plan de ventas se puede diferenciar de un plan de mercadotecnia, Los elementos que integran el plan de mercadotecnia de acuerdo a Kotler (2001) son los siguientes:

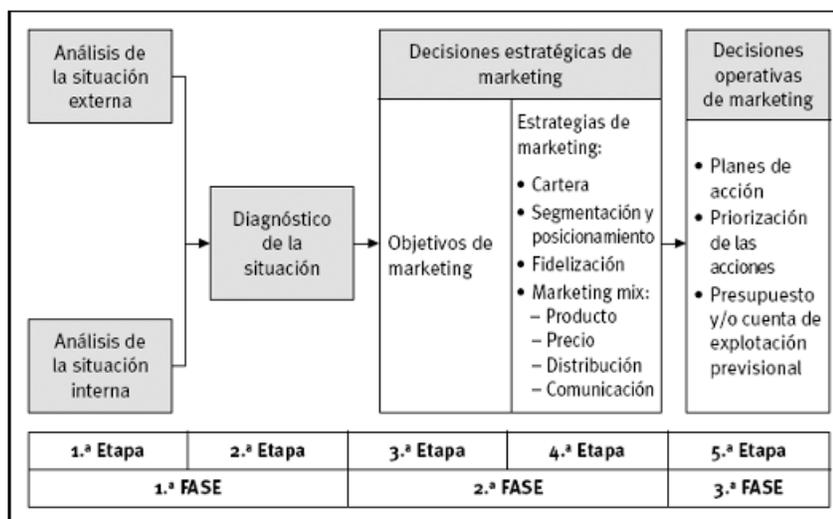
1. Resumen ejecutivo Panorama general de la propuesta de plan para una rápida revisión administrativa. Incluye las metas y recomendaciones más importantes.
2. Situación actual de la mercadotecnia Información más relevante sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macroambiente.
3. Análisis de oportunidades y alternativas: Identificar oportunidades, riesgos, fuerzas, vulnerabilidades y alternativas.

4. Objetivos Definir los objetivos del plan en dos rubros: Objetivos financieros: busca un buen desempeño financiero de la unidad de negocios.
5. Objetivos de mercadotecnia: Convertir los objetivos financieros en objetivos de mercadotecnia.
6. Estrategia de mercadotecnia
7. Proyecto de estado de pérdidas y utilidades
8. Controles

Por su parte Sainz de Vicuña Ancín (2018) presenta un plan de marketing en cinco etapas como se muestra en la figura 4, compuesto el análisis de la situación interna y externa en la etapa uno, diagnóstico de la situación como etapa dos, decisiones estratégicas de marketing donde se definen los objetivos y estrategias como etapas 3 y 4, y decisiones operativas de marketing como etapa final.

Figura 4.

Esquema básico del plan de marketing.



Este esquema representa el diseño del plan de marketing de acuerdo con Sainz de Vicuña Ancín (2018)

Para el Plan de Marketing ambos autores coinciden en que la primera etapa del proceso de elaboración es un diagnóstico de la situación de la empresa. Toda planeación de marketing o

ventas requiere de una evaluación del entorno, un diagnóstico de la situación de factores tanto internos como externos para situar a la organización en el contexto de su realidad y poder trazar y definir objetivos que le ayudan a superar sus debilidades y convertirlas en fortalezas, además de superar las adversidades y hacer frente a las amenazas además de identificar las oportunidades que ayuden al logro de estos objetivos.

De acuerdo a Wheelen y Hunger (2007) el análisis de la situación, es el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas.

Según Sainz de Vicuña Ancín (2018), el siguiente paso en la elaboración del plan es la definición de objetivos de comercialización. En general, los objetivos deben ser cuantitativos para que puedan ser seguidos adecuadamente. No obstante, también es posible plantear objetivos cualitativos de ventas, como fidelizar a los clientes, captar nuevos clientes y aumentar la participación relativa en el mercado.

Kotler (2001) por su parte señala que la mayor parte de los negocios persigue una mezcla de objetivos que comprende rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación en el mercado, estos objetivos deben enunciarse cuantitativamente dentro de lo posible, ser realistas y consistentes.

El siguiente proceso que puede estar en la misma fase es la definición de estrategias de comercialización y marketing. Según Sainz de Vicuña Ancín (2018) en el proceso de definición de estrategias se realiza por niveles el primero de ellos implica un proceso más general y se va avanzando hacia lo particular.

Primero se desarrollan las estrategias de cartera que debe concretar todas las alternativas -producto mercado que la empresa contempla y fijar la marcha que se deberá realizar en cada una de ellas.

En segundo lugar, se abordan las estrategias de segmentación y posicionamiento, que consisten en la identificación de los diferentes segmentos presentes en el mercado y la selección del segmento más atractivo para la empresa, donde se pueda aprovechar una ventaja competitiva. Este segmento específico se conoce como el segmento estratégico.

Finalmente, se aborda la determinación del posicionamiento adecuado, que implica lograr una posición única y significativa en el mercado. Para lograr esto, la empresa debe ser capaz de diferenciarse de sus competidores en uno o varios aspectos valorados por el segmento estratégico seleccionado. Posteriormente, se desarrolla la estrategia funcional, la cual está compuesta por el marketing mix: estrategias de producto, precio, distribución y comunicación (Vicuña Ancin, 2028, p. 324).

De acuerdo a Porter citado por Kotler (2001) en la formulación de estrategias existen tres tipos genéricos: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (p. 59)

En general existen estrategias que deben considerarse en hotelería para poder realizar el plan de ventas orientado al sector hotelero de Cancún, las más comunes y practicadas en el sector que se pueden agrupar dentro de estos tres grupos son:

- Estrategia de Precio y estructura tarifaria
- Estrategias promocionales, periodos de viaje y descuentos EBB
- Estrategias publicidad marketing tradicional y digital
- Estrategia de distribución y canales de venta (integración y conectividad)
- Estrategia de fidelización y ciclo de venta

Finalmente se debe establecer el plan de acción y la forma en que se va a realizar la evaluación de resultados. En la última etapa del proceso de marketing se establecen los planes de acción y el control que se realizará de acuerdo a Sainz de Vicuña Ancín (2018) se trata de comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar las desviaciones, y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones

Según Kotler (2001), es necesario llevar a cabo un control en tres áreas distintas. En primer lugar, se encuentra el control anual, que tiene como objetivo asegurarse de que se estén alcanzando las ventas, utilidades y otras metas establecidas. En segundo lugar, se encuentra el control de rentabilidad, que implica la medición o cuantificación de la rentabilidad de los productos, grupos de clientes y canales comerciales. Por último, se encuentra el control estratégico, que tiene por finalidad evaluar si la estrategia de marketing de la empresa sigue siendo adecuada para las condiciones del mercado.

Hemos profundizado en los elementos que componen el plan de ventas y se han aclarado los conceptos particulares del sector hotelero, estamos situando la investigación en el contexto de Cancún ya que se tiene acceso a la observación de los profesionales de ventas de esta ciudad, lo que permitirá profundizar más en las estrategias de ventas, canales, segmentación y medios de control que este sector hotelero emplea en la elaboración de sus planes comerciales estratégicos.

Según Salesforce LATAM (2018), el plan de ventas es una guía integral que dirige el proceso de ventas de una empresa, desde el establecimiento de metas hasta la post venta y la experiencia del cliente. Su función es estructurar el camino estratégico para alcanzar los objetivos empresariales. Este plan, siendo un recurso abarcador para todas las acciones relacionadas con las ventas, puede tener una duración flexible y ajustarse según las necesidades y cambios del mercado.

Tanto para vendedores como para equipos operacionales, el plan de ventas es indispensable para trabajar en la consecución de ventas cerradas, la fidelización de clientes y el logro de metas.

Para elaborar un plan de ventas según Salesforce LATAM (2018, 20 de marzo), es crucial comenzar con un análisis del escenario empresarial y del negocio. Es esencial entender la situación actual de la empresa y de los equipos antes de establecer metas y estrategias. Esto garantiza una comprensión completa del panorama general, con sus prioridades, necesidades y oportunidades.

## **Capítulo 2. Marco Metodológico de la Investigación**

### **2.1. Definición del Tipo de Investigación**

En este apartado se presenta el enfoque metodológico para desarrollar la investigación “Planificación de ventas en el sector hotelero en Cancún: Propuesta Metodológica”. Se describe el tipo de investigación a realizar, además de la secuencia de pasos, técnicas, herramientas y estrategias que se utilizan para llevar a cabo este estudio.

La investigación busca conocer cuál es el proceso que emplean los directores o gerentes de ventas para elaborar un plan estratégico de ventas en el entorno hotelero de Cancún, Quintana Roo, México.

Para plantear una metodología para la elaboración de este plan comercial que reúna características particulares que existen en el contexto de ventas de Cancún, observadas de acuerdo a los diferentes procesos o metodologías que emplean cada uno de los profesionales que elaboran el plan de ventas en los diferentes hoteles de Cancún.

Esta observación y análisis de los procesos que los expertos hoteleros siguen en su elaboración de plan de ventas, y la identificación de los elementos particulares del sector hotelero

que involucran cada parte del proceso de elaboración (diagnóstico del entorno, determinación de objetivos, segmentación de mercado, evaluación de resultados) permitirá elaborar una propuesta metodológica de un plan de ventas que pueda ser utilizada para la elaboración de un plan de ventas en el sector hotelero de Cancún.

En este sentido, la investigación seguirá un enfoque mixto: 1) cualitativo y 2) cuantitativo. El lado cualitativo sirve para interpretar los elementos que se encuentren (resultado de la investigación) que son característicos del sector hotelero de Cancún y elaborar una propuesta metodológica que incluya estos elementos para elaborar un plan de ventas en el sector hotelero de Cancún. "La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto" (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 358). y en su aspecto cuantitativo se aplicarán técnicas para evaluar el sector hotelero con respecto a los procesos que emplea para realizar los planes de venta y conocer la tendencia de cada herramienta utilizada.

La técnica cualitativa que se emplea para encontrar estos elementos, en esta investigación, es la entrevista a expertos hoteleros de Cancún como herramienta principal para la recolección de datos y conocimientos especializados. De acuerdo con lo señalado por Sautu et al. (2005) "la entrevista puede utilizarse para conocer la perspectiva de los actores sociales". (p.48)

Adicional a la entrevista se aplicará un cuestionario a través de medios digitales que permiten el alcance de los expertos hoteleros para identificar los elementos, herramientas, estrategias y técnicas que emplean en su proceso de elaboración de plan de ventas en los hoteles de Cancún. "la recolección de datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas" (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 12).

Se ha elegido este enfoque de investigación ya que resulta idóneo para el objeto de nuestra investigación, que es presentar una propuesta metodológica de planeación estratégica de ventas en el sector hotelero de Cancún, por lo que la aportación de los expertos entrevistados es indispensable.

Y a razón de que no se tiene acceso a documentos como: las diferentes metodologías empleadas actualmente o a los diferentes planes estratégicos de ventas que se emplean actualmente en los hoteles de Cancún, para ser analizados cuantitativamente, por ser documentos de carácter confidencial.

## **2.2. Triangulación Metodológica**

La triangulación metodológica se realiza con el análisis cualitativo de la entrevista aplicada a expertos seleccionados y el cuestionario aplicado al 100% de miembros que pertenecen a este grupo de expertos directores y gerentes de ventas donde se puedan enumerar las características particulares de cada paso en el proceso de elaboración de un plan estratégico de ventas en el sector hotelero de Cancún.

Los resultados permitirán identificar qué elementos se emplean en cada paso del proceso de elaboración de un plan estratégico y con ello poder fundamentar la propuesta metodológica.

Del mismo modo se realiza una exhaustiva revisión de la literatura especializada en planeación estratégica de ventas en la industria hotelera, en el contexto de destinos como Cancún, que ayude a generar una propuesta actualizada que considere todas las opciones posibles de elaboración de un plan estratégico de ventas y relacione los resultados obtenidos tanto en el cuestionario como en la entrevista.

La propuesta metodológica se construye a partir de esta revisión, complementada con la experiencia profesional del investigador en el campo de la comercialización hotelera en Cancún.

La triangulación se logra al integrar los resultados de la revisión bibliográfica con las respuestas obtenidas de las entrevistas a expertos y el cuestionario.

### **2.3. Población y Muestra**

Los expertos fueron seleccionados de acuerdo a su disponibilidad para participar del estudio, su experiencia como gerentes o directores en hoteles de Cancún, y su experiencia desarrollando planes estratégicos de ventas el contexto local, la selección de la muestra para aplicar los instrumentos de investigación: entrevista y cuestionario, se realiza considerando el universo de 218 hoteles de Cancún (SEDETUR,2023) , y se emplea como muestra el grupo de al que se tiene acceso de directores y gerentes de ventas denominado Fuerza de Ventas Cancún, donde participan 210 miembros, todos ellos gerentes y directores de ventas de hoteles de Cancún, Quintana Roo. a quienes se les aplicara el cuestionario al 100%.

Al tratarse de entrevistas a expertos se han seleccionado por cuestiones de disponibilidad, y tiempo a 15 directores y gerentes de ventas con más de 10 años de experiencia en la comercialización de hoteles en Cancún y su aceptación para participar de esta investigación después de haber solicitado citas a cada uno de ellos.

### **2.4. Técnica de Recolección de Datos**

El tipo de entrevista realizada es semiestructurada “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 403).

Las entrevistas se realizan durante el mes de enero de 2024, de manera organizada considerando los tiempos disponibles de cada uno de los 15 expertos seleccionados, programando una hora por entrevista.

A continuación, se explica en detalle la metodología empleada para crear el cuestionario de la entrevista semiestructurada que se aplica a los expertos. Mismo que se empleará para pedir de manera digital las respuestas al 100% de los participantes del grupo Fuerza de Ventas Cancún.

## **2.5. Estructura de la Entrevista:**

Propósito: Conocer la metodología que emplean para realizar un plan estratégico de comercialización, cuáles son las herramientas, el orden y los elementos que contemplan en su elaboración.

- Tema 1: Diagnóstico y Métodos de Análisis

Diagnóstico inicial en planes de comercialización: Se busca obtener ejemplos específicos de herramientas o técnicas utilizadas para el análisis de la situación actual del mercado hotelero en Cancún.

- Tema 2: Segmentación de Mercado, canales de venta y tecnología para comercializar en hotelería

Es importante conocer el tipo de segmentación que se emplea en el sector hotelero, así como los canales de venta disponibles para comercializar los hoteles en Cancún ya que esto impacta en las estrategias de comercialización y la selección de tecnología disponible para mejorar la conectividad y su influencia en definición de objetivos de ventas en hoteles.

- Tema 3: Estrategias de Venta (Tradicional y Digital)

En este apartado es importante la exploración de las estrategias exitosas utilizadas en los canales de venta tradicional y digital por parte de los hoteles en Cancún.

- Tema 4: Evaluación de resultados

Este elemento de la entrevista busca conocer los medios que se emplean para medir los resultados de los planes de ventas.

## **2.6. Limitaciones**

Se reconoce la posibilidad de ciertas limitaciones en este estudio tales como: 1) Restricciones de tiempo para obtener acceso a ciertos expertos. 2) Posible limitación en la representatividad de los participantes seleccionados El uso de entrevista como método principal, implica que la investigación pueda ser subjetiva de acuerdo con quienes participan en la realización, por esta razón se han seleccionado personas de diferentes categorías de hoteles y segmentos de mercado que puedan aportar una visión estratégica más amplia para la elaboración de esta metodología.

## **2.7. Consideraciones Éticas**

Esta investigación considera la elaboración de entrevistas con el consentimiento otorgado de emplear la información recolectada en la elaboración de esta tesis, quienes aporten serán mencionados y el conocimiento se transmitirá de manera pública, por lo que se incluye durante la entrevista el consentimiento informado, la confidencialidad de la información y el manejo ético de los datos obtenidos de las entrevistas.

## **2.8. Análisis de Resultados**

Para realizar el análisis de los resultados de las entrevistas como de los cuestionarios se transcriben y codifican las respuestas a las entrevistas a expertos. Cumpliendo de esta manera con el rigor metodológico tal como menciona Castillo y Vázquez “para ello es necesario un registro y documentación completa de las decisiones e ideas que el investigador haya tenido en relación con el estudio”. (2023)

El análisis del contenido se llevará a cabo de acuerdo con las respuestas a la entrevista y cuestionario que se han clasificado en cuatro temas relevantes. Para poder integrar los

elementos relevantes a la propuesta metodológica diseñada. Se utiliza el análisis de contenido para identificar patrones, temas y relaciones relevantes entre las respuestas.

Al aplicar esta técnica y procesar los datos se deberá recordar lo dicho por Sánchez Gonzales (2001) “el análisis de la información es un proceso que permite ordenar los datos obtenidos, estructurarlos y darles sentido, así como buscar el significado o los significados que subyacen en ellos.”

Se comparan los resultados de las entrevistas y el cuestionario con la información obtenida mediante la revisión bibliográfica para fundamentar la metodología propuesta. Se buscan los elementos que sean generales al plan de ventas en cualquier sector y los que son particular del sector hotelero de Cancún y se realiza una comparación entre la información recopilada y las teorías existentes.

### **Capítulo 3. Resultados y Discusión**

Durante la investigación se entrevistaron a expertos hoteleros y se realizó un cuestionario entre profesionales de ventas del turismo, específicamente involucrados en la planeación de ventas del sector hotelero en Cancún, Quintana Roo, este cuestionario fue enviado de manera digital a todos los participantes, una vez que se finalizó con el 100% de las respuestas (212 cuestionarios) se han obtenido los siguientes resultados que se han dispuesto en tablas para ser analizados.

De la primera pregunta: ¿Qué herramientas empleas para elaborar el análisis interno y externo del hotel para presentar un diagnóstico? Selecciona una o varias opciones.

Durante el proceso de elaboración de un plan de ventas, los gerentes realizan como paso inicial un diagnóstico y las herramientas que se encontraron que más se aplican se presentan en la figura 5.

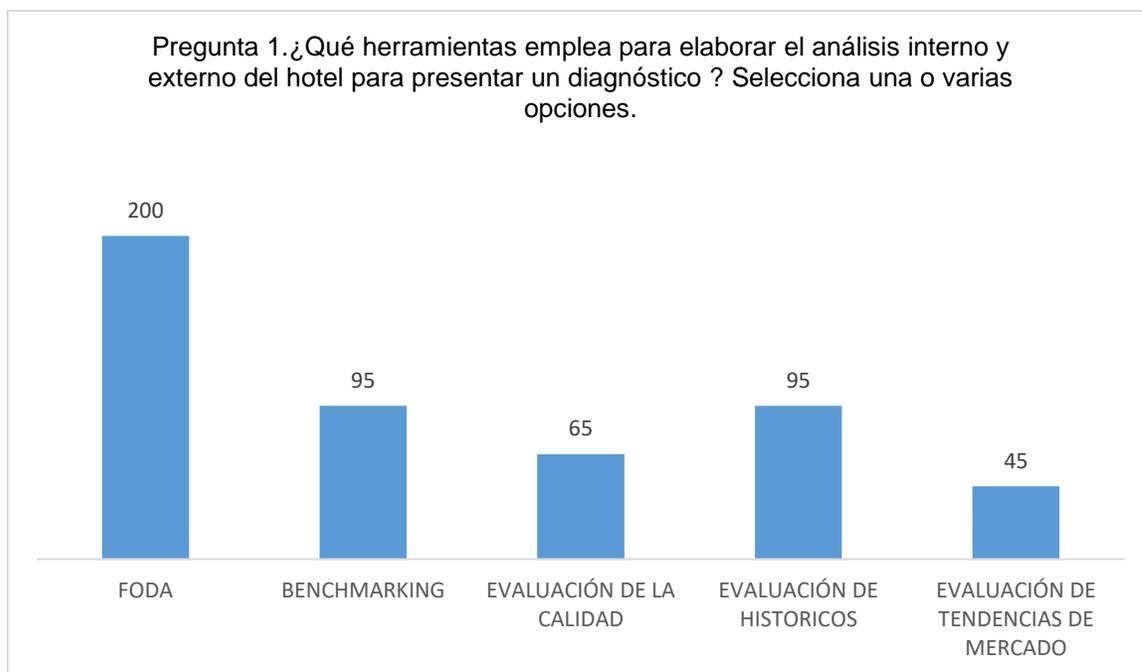
Los resultados arrojaron que la mayor parte de los expertos realiza un análisis FODA durante la primera fase de elaboración del plan de ventas para evaluar el ambiente interno y externo del hotel y presentar un diagnóstico de la situación actual.

Es durante este análisis que se evalúa el ambiente interno y externo de la organización, se identifican fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades para luego trazar estrategias.

El análisis FODA no solo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. (D'Alessio Ipinza, 2008, p.402)

Figura 5.

Gráfica de resultados Pregunta 1 ¿Qué herramientas emplea para elaborar el análisis interno y externo del hotel al realizar el diagnóstico en la fase inicial del plan de ventas?



Esta figura muestra las herramientas que fueron seleccionadas como más empleadas para elaborar el análisis interno y externo del hotel durante el diagnóstico.

También se encontró que casi un 50% de los hoteleros realiza un análisis del ambiente externo mediante un Benchmarking evaluando la competencia, según Salesforce (2024), el benchmarking implica realizar un estudio exhaustivo de los competidores para comprender las estrategias y mejores prácticas que utilizan. Este análisis permite a la empresa replicar o adaptar algunas de estas acciones para atraer al público y recuperarlo.

En la industria altamente competitiva de la hospitalidad, es fundamental que los actores estén al tanto de las estrategias y ofertas de sus competidores. Según Duran (2023), realizar un análisis de la competencia les brindará la oportunidad de identificar la ventaja competitiva del hotel y diferenciarse de la competencia. Este análisis les ayudará a comprender mejor su posición en el mercado y cómo pueden destacarse.

65 de los expertos indicaron que además de otro estudio, también evalúan la calidad de sus servicios y la comparan con la de sus competidores directos. Esta evaluación se puede realizar empleando diferentes herramientas, Según BeonX (2024), al evaluar la calidad de un hotel mediante un índice, se consideran tanto parámetros objetivos como la ubicación, los servicios ofrecidos, las instalaciones de restauración y el tamaño de las habitaciones, como también indicadores subjetivos relacionados con la reputación online, como reseñas y valoraciones. Esto ayuda a plantear estrategias que permitan posicionar al hotel delante de competidores resaltando sus ventajas con respecto a la calidad de sus servicios.

Un mínimo porcentaje indico que realiza un proceso de revisión de tendencias de mercado y en tercer lugar 95 respuestas apuntaron que se evalúan los datos históricos para revisar el ambiente interno del hotel. Para Cloudbeds (2022) El análisis de datos es el proceso de examinar conjuntos de datos para buscar patrones, obtener conclusiones, apoyar la toma de decisiones y predecir tendencias. Los datos refieren a hechos e información, que se presentan en formatos digitales y numéricos.

Como segunda etapa del proceso de elaboración del plan comercial, los gerentes se plantean los objetivos y desarrollan las estrategias de ventas para cada segmento de mercado, para ello deben seleccionar los canales de venta e identificar que acciones lograrán posicionarlos en el mercado considerando la situación en la que se encuentran actualmente, por esta razón en las siguientes dos preguntas del cuestionario (2 y 3) se indago sobre los canales y segmentos que se seleccionan de manera general en Cancún para definir estrategias y estos fueron los resultados.

Al preguntar sobre los canales de ventas que emplean para elaborar estrategias, la gran mayoría 100% seleccionó los dos principales canales: Directo y B2C, en segundo lugar, se seleccionó el canal B2B y Tour Operación con más de 150 respuestas respectivamente. En tercer lugar, los resultados arrojaron que también se cuentan con los canales GDS y tour operación tradicional o estática. (Ver Figura 6)

La segmentación de mercado es esencial en la industria hotelera, y tiene un papel destacado en las estrategias de ventas. D'Alessio Ipinza (2008) señala que “las corporaciones identifican la segmentación de mercado con diversos productos o servicios de tal manera que los administradores descubran los nichos que buscan, nuevos tipos de productos a desarrollar y la manera de asegurar que los diversos productos de una empresa no compitan directamente entre sí” (p.118)

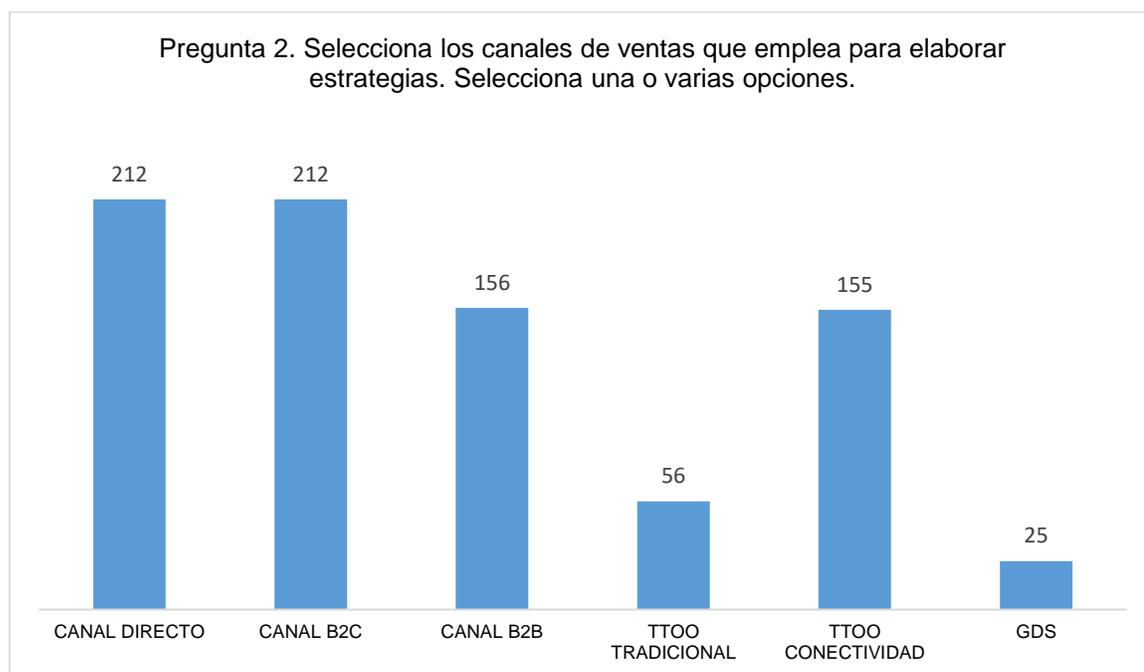
En la actualidad, con mercados en constante evolución y crecimiento, y clientes informados y exigentes, se hace necesario que el responsable del área comercial se ocupe de la dimensión estratégica de las ventas: las estrategias de cartera, de segmentación y de posicionamiento pues son elementos clave, mientras la competencia se intensifica y la innovación se acelera. Sainz de Vicuña Ancín (2018) argumenta que, en lugar de competir en

todos los ámbitos, una empresa debe identificar los segmentos de mercado más atractivos a los cuales puede servir de manera efectiva.

En el sector hotelero de Cancún se pueden identificar segmentos de mercado particulares entre los cuales destacan el segmento B2B, B2C, y también se cuenta con canales de venta directos e indirectos que atienden a estos clientes. A continuación, se conceptualizan estos segmentos de mercado.

Figura 6.

Gráfica de resultados Pregunta 2. Selecciona los canales de ventas que emplea para elaborar estrategias. Selecciona una o varias opciones.



La gráfica representa los resultados obtenidos al cuestionar sobre los canales de venta más empleados para elaborar estrategias comerciales.

La segmentación de mercado hotelero se puede definir “como el proceso de agrupar huéspedes de hotel en categorías basándose en su comportamiento y características demográficas, psicográficas y geográficas. Se trata de un proceso esencial del revenue

management, pero también ofrece beneficios para marketing, operaciones y la experiencia del huésped” (Cloudbeds,2023)

Según Salesforce (s.f), es posible segmentar en dos grandes grupos de clientes: Segmento B2B, que corresponde al término business-to-business y se refiere a las ventas de empresa a empresa. La venta a un cliente empresarial difiere de la venta a un consumidor final, lo que implica que las estrategias y formas de comunicación también varían según el segmento.

Segmento D2C (direct-to-consumer) o B2C (business-to-customer), más reciente en el ámbito de las ventas, está relacionado con la tecnología móvil y las plataformas digitales de comercio electrónico. La creciente información y conexión de los clientes ha facilitado la negociación directa entre la industria y el consumidor final.

Para validar estas segmentaciones se preguntó acerca de la mayormente seleccionada y se obtuvo que al igual que los canales B2C y B2B son los segmentos que más se emplean por los hoteleros, con 212 respuestas positivas a estas opciones planteadas. (ver figura7)

En seguida se consideran los segmentos de Tour Operación TTOO y de Grupos, en menor medida y esto se debe a la capacidad de los hoteles, tamaño y ubicación se encuentran los segmentos Grupos y Bussines, ya que en su mayoría los hoteles de Cancún están orientados a los clientes que viajan por motivos de placer leisure y en menor medida a los que viajan por trabajo Bussines, y de acuerdo a las dimensiones de los espacios (salones) para grupos, es la capacidad que tienen para atender este segmento.

Los segmentos de mercado puedan varían según el tipo de hotel, pero normalmente caen en los siguientes grupos según Cook (2023) en su artículo segmentación de mercado hotelero los define de la siguiente manera:

Segmento Temporal: incluye a los que viajan por negocio o placer y reservan en agencias de viaje online (OTA) o con precios no negociables a través de un agente de viajes. Esta segmentación incluye los subgrupos como OTA, reservas directas, paquetes y consorcios.

Corporativo, es un viajero de negocios que trabajan para una cuenta que ha negociado la tarifa con la propiedad a través de un acuerdo o contrato corporativo.

En la categoría de grupos, se engloba a aquellos huéspedes que viajan en grupo y han reservado un conjunto de habitaciones por adelantado a un precio especial. Normalmente, un grupo consta de entre 6 y 10 habitaciones por noche, aunque este número puede variar según las políticas de cada hotel. Esta categoría incluye diversos subgrupos según el tamaño o la motivación del viaje, tales como grupos de incentivo, corporativos, MICE (reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones), de bodas, sociales, deportivos, religiosos, educativos y familiares, entre otros.

Tour Operación mayorista (TTOO), en este segmento se engloban a las agencias que distribuyen tarifas de habitación a otras agencias más pequeñas minoristas que le venden de manera directa a los viajeros. Usualmente, estas agencias han negociado precios netos con el hotel. Las mayoristas luego revenden las habitaciones a minoristas o terceros, como tour operadores y agencias de viajes, quienes a su vez las ofrecen a los viajeros. Los huéspedes de este segmento suelen viajar por placer y sus reservas son mayormente FIT (viajero independiente que organiza su viaje sin ayuda), aunque también pueden ser grupos.

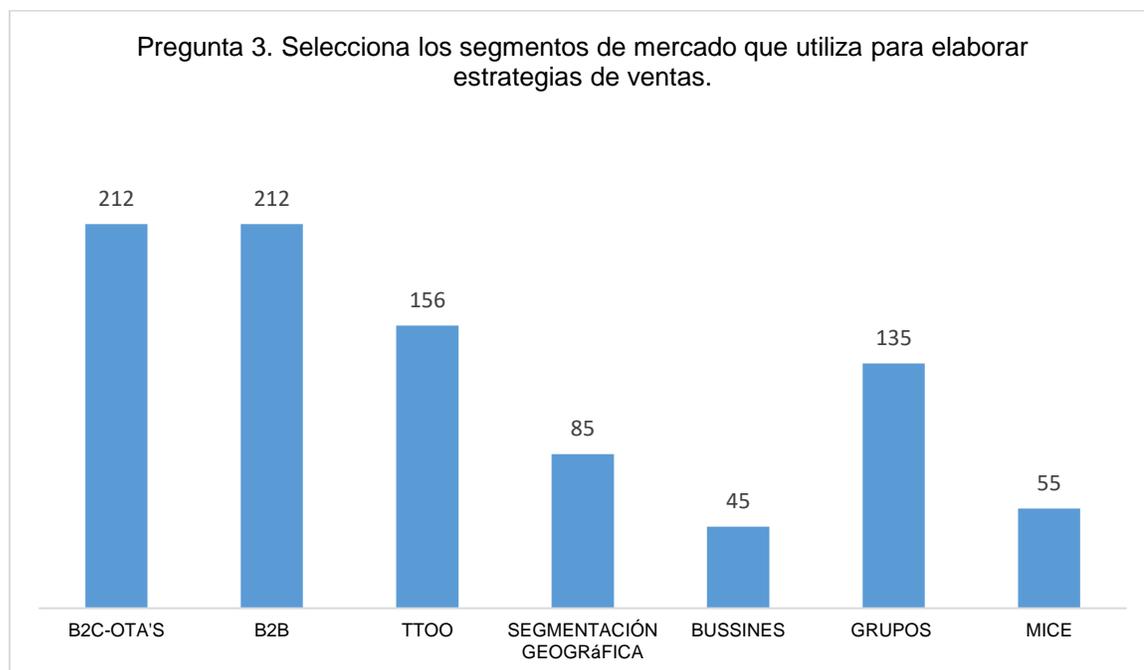
Una vez que se han explicado cada uno de los segmentos de mercado, es importante definir el concepto de canal de venta. Los canales de ventas son los medios para alcanzar al cliente objetivo que se ha definido en la segmentación

Según Ostelea (2021), existen dos tipos de canales de distribución. El primero es el canal directo, donde la venta se realiza directamente con el hotel, generalmente a través de su página

web. El segundo es el canal indirecto, que se apoya en metabuscadores o portales turísticos para asistir al turista en su decisión final de compra.

Figura 7.

Gráfica de resultados Pregunta 3. Selecciona los segmentos de mercado que utiliza para elaborar estrategias de ventas



Resultados de segmento de mercado más empleado para elaborar estrategias de ventas.

En hotelería el canal directo puede referirse a la recepción, y también al sitio web de la empresa como canal de venta online donde no participan intermediarios para el proceso de venta. Se trata de una interacción entre el vendedor y el cliente en el que el primero muestra los beneficios del producto en cuestión. En el artículo de Ostelea (2023) se explica que un canal de comercialización hotelera online actúa como una especie de intermediario entre el hotel y el huésped a la hora de realizar la reserva, explica los servicios, beneficios, precio e imágenes del hotel.

Según Ostelea (2021), en el sector hotelero destacan dos canales de ventas principales: el directo, que implica la venta directa a través de la página web del hotel, y el indirecto, que se apoya en metabuscadores o portales turísticos para facilitar la decisión de compra de los turistas. Además, se menciona que los GDS (Sistemas de Distribución Global) son fundamentales para conectar a los hoteles con una amplia red de agencias de viaje, aerolíneas y otros proveedores de servicios turísticos, utilizando plataformas como Amadeus, Sabre, Galileo y Worldspan.

Según Ostelea (2021), las OTA o Agencias de Viajes Online nacieron como sitios web de reserva de hoteles. Con el paso de los años, han ampliado su oferta para incluir vuelos, diversos alojamientos, alquiler de coches y experiencias como spa o gastronomía. Los Sistemas de Distribución de Internet, como Booking y Expedia, permiten una conexión directa entre los consumidores y los proveedores de viajes, lo que permite a los hoteles mostrar su oferta en tiempo real.

Los motores de búsqueda, como Trivago, TripAdvisor y Skyscanner, proporcionan a los turistas la capacidad de comparar los precios de las habitaciones de múltiples agencias de viajes online y otros sitios de reserva en un solo lugar. Por otro lado, los Touroperadores (TTOO), también mencionados por Ostelea (2021), se concentran en ofrecer principalmente paquetes turísticos que incluyen promociones en alojamiento, transporte y actividades de ocio en el destino.

Para el diseño de las estrategias de ventas, otro elemento importante es la tecnología que se emplea en el sector hotelero, esta tecnología permitirá en mayor o menor medida realizar estrategias diferenciadoras que permitan a los hoteles diferenciarse y posicionarse en el mercado.

Al preguntar sobre las herramientas que emplean en la actualidad en los diferentes hoteles de Cancún, se encontró que el 100% cuenta con un PMS que le otorga la facilidad de confirmar las reservaciones de forma digital y no manualmente como se hacía anteriormente.

(Ver figura 8) Según BeOnPrice (2022) el sistema PMS, o Property Management System (sistema de gestión de la propiedad). Es el sistema hotelero más completo.

El 100% cuenta también con un Sitio Web, una tecnología para la generación de reservas de forma digital a través de un sitio en internet y no solo tradicionalmente como era hasta los años 80's mediante un teléfono, y en la actualidad mediante un call center.

Otro tipo de tecnología empleados son un Channel Manager con casi el 100% de respuestas positivas, en este caso se trata de un sistema que permite la integración del CRS y el PMS y el resto de canales para llevar las tarifas del hotel hacia los diferentes segmentos B2B, B2C o TTOO.

Dentro de las tecnologías empleadas en la gestión de canales en hotelería, destacan las siguientes según Cook (2023): La tecnología conversacional, que utiliza aplicaciones de mensajería como SMS, chatbots y WhatsApp. Esta tecnología no solo responde a las preguntas de los huéspedes, sino que también aprovecha su intención de compra. Con estas herramientas, los hoteles pueden crear campañas personalizadas para diferentes segmentos de huéspedes a través de plataformas de mensajería online.

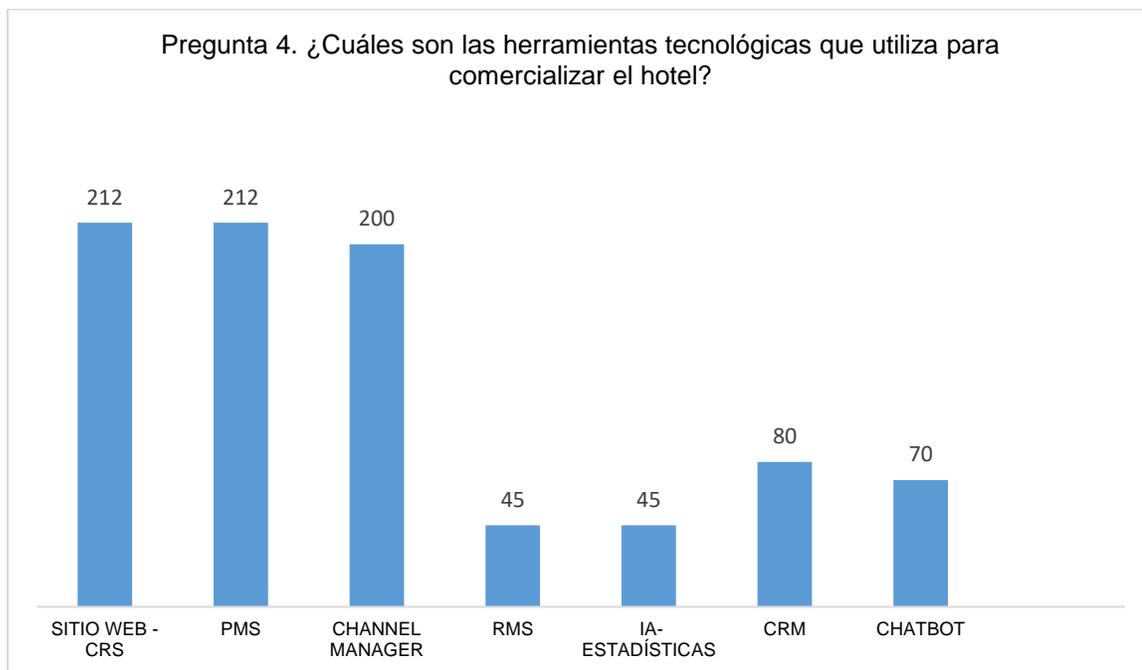
Según Cook (2023), el Sistema PMS flexible permite a las propiedades hoteleras expandir su oferta y tipos de alojamiento, al mismo tiempo que integra otras tecnologías para alcanzar la flexibilidad operativa necesaria. Estas tecnologías incluyen el check-in previo a la llegada, el acceso sin llaves y las plataformas de mensajería

Además, Cook (2023) señala que los Metabuscadorees son plataformas que permiten a los viajeros buscar de manera eficiente, ahorrando tiempo y dinero al planificar un viaje. Sitios como Google Hotels, Tripadvisor y Trivago recopilan información y tarifas de hoteles de diversos canales en línea, incluidas las agencias de viajes OTA (Online Travel Agencies), para presentarlas en un solo lugar y simplificar el proceso de investigación para los viajeros.

Un channel manager “es una herramienta informática avanzada que, de forma automática, gestiona y anuncia las habitaciones hoteleras en los canales de reservas online, como Booking.com, Airbnb, Expedia y más. (Cloudbeds, 2022)

Figura 8.

Gráfica de resultados Pregunta 4 ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas que utiliza para comercializar el hotel?



Gráfica con los resultados de las herramientas tecnológicas más empleadas en el hotel.

Según Cloudbeds (2022), un channel manager se encarga de actualizar en tiempo real los cambios de precio o disponibilidad, así como de mostrar en el hotel los detalles de nuevas reservas, cancelaciones, modificaciones, tarjetas de crédito y otras acciones. Este software está diseñado para centralizar y automatizar la gestión de canales de venta en un único panel de control.

Al hablar de estrategias se encontró una variedad más amplia de respuestas: en primer lugar, empatados con 212 respuestas positivas se encontraron las estrategias de EBB- Compra

anticipada; Overcomision y Campaña pago, cada una se trata de una estrategia que permite la diferenciación del mercado. (ver figura 9)

EBB (Early Booking Bonues) es una estrategia de compra anticipada a la cual a más anticipación de compra mayor descuento es el que se otorga. Overcomision o sobrecomisión en español se trata de ofrecer un % de descuento diferencial para obtener mayores ventas en un periodo específico y finalmente las campañas pago se tratan de campañas de marketing apuntando a los clientes que han realizado búsquedas específicas.

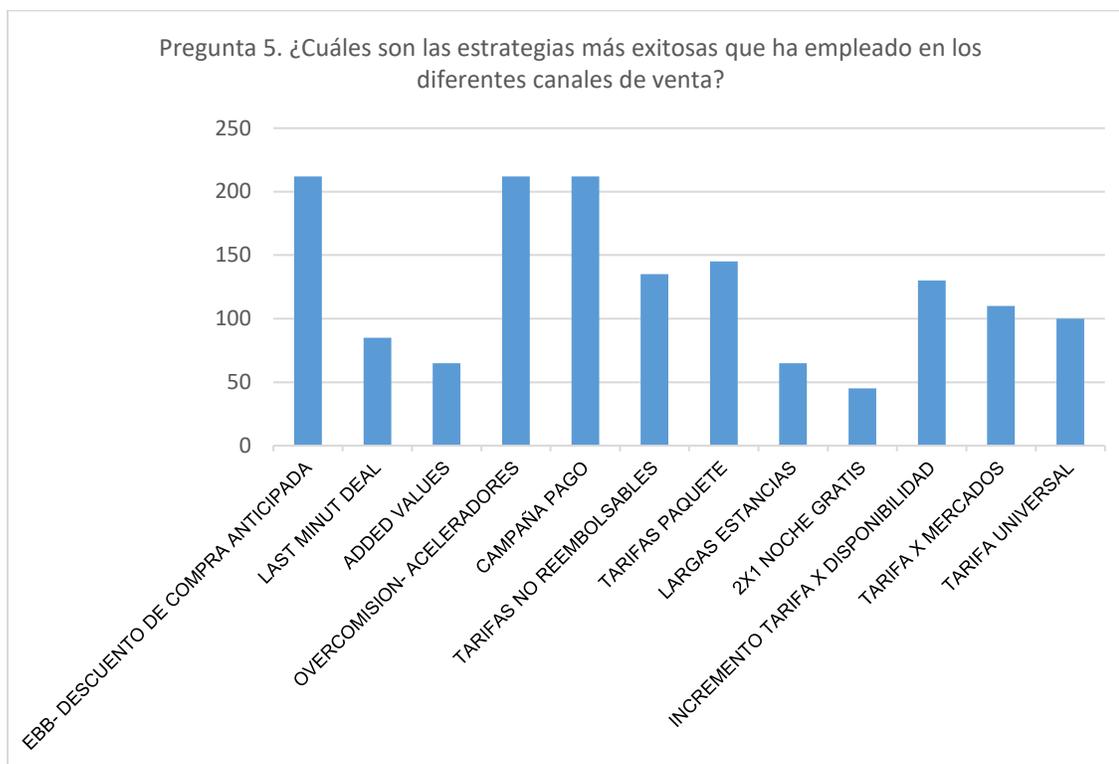
Luego se encontraron las estrategias de tarifas paquete, tarifas no reembolsables y el incremento de tarifa de acuerdo a disponibilidad, se trata de estrategias independientes una de otra, cada una con más de 130 respuestas positivas.

Las tarifas de paquete son generalmente opacas y no se muestran al público como tarifas solo hotel, sino en un conjunto de servicios de modo que el cliente no sepa cuanto está pagando por su hospedaje, la tarifa no reembolsable es una tarifa más agresiva que atrae al comprador, pero lo obliga a liquidar de manera inmediata y esto permite tener una ganancia asegurada, aunque con un margen menor para el hotel. La estrategia de incremento de tarifa de acuerdo a disponibilidad se trata de considerar el inventario total para ofrecer una tarifa más alta conforme la ocupación del hotel sea mayor y esto permita tener mayores ingresos.

Se encontraron que el 50% aproximadamente considera exitosas las estrategias de tarifa por mercados y otro 50 % la tarifa universal, ambas se contradicen, una ofrece una tarifa diferenciada de acuerdo a la ubicación geográfica del huésped al momento de realizar la compra y la otra ofrece la misma tarifa a todos los clientes sin importar su ubicación y esto garantiza paridad entre los mercados y asegura una sana competencia entre los diferentes canales de venta.

Figura 9

Gráfica de resultados Pregunta 5. ¿Cuáles son las estrategias más exitosas que ha empleado en los diferentes canales de venta?



Resultados de las estrategias más exitosas de ventas empleadas en el sector hotelero.

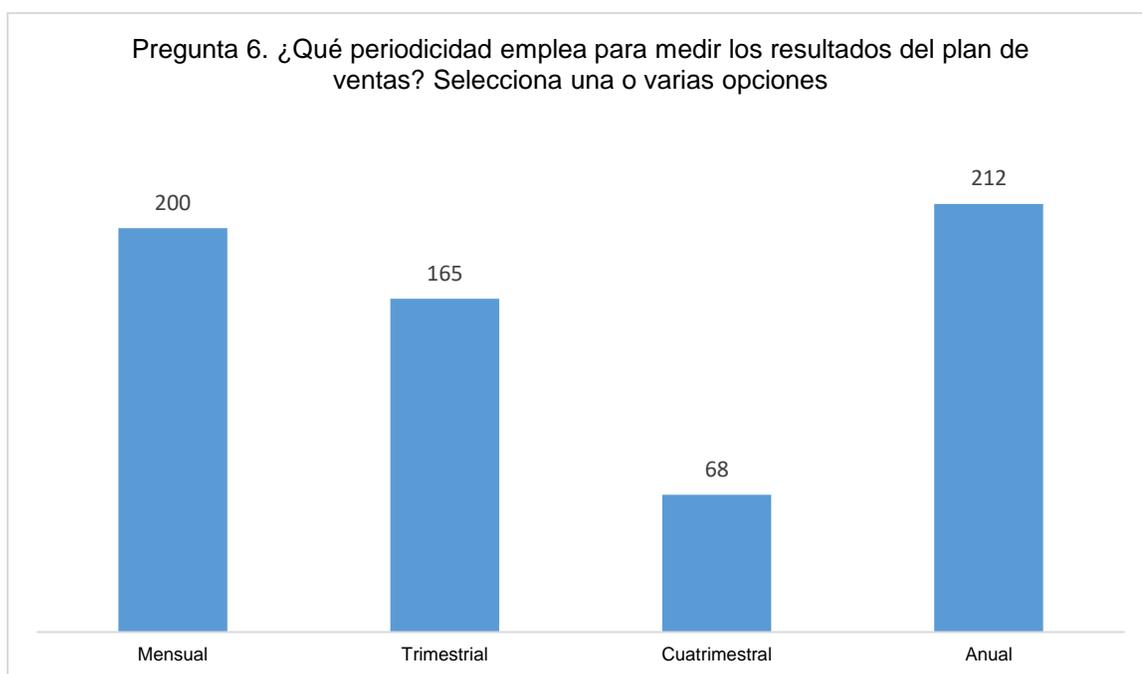
También se seleccionaron las estrategias de campaña pago dentro de las más exitosas, estas se realizan usualmente en canales directos. Para implementar una estrategia de reservas directas, los hoteleros deben invertir en un sistema de reservas en línea que se integre con su sitio web y su sistema de gestión hotelera. Además, es crucial priorizar la estrategia de redes sociales para aumentar las reservas directas, utilizando un channel manager que permita ofrecer habitaciones en diversos canales en línea sin necesidad de actualizaciones manuales (Martínez, 2022)

Se seleccionaron también las estrategias de paquetes y no reembolsables, en este tipo de estrategia los hoteleros identifican eventos o fechas festivas en su región y crean promociones específicas para atraer reservas adicionales. Esta táctica puede aprovechar eventos como

conferencias, conciertos, eventos deportivos importantes o vacaciones escolares para atraer reservas que de otro modo podrían no haberse realizado (Martínez, 2022)

Figura 10.

Gráfica de resultados Pregunta 6 ¿Qué periodicidad empleas para medir los resultados del plan de ventas? Selecciona una o varias opciones



Periodicidad para medir resultados del plan de ventas

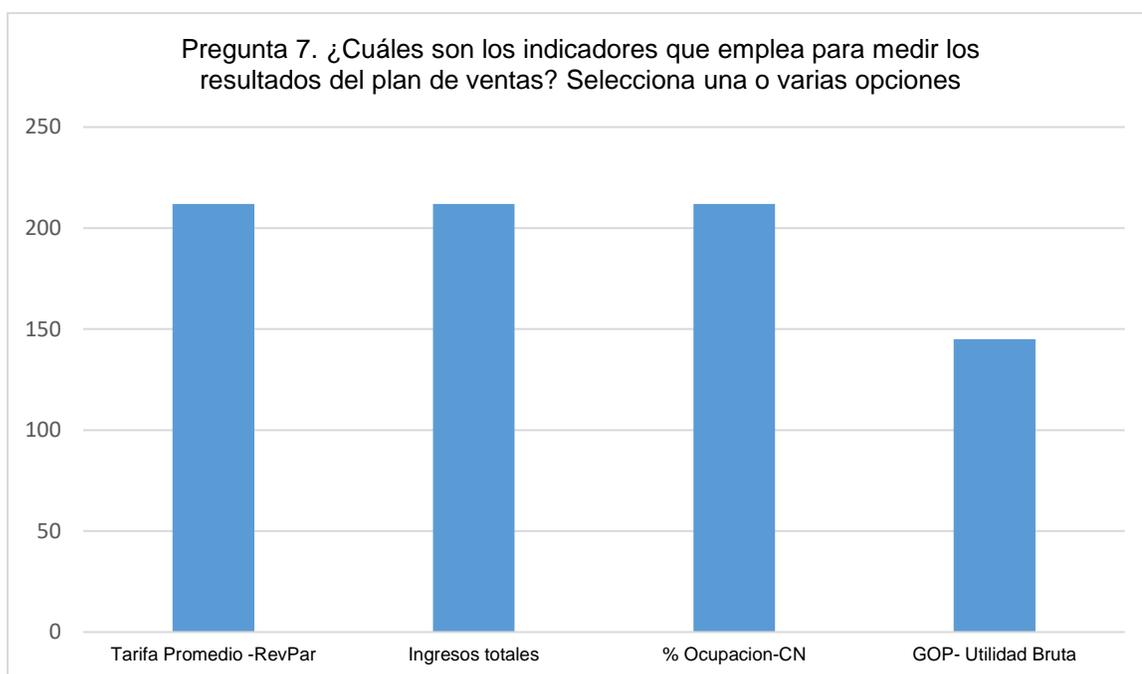
Un 50% de los participantes seleccionaron como la una de los más exitosas las estrategias de tarifa por disponibilidad, la estrategia clave para generar más ingresos que consiste en ajustar las tarifas según la demanda, en este caso se modifican las tarifas de acuerdo a la ocupación y la demanda reduciéndolas durante la temporada baja para impulsar las reservas y aumentándolas durante la temporada alta para aprovechar la disposición de los huéspedes a pagar precios más altos. Este enfoque permite maximizar el número de habitaciones reservadas durante todo el año y aumentar los ingresos por habitación disponible (Martínez,2022)

La tercera fase en el proceso de elaboración del plan de ventas es la evaluación, para conocer la periodicidad y los indicadores que se emplean para realizar esta evaluación de

resultados se cuestionó acerca de ellos en las preguntas 6 y 7 y se encontraron los siguientes resultados. (ver figura 10 y 11)

Figura 11.

Gráfica de resultados Pregunta 7. ¿Cuáles son los indicadores que emplea para medir los resultados del plan de ventas? Selecciona una o varias opciones



Indicadores de desempeño utilizados para evaluar los resultados del plan de ventas.

De la Periodicidad el 100% contestó que realiza una evaluación anual de resultados y una constante evaluación mensual para poder reajustar las estrategias de ventas con la misma periodicidad. Un 75% mencionó que además realiza una evaluación trimestral, y fue en menor medida con menos de 60 respuestas positivas que se realizan evaluaciones cuatrimestrales.

Finalmente se obtuvieron los resultados que prácticamente el 100% evalúa los resultados empleando los mismos KPI: Los Ingresos totales, La tarifa Promedio, y % de ocupación, en menor medida más de un 50% señaló que reconoce y emplea la Utilidad Bruta para evaluar los resultados del plan de ventas que considera también los gastos realizados en el hotel. (ver figura 11)

Otra herramienta de investigación fue la entrevista realizada a expertos hoteleros. Durante la entrevista fue posible identificar elementos que son específicos del sector hotelero y que pertenecen a cada etapa del proceso de elaboración de un plan de ventas, los cuales se agruparon en el siguiente cuadro para poder analizarlos.

Estos resultados de las entrevistas permiten visualizar correctamente las etapas en la elaboración del plan de ventas y cuáles son los elementos particulares del sector hotelero que permiten a los estrategias posicionar al hotel delante de sus competidores. (ver figura 12)

Los resultados arrojaron en el caso de la primera etapa que usualmente el plan de ventas se realiza anual y la presentación final coincide con los cierres fiscales en los meses de septiembre o diciembre, y el presupuesto de ingresos prevé regularmente un incremento mínimo de acuerdo con la inflación. Excepciones: aperturas, remodelaciones, cierres temporales, cierre de la competencia, incremento de la demanda, cambio en la oferta o plan de alimentos.

Durante la primera etapa del proceso se elabora un FODA para conocer cuáles son las oportunidades y amenazas externas que pueden beneficiar o afectar las ventas, así como las debilidades y amenazas internas que ayudarán al logro de los objetivos. Se encontró que de la mano del FODA es usual para la elaboración del plan de ventas realizar un Benchmarking que implica medir a la competencia, comparar tarifas y determinar en qué posición se encuentra el hotel con respecto a ella.

En la segunda etapa del proceso una vez que se ha determinado la situación en la que se encuentra el hotel con respecto a las condiciones actuales y los resultados históricos, se procede al planteamiento de objetivos y estrategias. Para ello es importante identificar los canales y los segmentos de mercado que se van a emplear, y cuanta participación tendrá cada uno para alcanzar el presupuesto planteado, esto es definir los objetivos.

Según Expedia Group (s. f.), es crucial dedicar tiempo a evaluar el rendimiento actual y establecer objetivos claros. Este análisis no solo ayudará a identificar la combinación óptima de canales de distribución, sino también a medir el éxito en el proceso

Algunos objetivos según Expedia Group (s. f.), que se pueden considerar incluyen:

- Atraer a una mayor cantidad de turistas internacionales, los cuales suelen realizar reservaciones con mayor anticipación y disfrutan de estadías más prolongadas
- Disminuir la dependencia de un único canal de distribución
- Aumentar la ocupación de manera rentable durante los períodos de baja demanda
- Mejorar la eficacia para ocupar habitaciones disponibles en el último minuto.

En la selección de canales se debe considerar un channel manager, según Expedia Group (s. f.), un gestor de canales de hotel es un sistema tecnológico que facilita la conexión entre los hoteles y sus diversos canales de distribución en línea, como agencias de viajes online, sistemas de distribución global, mayoristas y otros. Este sistema permite gestionar todos los canales desde una única ubicación, lo que agiliza el proceso y ahorra tiempo considerablemente.

Para la definición de estrategias se encontraron recomendaciones similares sobre las estrategias de distribución, en primer lugar, diseñar estrategias para canales digitales y dispositivos móviles. según Expedia Group (s. f.), Con el crecimiento de las reservas de viajes a través de dispositivos móviles, tener un sitio web adaptable y un motor de reservas optimizado para móviles puede aumentar tus transacciones directas.

También es importante cuidar la calidad del contenido y la reputación en línea. La reputación en línea del hotel impacta significativamente en la capacidad de obtener reservas.

según Expedia Group (s. f.), es importante definir una estrategia para maximizar los comentarios positivos y responder rápidamente a todos los comentarios, tanto positivos como negativos

De acuerdo con Expedia Group (s. f.), se debe aprovechar al máximo la visibilidad en línea ofreciendo información detallada de los servicios del hotel y también imágenes y videos de la experiencia que se puede disfrutar en el hotel para que los viajeros puedan visualizar su experiencia en el alojamiento.

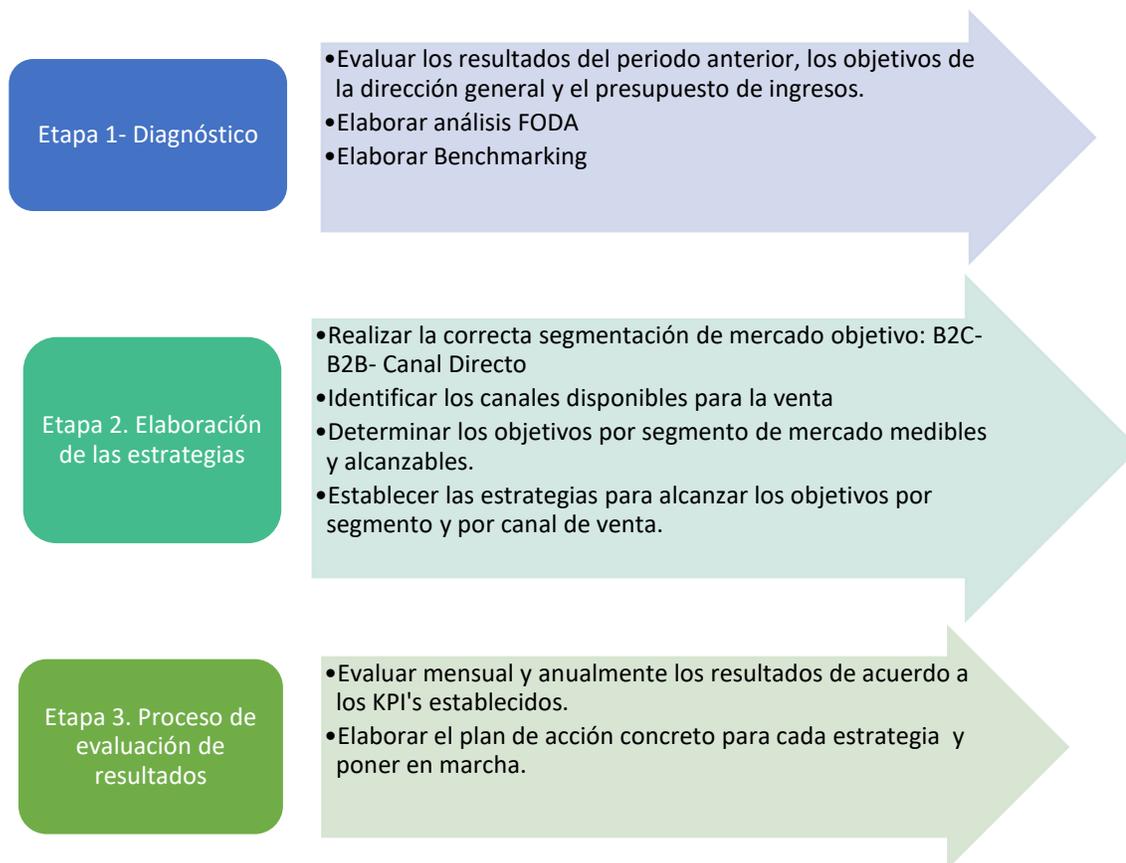
Otras estrategias que se identificaron son las de realizar paquetes, reservas anticipadas y ofertas de última hora. Según Duran (2023) se pueden ofrecer paquetes personalizados que se alineen con las necesidades y preferencias de los huéspedes. Para atraer a los planificadores y a los viajeros de último minuto, se pueden ofrecer descuentos especiales para reservas anticipadas o de última hora.

En la tercera etapa los expertos recomiendan establecer de manera clara como se van a medir los alcances del plan de acuerdo a los objetivos planteados. Se trata de conocer los indicadores clave de desempeño KPI por sus siglas en inglés (Key performance indicators) que se emplean para evaluar los resultados y definir reuniones mensuales para evaluar los pronósticos de ventas y la cantidad de CN que se tienen en libros (los que se han reservado) el Porcentaje de cancelaciones esperado y el forecast o pronostico planteado, para definir nuevas estrategias o continuar aplicando las planeadas. Según Expedia Group (s. f.), es importante analizar las métricas de rendimiento de hoteles para optimizar los resultados en los canales de distribución y configurar indicadores de rendimiento adecuados.

Esto debe realizarse, de acuerdo a los entrevistados de manera mensual y trimestral de acuerdo a los objetivos establecidos y los indicadores establecidos, para mantener o re-dirigir las estrategias hacia el rumbo correcto de acuerdo a los resultados.

Figura 12.

Análisis de resultados de la entrevista a expertos sobre elaboración de Plan de Ventas



Resultados agrupados de la entrevista a expertos sobre el proceso de elaboración de un plan de ventas de acuerdo a las 3 etapas: diagnóstico, elaboración de estrategias y proceso de evaluación.

### 3.1. Propuesta Metodológica para la Elaboración de Plan de Ventas para el Posicionamiento en el Sector Hotelero de Cancún.

Una vez que se discutieron y analizaron los resultados del cuestionario y las entrevistas se presenta la siguiente propuesta metodológica para elaborar un plan de marketing que permita el posicionamiento de un hotel en el sector hotelero de Cancún. (ver figura 13)

Esta propuesta concentra todos los elementos que de acuerdo a los resultados son empleados con mayor frecuencia y efectividad al momento de realizar un plan de ventas por los expertos en la industria hotelera de Cancún.

La propuesta se compone de 3 etapas tal como fueron identificadas durante la investigación. y muestra los pasos y elementos que deben realizarse durante cada etapa para elaborar un plan de ventas en el hotel.

En primer lugar, durante la etapa 1 en el proceso de elaboración de un plan de ventas se debe realizar un diagnóstico del hotel para ello se recomienda emplear las herramientas: Análisis FODA, Benchmarking, Análisis Histórico y Pronósticos y realizar una evaluación del recurso tecnológico del hotel.

Durante la segunda etapa una vez que se haya establecido la situación actual, corresponde realizar una correcta segmentación de mercados e identificación de canales de ventas para definir objetivos y estrategias de comercialización puntuales por cada canal y segmento, estos objetivos deben ser medibles y alcanzables.

Según Duran (2023), un plan de acción de ventas debe establecer metas y objetivos claros. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido, también conocidos como SMART. Un ejemplo de objetivo podría ser aumentar las reservas de habitaciones en un 20% en los próximos seis meses.

Después de definir los objetivos, se deben diseñar las estrategias considerando los segmentos y canales adecuados. Duran (2023) enfatiza la importancia de comprender el mercado objetivo para desarrollar estrategias de ventas efectivas. Un análisis exhaustivo del mercado permite identificar las demografías, preferencias y necesidades de los potenciales huéspedes. Esta información facilita la segmentación del mercado objetivo y la adaptación de los esfuerzos de ventas y marketing a grupos de clientes específicos.

Una estrategia de distribución hotelera, según Expedia Group (s. f.), implica combinar canales directos, como el sitio web del hotel, con canales indirectos como las agencias de viajes en línea (OTA), sistemas de distribución global (GDS) y mayoristas. Este enfoque busca

aumentar la visibilidad entre los consumidores para incrementar la ocupación y dirigirse al segmento adecuado de viajeros, asegurando comentarios positivos y maximizando el beneficio operativo bruto por habitación disponible (GOPPAR) para garantizar la solidez financiera del establecimiento.

Según Expedia Group (s. f.), esta estrategia busca optimizar la ocupación del hotel y garantizar un flujo constante de ingresos a largo plazo. Al integrar diversos canales de distribución, se pretende llegar a una amplia audiencia de potenciales clientes y maximizar la eficiencia en la gestión de habitaciones. Esto contribuye a mantener la competitividad y la estabilidad financiera del establecimiento en el mercado hotelero.

Duran (2023) enfatiza la importancia de comprender el mercado objetivo para desarrollar estrategias de ventas efectivas. Un análisis exhaustivo del mercado permite identificar las demografías, preferencias y necesidades de los potenciales huéspedes. Esta información facilita la segmentación del mercado objetivo y la adaptación de los esfuerzos de ventas y marketing a grupos de clientes específicos.

A su vez se recomienda que las estrategias de ventas se agrupen de la siguiente manera:

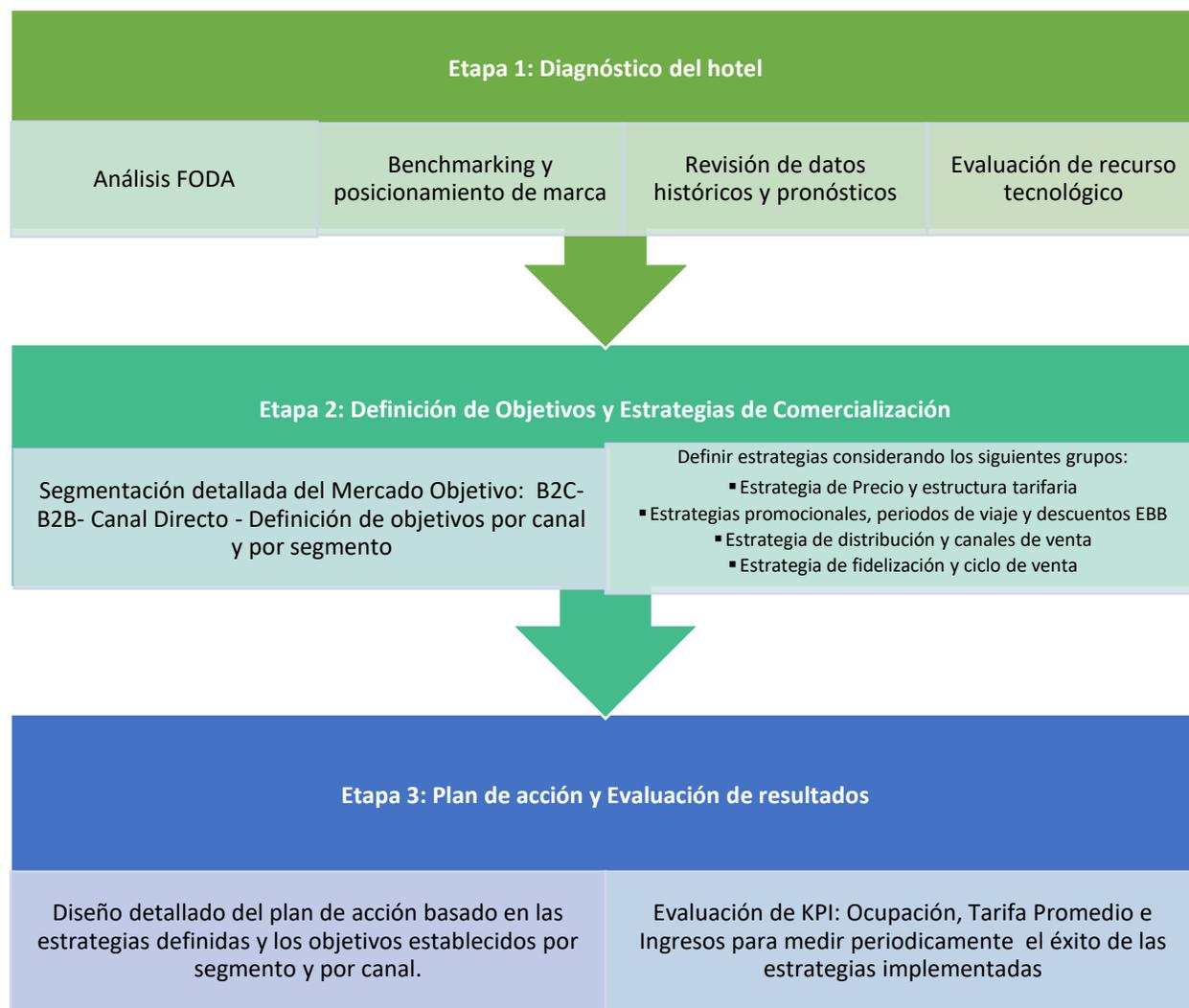
- Estrategia de Precio y estructura tarifaria
- Estrategias promocionales, periodos de viaje y descuentos EBB
- Estrategia de distribución y canales de venta
- Estrategia de fidelización y ciclo de venta

Durante la tercera etapa se realizará un diseño detallado del plan de acción basado en las estrategias definidas y los objetivos establecidos por segmento y por canal, así como se establecen los indicadores para llevar a cabo la evaluación, importante considerar dentro de estos indicadores a los KPI: Ocupación, Tarifa Promedio e Ingresos, se debe definir un rango

para el logro de los objetivos y la periodicidad con que serán medidos, para ello se recomienda hacerlo mensual.

Figura 13.

Propuesta Metodológica para la elaboración de un Plan de Ventas



Descripción de las etapas que deben seguirse para elaborar el plan de ventas y asegurar el posicionamiento en el sector hotelero de Cancún.

## Conclusiones

Como resultado de la investigación es posible concluir presentando la propuesta metodológica que integra los elementos particulares que son empleados en la elaboración de planes de ventas del sector de hotelero de Cancún que da respuesta al objetivo principal de la investigación que es encontrar estos elementos que permiten el posicionamiento de un hotel. Esta propuesta se plantea de acuerdo a las tres etapas identificadas en este proceso e incluye estos elementos característicos del sector hotelero de Cancún.

En primer lugar, para la etapa de diagnóstico del hotel o fase 1 del proceso, se incluye en la propuesta la elaboración de un FODA y un Benchmarkin que son los dos elementos de mayor uso por los expertos comerciales, en este proceso se considera también evaluar la tecnológica (recursos tecnológicos) de los que dispone el hotel para llevar a cabo el correcto planteamiento de objetivos y estrategias.

Para el segundo paso de este proceso, al momento de definir objetivos, y plantear estrategias se consideran los resultados obtenidos y se propone realizar una: segmentación detallada y la correcta selección de canales de venta: B2B, B2C, como canal directo como principales segmentos.

Posteriormente se realiza la elaboración de estrategias que fueron identificadas como las más empleadas en el sector para posicionar los hoteles, entre las que destacan: Estrategias de compra anticipada EBB, campañas de marketing pagadas, tarifas paquete, opacas y no reembolsables, Overcomision y aceleradores, estrategia de revenue por mercados y Best available rate, estrategia de precio y estructura tarifaria. También se identificaron las estrategias de distribución y canales de venta y las de fidelización y ciclo de venta

Para la tercera etapa se encontró que es importante el planteamiento de las acciones comerciales que se realizaran para la ejecución de las estrategias en cada segmento y canal

identificado, y definir el periodo a evaluar que de acuerdo a resultados debe ser mensual y los indicadores clave identificados que serán evaluados según lo que arrojaron los resultados son: ocupación, tarifa promedio e ingresos totales, esto con la finalidad de poder redirigir esfuerzos o modificar el curso de acción para el logro de los objetivos.

Agrupando los elementos que se señalan en cada fase del proceso y representando las características particulares del sector hotelero se presenta la figura siguiente que es una propuesta metodológica para la elaboración de un plan de ventas que permita el posicionamiento en el sector hotelero de Cancún. Esta representación del proceso se presenta en un diagrama de 3 fases (ver figura 13) y en cada una de ellas se han incluido los elementos destacados en los resultados de la investigación, mismo que puede ser estudiado o empleado por los expertos profesionales del área comercial dentro del sector hotelero de Cancún, así como de otros profesionales en su proceso de construcción del conocimiento o elaboración de planes comerciales.

## Referencias

Anjos, M. (2021, 12 julio). *Marketing hotelero: qué es y por qué aplicarlo en tu hotel*. *Asksuite*. Recuperado 24 de marzo de 2024, de <https://asksuite.com/es/blog/marketing-hotelero-que-es-y-por-que-aplicarlo-en-tu-hotel/>

Barten, M. (2024, January 22). *15 estrategias esenciales de marketing hotelero*. *Revfine*. <https://www.revfine.com/es/estrategias-de-marketing-hotelero/>

BEONx. (2023, 31 mayo). *Cómo medir la calidad de un hotel y la satisfacción de sus huéspedes*. <https://www.beonx.com/es/knowledge/articles/how-to-measure-the-quality-of-a-hotel-and-guest-satisfaction/>

Cantor, G., (2002). *La Triangulación Metodológica en Ciencias Sociales. Reflexiones a partir de un trabajo de investigación empírica*. Cinta de Moebio.

Castillo, E., & Vásquez, M. L. (2003). *El rigor metodológico en la investigación cualitativa*. Colombia Médica.

Catalonia hotels & resorts. (2016, 3 noviembre). *Tipos de hoteles*. *Catalonia Hotels & Resorts*. Recuperado 5 de febrero de 2024, de <https://www.cataloniahotels.com/es/blog/tipos-de-hoteles/>

CEUPE. (2024). *Hotelería: Qué es, importancia y servicios que se ofrecen*. CEUPE Magazine. Recuperado 24 de marzo de 2024, de <https://www.ceupe.com/blog/categories/mba-empresa.html>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Mc Graw Hill.

Cloudbeds (2022, February 12). *¿Qué es un channel manager y para qué sirve?* <https://www.cloudbeds.com/es/articulos/gestion-de-canales/>

Cloudbeds. (2022, April 18). *36 estrategias de marketing hotelero para crear conciencia de marca e impulsar las reservas*. <https://www.cloudbeds.com/es/articulos/estrategias-marketing-hoteles/>

Cloudbeds. (2023, 12 junio). *Cómo usar el análisis de datos de hotel para mejorar el rendimiento de tu propiedad*. Cloudbeds. <https://www.cloudbeds.com/es/articulos/analisis-datos-hotel/>

Cook, L. (2023, 31 de marzo). *Cómo atraer a los huéspedes adecuados con la segmentación del mercado hotelero (guía paso a paso)*. Cloudbeds. Recuperado el 29 de enero de 2024, de <https://www.cloudbeds.com/es/articulos/segmentacion-mercado-hotelero/>

Colcol, S. (2024, 31 enero). *Venta de habitaciones de hotel: estrategia hotelera*. Siteminder. Recuperado 7 de febrero de 2024, de <https://www.siteminder.com/es/r/distribucion-hotelera/revenue-management/estrategias-aumentar-ventas-habitaciones-hotel/>

D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación

Darios, I. (2022, August 21). *14 tendencias en tecnología hotelera que todo hotelero debe conocer*. Cloudbeds. <https://www.cloudbeds.com/es/articulos/tecnologia-hotel/>

De Azkue, I. (2023, 17 febrero). *Marketing. Concepto*. Recuperado 24 de marzo de 2024, de <https://concepto.de/marketing/>

Duran, W. (2023, 2 junio). *Un análisis exhaustivo para crear un eficaz plan de acción de ventas para Hoteles*. LinkedIn. Recuperado 6 de marzo de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/un-an%C3%A1lisis-exhaustivo-para-crear-eficaz-plan-de-waldin-duran-chia/?originalSubdomain=es>

Expedia Group. (s. f.). *Cómo diseñar una estrategia de distribución hotelera que funcione*. Expedia Group. Recuperado 6 de marzo de 2024, de <https://welcome.expediagroup.com/es/resources/hotel-distribution-strategy-resources-tips/build-hotel-distribution-strategy>

Feijoó, J. L. (2014). *La gestión aplicada a hotelería y turismo: con herramientas de estrategia, marketing, RRHH y negociación*. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/utel/78905?page=26>

Fitzgibbon, M. (s.f.). *450 things every hotel general manager should know*. <https://marylouisefitzgibbon.com/e-books>

Gobierno Municipal de Benito Juárez. (2024, 11 febrero). *Cancún conserva liderazgo turístico con ocupación a la alza*. Cancun.gob.mx. Recuperado 24 de marzo de 2024, de <https://cancun.gob.mx/cancun/noticias/leer/1035>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

International Hotel Consulting Services. (2024). *Proceso de ventas en el sector hotelero: ¿cómo se gestiona?* Recuperado 24 de marzo de 2024, de <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/el-proceso-de-ventas-en-el-sector-hotelero-como-se-gestiona/>

Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control* (8a ed.). Pearson Education.

Lacalle, E. (2023, June 9). *6 pasos para crear un plan de marketing para hoteles en 2023*. Mews. <https://www.mews.com/es/blog/plan-marketing-hotel>

Lacalle, E. (2022, 6 diciembre). *Los distintos tipos de hoteles y sus clasificaciones*. MEWS. Recuperado 2 de marzo de 2024, de <https://www.mews.com/es/blog/clasificaciones-de-hoteles>

Latam, S. (2023, 27 septiembre). *Benchmarking: ¿Qué es y cómo aplicarlo?* Salesforce. [https://www.salesforce.com/mx/blog/que-es-benchmarking-y-como-aplicarlo/#:~:text=El%20benchmarking%20\(en%20espa%C3%B1ol%20punto,atraer%20al%20p%C3%ABlico%20y%20reconquistarlo.](https://www.salesforce.com/mx/blog/que-es-benchmarking-y-como-aplicarlo/#:~:text=El%20benchmarking%20(en%20espa%C3%B1ol%20punto,atraer%20al%20p%C3%ABlico%20y%20reconquistarlo.)

Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica* (1a ed.). Grupo Editorial Patria.

Martínez, A. (2022, 30 septiembre). *Estrategia y Tácticas en Ventas de Hoteles*. LinkedIn. Recuperado 3 de marzo de 2024, de <https://www.linkedin.com/pulse/estrategia-y-tacticas-en-ventas-de-hoteles-armando-martinez/?originalSubdomain=es>

Martins, J. (18 de febrero de 2024). *Planificación estratégica para empresas*. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>

Omnibees. (2019, 10 de octubre). *Marketing hotelero: 5 estrategias que puede adoptar para mejorar sus ventas*. <https://omnibees.com/es/2019/10/marketing-hotelero/>

OSTELEA. (2021, October 29). *¿Cuáles son los canales de distribución de un hotel?* Blog Turismo. <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/marketing-y-comunicacion/cuales-son-los-canales-de-distribucion-de-un-hotel>

Rondón, C. F. (2023, 21 junio). *5 sistemas hoteleros para optimizar tu hotel o posada*. Asksuite. <https://asksuite.com/es/blog/sistema-hotelero/>

Sáinz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan de marketing en la práctica* (22.ª ed.). ESIC Editorial.

Salesforce LATAM. (2018, 20 marzo). *Plan de ventas: ¿cómo elaborarlo?* Salesforce LATAM Blog. Recuperado 24 de marzo de 2024, de <https://www.salesforce.com/mx/blog/Como-elaborar-un-plan-de-ventas/>

Salesforce LATAM. (2019, 3 enero). *Glosario de ventas: términos que necesitas conocer*. Salesforce LATAM Blog. Recuperado 24 de marzo de 2024, de <https://www.salesforce.com/mx/blog/glosario-de-ventas/>

Sánchez González, M. E., (2001). *Una construcción metodológica para compartir desde la investigación cualitativa*. Revista Educación.

Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*.

Secretaría de Turismo de Quintana Roo [Sedetur]. (2023). *Reporte anual ¿Cómo vamos en turismo? Septiembre 2022 - septiembre 2023*. <https://qroo.gob.mx/sedetur/como-vamos-en-turismo>

Salesforce. (s. f.). *Todo sobre Ventas: tipos, técnicas y cómo vender más*. Recuperado el 29 de enero de 2024, de <https://www.salesforce.com/mx/products/sales-cloud/todo-sobre-ventas/>

Vázquez, J. (2023, 19 abril). *Cancún es líder turístico en América Latina*. *visit-mexico.mx*. Recuperado 24 de marzo de 2024, de <https://www.visit-mexico.mx/es/news/april-2023/cancun-is-a-tourist-leader-in-latin-america/>

Vértice, P. (2007). *Plan de Marketing* (1a ed.). Publicaciones Vértice

Wheelen, L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (10a ed.). Pearson Educación.

## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario Aplicado en la Entrevista a Expertos

Pregunta 1. ¿Qué herramientas emplea para elaborar el análisis interno y externo del hotel para presentar un diagnóstico en la fase inicial del plan de ventas? Selecciona una o varias opciones.

- a) Foda
- b) Benchmarking
- c) Evaluación de calidad
- d) Evaluación de históricos
- e) Evaluación de tendencias de mercado

Pregunta 2. Selecciona los canales de ventas que emplea para elaborar estrategias.

- a) Canal Directo: Call Center- Sitio Web CRS- Front Desk-
- b) Canal B2C
- c) Canal B2B
- d) TTOO Tradicional
- e) TTOO Conectividad
- f) GDS

Pregunta 3. Selecciona los segmentos de mercado que utiliza para elaborar estrategias de ventas.

- a) B2C- OTA'S
- b) B2B
- c) TTOO
- d) Segmentación geográfica
- e) Bussines
- f) Grupos
- g) Mice

Pregunta 4. ¿Cuáles son las herramientas tecnológicas que utiliza para comercializar el hotel?

- a) Sitio web CRS
- b) PMS
- c) Channel manager
- d) RMS
- e) IA- Estadísticas
- f) CRM
- g) Chat bot

Pregunta 5. ¿Cuáles son las estrategias más exitosas que has empleado en los diferentes canales de venta?

- a) EBB – compra anticipada
- b) Last minut Deal
- c) Added Values
- d) Overcomision
- e) Campaña Pago
- f) Tarifas No Reembolsables
- g) Tarifas Paquete
- h) Largas Estancias
- i) 2x1 Noches Gratis
- j) Incremento de Tarifas por ocupación
- k) Tarifas por mercado- segmentación geográfica- por canal
- l) Tarifa universal

Pregunta 6. ¿Qué periodicidad emplea para medir los resultados del plan de ventas? Selecciona una o varias opciones

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Cuatrimestral
- d) Anual

Pregunta 7. ¿Cuáles son los indicadores que emplea para medir los resultados del plan de ventas? Selecciona una o varias opciones

- a) Tarifa Promedio-RevPar
- b) Ingresos Totales
- c) Porcentaje de Ocupación -Cuartos Noche ocupados
- d) GOP Utilidad Bruta

## Anexo 2. Glosario

Los siguientes conceptos fueron recuperados del Glosario de Ventas Salesforce

LATAM. (2019, 3 enero).

**Adquisición.** Se refiere al momento en que un usuario reconoce alguna necesidad o problema. Es la primera etapa del recorrido del cliente.

**B2B.** Es el término utilizado para representar el mercado de empresas que ofrecen productos y servicios para otras empresas. La sigla viene del inglés “business to business”.

**B2C.** Es el término utilizado para representar a las empresas que venden productos o servicios directamente para el consumidor final. La sigla viene del inglés “business to consumer”.

**Benchmarking.** Se refiere al proceso de analizar varias empresas que son referentes para evaluar cuáles estrategias están siendo aplicadas por ellas e identificar buenas prácticas de mercado.

**CRM.** Es la gestión de relación con el cliente. La sigla se refiere al término en inglés –Customer Relationship Management– y representa todas las acciones con enfoque en el cliente realizadas por la empresa, desde analizar las interacciones, anticipar necesidades y mejorar la experiencia hasta mapear las ventas y realizar la captación de leads para mejorar los resultados del negocio.

**Conversión.** La conversión es el momento en que el usuario, lead o cliente realiza una acción, que era el objetivo de la empresa. Un negocio cerrado puede ser una conversión, por ejemplo, pero el término no se limita a las ventas. Cuando existe respuesta a un call-to-action, se puede decir que hubo una conversión.

**Control de Ventas.** Es el proceso de monitoreo y gestión de todo lo que es vendido en tu negocio y de análisis de esos datos, es decir, para quién fue realizada la venta y cómo se desarrolló el flujo comercial.

**CAC (Customer Acquisition Cost).** Es el costo de adquisición del cliente. Esta métrica indica la relación entre la inversión realizada para adquirir un determinado cliente y el total de clientes conquistados en determinado periodo.

**CLV (Customer Lifetime Value = Ciclo de Vida del Cliente) o LTV (Lifetime Value = Valor del cliente)** es una métrica muy utilizada tanto en marketing como en ventas para prever el monto que un cliente podrá generar durante toda su relación con la empresa. El CLV o LTV es proporcional al monto medio generado por los clientes e inversamente proporcional al churn. Un abordaje para mejorar esa métrica es, por lo tanto, adoptar estrategias de éxito del cliente en la atención al cliente.

**CTA** es la sigla de call-to-action. En la traducción literal, el concepto significa “llamada para la acción”. Es una manera de insertar un término para motivar al usuario a realizar una conversión como una compra o una encuesta. En general, el call-to-action puede aparecer en el sitio en forma de botones o al final de contenidos.

**Tasa de Cancelación. (Churn)** es la métrica que mide la pérdida de clientes o ventas de una empresa. La tasa de churn también es conocida como tasa de cancelación o tasa de rechazo y es medida en % a lo largo del tiempo (típicamente en el mes o en el año)

**Customer Success.** Éxito del cliente es el proceso de garantizar que todos los clientes de una empresa tengan la mejor experiencia posible con los productos y servicios, y también en la relación. Es poner al cliente en el centro de todas las estrategias.

**CRO.** Optimización de la tasa de conversión. La sigla viene del inglés “conversion rate optimization” y se refiere a crear estrategias para mejorar las conversiones de un sitio con base en el tráfico ya existente.

**Cross Selling.** Significa venta cruzada, es decir, ofrecer servicios y productos relacionados o complementarios de acuerdo con la compra de un cliente o su interés.

**Down Selling.** Es una estrategia de ventas que consiste en ofrecer un descuento o un producto de menor valor para un cliente que está desistiendo de una compra.

**Experiencia del Cliente.** Es el término utilizado para referirse a la forma en que el cliente se relaciona y crea conexiones de punta a punta con una empresa. Los clientes son cada vez más exigentes, conectados y veloces, exigiendo de las marcas mucho más que un producto o servicio, sino un valor. Es en ese punto que hablamos de experiencia.

**Forecast.** En el contexto de ventas, forecast es el pronóstico de facturación de tu negocio, elaborada con base en tu embudo de ventas y las oportunidades están abiertas.

**Embudo de Ventas.** Es todo el proceso de cierre de un negocio, desde el momento de la captación y del primer contacto con los productos o servicios de tu empresa hasta la conversión final.

**Follow-up de Ventas.** Realizar un follow-up quiere decir hacer el acompañamiento de una oportunidad de negocio, retomando contactos con prospectos o acompañando el proceso de compra de un cliente.

**Inbound Sales.** Es un abordaje indirecto de ventas donde las estrategias están enfocadas a que los clientes encuentren a la empresa naturalmente a través de iniciativas de marketing digital como contenido y redes sociales.

**Recorrido del Cliente.** Es un mapeo de toda la experiencia y puntos de contacto de los consumidores con una empresa durante toda la vida – tu camino desde el primer contacto hasta el momento en que se convierten en clientes y también en la postventa.

**KPIs.** Los KPIs (Key Performance Indicators) son, en traducción literal, los indicadores clave de desempeño de tu negocio. Son los parámetros que defines para analizar resultados y medir el éxito de tu estrategia. Entre los ejemplos de KPIs de venta podemos citar conversión, ticket promedio, nuevos clientes, entre otros.

**Lead.** Es un usuario que tiene real interés de compra de un producto o servicio. Está en un nivel después de prospecto, ya que anteriormente ha realizado alguna conversión, como suscribirse a un newsletter, completó algún formulario u otra interacción.

**Outbound Sales.** Es el inverso de Inbound Sales. Outbound Sales se trata del tipo de venta realizada con prospección directa por parte de los vendedores.

**Prospecto.** Es una persona que demuestra interés en lo que tu empresa ofrece, ya sea a través de la encuesta de productos o servicios, contacto con el equipo o consumo frecuente de los contenidos e información disponibles.

**Pipeline.** Representa el volumen de oportunidades de negocio que una empresa tiene y es representado gráficamente por el embudo de ventas.

**Postventa.** Es una etapa de la atención al cliente y se refiere a todas las estrategias utilizadas para ofrecer una buena experiencia para un cliente después del cierre de la compra, con enfoque en la relación.

**Plan de Ventas.** Es el planeamiento que orienta todos los procesos de ventas de una empresa y cuáles son las estrategias que serán utilizadas para alcanzar los objetivos.

**ROI.** Es la sigla para Return on Investment, o sea, es el retorno sobre la inversión realizada por una empresa. Tasa de retorno, tasa de lucro o sólo retorno, y representa la relación entre lo que fue invertido y el resultado obtenido.

**Tasa de Conversión.** Es una métrica muy utilizada para analizar el resultado real de estrategias en línea, ya que muestra la proporción entre usuarios que realizarán determinada acción (convirtieron) y el total de visitas que el sitio recibió.

**Up Selling.** Es una estrategia de ventas que es utilizada para incentivar a los clientes a adquirir una versión más sofisticada o avanzada de algún producto o servicio que ellos desean comprar.