

# GESTIÓN DEL MARKETING DIGITAL EN ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

## DIGITAL MARKETING MANAGEMENT IN TOURIST ORGANIZATIONS

**Noel Fernández Cueria**

Departamento de Turismo, Universidad de Holguín  
Holguín, Cuba

[noelfercueria@gmail.com](mailto:noelfercueria@gmail.com)

**Elizabeth del Carmen Pérez Ricardo**

Departamento de Turismo, Universidad de Holguín  
Holguín, Cuba

[eliza941025@gmail.com](mailto:eliza941025@gmail.com)

**Justa Ramona Medina Labrada**

Departamento de Turismo, Universidad de Holguín  
Holguín, Cuba

[elizabeth.ricardo@uho.edu.cu](mailto:elizabeth.ricardo@uho.edu.cu)

**Katia Zucel Coronado Provance**

Departamento de Turismo, Universidad de Holguín  
Holguín, Cuba

[kcprovance@uho.edu.cu](mailto:kcprovance@uho.edu.cu)

**Francisco Fidel Feria Velázquez**

Departamento de Turismo, Universidad de Holguín  
Holguín, Cuba

[ffr@gmail.com](mailto:ffr@gmail.com)

Fecha de recepción: 18/10/2021 - Fecha de aprobación: 09/12/2021

DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2022.26.02.006.es>

### RESUMEN

El marketing digital ha modificado la forma de operar de los negocios a nivel internacional, teniendo en cuenta el auge que ha alcanzado el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En las organizaciones turísticas, estas herramientas desempeñan un rol fundamental en el proceso de adquirir nuevos clientes, retener y crear relaciones con ellos con el objetivo de promover y vender los productos y servicios de la organización. En este contexto, el marketing digital resulta una estrategia imprescindible para las marcas por la gran oportunidad de crecimiento, posicionamiento y difusión que representan. La presente investigación tiene como objetivo general desarrollar un procedimiento para la gestión del marketing digital en organizaciones turísticas que favorezca el proceso de comercialización de las mismas. Para ello se emplearon diferentes métodos, teóricos, empíricos y estadísticos, los cuales permitieron diseñar el procedimiento propuesto. La aplicación de dicho procedimiento en el Hotel Brisas Guardalavaca permitió perfeccionar las herramientas de redes sociales, comercio electrónico e email marketing elevando así los indicadores de interacción. Además, se analizaron las causas que provocan desviaciones en el posicionamiento y sitio web, para lo cual se propusieron alternativas materializadas en un plan de acción.

**PALABRAS CLAVE:** Marketing digital; Gestión turística; Comercio electrónico; Posicionamiento web; Redes sociales.



## **ABSTRACT**

Digital marketing has changed the way businesses operate at an international level, taking into account the boom that the use of information and communication technologies has reached. In tourism organizations, these tools play a fundamental role in the process of acquiring new customers, retaining and creating relationships with them in order to promote and sell the organization's products and services. In this context, digital marketing is an essential strategy for brands due to the great opportunity for growth, positioning and dissemination that they represent. The general objective of this research is to develop a procedure for the management of digital marketing in tourism organizations that favors their commercialization process. For this, different theoretical, empirical and statistical methods were used, which allowed the design of the proposed procedure. The application of this procedure at the Brisas Guardalavaca hotel allowed perfecting the tools of social networks, electronic commerce and email marketing, thus raising the interaction indicators. In addition, the causes that cause deviations in the positioning and website were analyzed, for which alternatives materialized in an action plan were proposed.

**KEYWORDS:** Digital marketing; Tourism management; E-commerce; Web positioning; Social media.

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia del marketing digital se incrementa con la inclusión de las tecnologías de información y las comunicaciones (TICs) en los modelos de gestión organizacional, lo cual ha provocado un cambio en la forma de operar de los negocios a nivel global. Las empresas turísticas, a su vez, demandan modelos novedosos y prácticos, ajustados a este contexto, que permitan su vinculación al mundo del comercio electrónico y que las guíen en la manera de incursionar y sostenerse, evitando así que los recursos asignados a estas instituciones sean mal invertidos en la implementación de modelos importados o caducos que poco o nada obedecen a situaciones propias del entorno (Minazzi, 2015). El marketing digital está liderando el camino al ofrecer nuevas funciones para llegar, informar, involucrar, ofrecer y vender productos y servicios a los clientes, y se espera que continúe a la vanguardia de la revolución tecnológica (Kim, Kang & Lee, 2021).

El empleo del marketing digital en organizaciones turísticas permite dar un salto cualitativo en la gestión de la cadena de valor, garantizar ventajas competitivas y fidelizar a los clientes con la marca. Actualmente la abundancia de datos y rápidos avances tecnológicos en el ámbito digital han provocado consecuencias transformadoras para las prácticas de marketing (Shah & Murthi, 2021). Las acciones del marketing digital no deben

---

“Visión de Futuro” Año 19, Volumen N° 26 N° 2, Julio – Diciembre 2022 – Pág 188 - 210

URL de la Revista: <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/index>

URL del Documento: <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/issue/view/23>

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

E-mail: [revistacientifica@fce.unam.edu.ar](mailto:revistacientifica@fce.unam.edu.ar)

limitarse a trasladar la publicidad de los medios tradicionales a la web, promocionar productos mediante las nuevas vías que facilitan las tecnologías o a ganar la confianza del cliente, sino que deben ser concebidas integralmente para obtener una experiencia transparente y coherente, mejorar la productividad del marketing y la conexión con el consumidor en aras de fidelizarlo.

La investigación sobre marketing digital ha experimentado un crecimiento durante las últimas décadas, paralelamente a la consolidación de los estudios universitarios de esta área de conocimiento. Partiendo del criterio de que el marketing digital es un área del conocimiento novedosa y lo que se ha publicado sobre ella se contextualiza en el campo informacional, existe una imperiosa necesidad de investigar su crecimiento cronológico y temático en la esfera del turismo; así como su comportamiento según las distintas áreas geográficas. Muchos autores abordan el tema desde distintas perspectivas, Truong, Simmons y Palmer (2012); Rebón, Ocariz, Gerrikagoitia y Alzua-Sorzabal (2015) y Shankar et al. (2016) coinciden en que la gestión del marketing digital en las organizaciones es un proceso clave para lograr el éxito. Los cambios rápidos en el comportamiento de los consumidores digitales, requieren respuestas oportunas y sofisticadas de las organizaciones turísticas a estas necesidades de los consumidores (Tupikovskaja-Omovie & Tyler, 2021).

Se analizaron 21 definiciones en las cuales se proponen herramientas o canales de actuación para la gestión del marketing digital en organizaciones turísticas, no obstante, entre estos no existe un consenso acerca de cuáles son los más importantes a la hora de su implementación, de acuerdo a diferentes autores consultados como: Cleff (2010), Lin (2014), Ahmad, Musa y Harun (2016), Barcelos, Dantas y Sénécal (2018), Erkollar y Oberer (2016), Xu, Frankwick y Ramirez (2016), y Ranfagni, Crawford Camiciottoli y Faraoni (2016) los que causan mayor impacto en la gestión del marketing digital y la cadena de valor de las empresas son: social media, branding, big data, e-commerce, interactive marketing y advertising. Sin embargo, en la literatura no se encuentran fusionadas estas herramientas del marketing digital, elemento que resulta primordial para la adecuada gestión del mismo en las organizaciones turísticas.

En este sentido, estudios consultados sobre marketing digital en organizaciones turísticas (Chaffey & Smith, 2008; Giraldo, Gomes & Mesquita, 2019) carecen de una secuencia lógica para su aplicación en las organizaciones. Estas requieren incorporar principios del marketing digital donde la retroalimentación y fidelización de clientes es esencial y la meta no es tener la publicidad con mayor alcance si no aquella que logre mantener una interacción y conversión constante. Además, las mismas no poseen un enfoque de gestión, sino que abarcan solo algunas de las funciones del ciclo, de manera

independiente. Lo expuesto anteriormente evidencia carencias en el cuerpo teórico-metodológico para desarrollar adecuadamente la gestión del marketing digital en organizaciones turísticas.

En el análisis del estado de la práctica varios autores han realizado estudios del entorno digital en diferentes organizaciones turísticas en el destino Holguín. A manera de resumen Guevara Ricardo (2020), plantea que la falta de un enfoque integral para la gestión del marketing digital impide la unificación de las diferentes herramientas disponibles para alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido Pérez Velázquez (2020), coincide en que es necesario romper el aislamiento existente entre el flujo y la funcionalidad de las herramientas utilizadas y extenderlas hacia la retroalimentación y fidelización de los clientes en las organizaciones turísticas del destino. Por su parte, Camejo Peña (2020), asevera que los encargados del correcto funcionamiento de la gestión del marketing digital no cuentan aún con suficiente experiencia en la evaluación de las acciones en este ámbito y que las mejoras realizadas a las herramientas que se utilizan se realizan empíricamente.

En consecuencia con lo anterior se realizó un diagnóstico del marketing digital en algunas organizaciones turísticas del destino Holguín, que se consideran representativas: hoteles Playa Pesquero, Brisas Guardalavaca, Club Amigo Atlántico, la agencia de viajes Cubatur Holguín y la sucursal Palmares Holguín; basada en la revisión documental a partir de informes comerciales del destino, entrevistas realizadas a gestores turísticos del territorio y el análisis de las publicaciones en sitios web ([www.holguintravel.cu](http://www.holguintravel.cu), [www.infotur.cu](http://www.infotur.cu), [www.gaviotahoteles.cu](http://www.gaviotahoteles.cu), [www.hotelescubanacan.com](http://www.hotelescubanacan.com) y [www.brisasguardalavaca.com](http://www.brisasguardalavaca.com)), perfiles de organizaciones en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter y sitios de opinión como TripAdvisor, HolidayCheck y Monarc. De estos análisis se obtuvo que durante los últimos años ha disminuido el número de búsquedas de términos relacionados con el nombre de las organizaciones turísticas del destino en el motor de búsquedas Google. Dichas organizaciones no tienen sitio web propio o poseen interfaz desactualizada. Se realiza una buena gestión de redes sociales en específico Facebook, no obstante, es insuficiente la interacción con los clientes en este sitio. Asimismo, no se utilizan herramientas de posicionamiento en buscadores (SEO o SEM). Aunque existe una tendencia al crecimiento del comercio online, principalmente en el modo B2B aún no es representativo en cuanto al volumen de operaciones de estas organizaciones y no están definidos los parámetros para el control y medición de las acciones realizadas en el ámbito del marketing digital.

Las carencias detectadas desde el punto de vista teórico-metodológico y empírico demuestran la existencia del siguiente problema científico: insuficiencias en la gestión del

marketing digital que limitan el proceso de comercialización en organizaciones turísticas. Por lo expuesto anteriormente, la presente investigación tiene como objetivo desarrollar un procedimiento para la gestión del marketing digital en organizaciones turísticas que favorezca el proceso de comercialización de las mismas. Para ello se propusieron dos objetivos fundamentales, el primero diseñar un procedimiento para la gestión del marketing digital organizaciones turísticas que favorezca el proceso de comercialización de las mismas y el segundo evaluar la pertinencia del procedimiento propuesto a partir de su aplicación en el Hotel Brisas Guardalavaca.

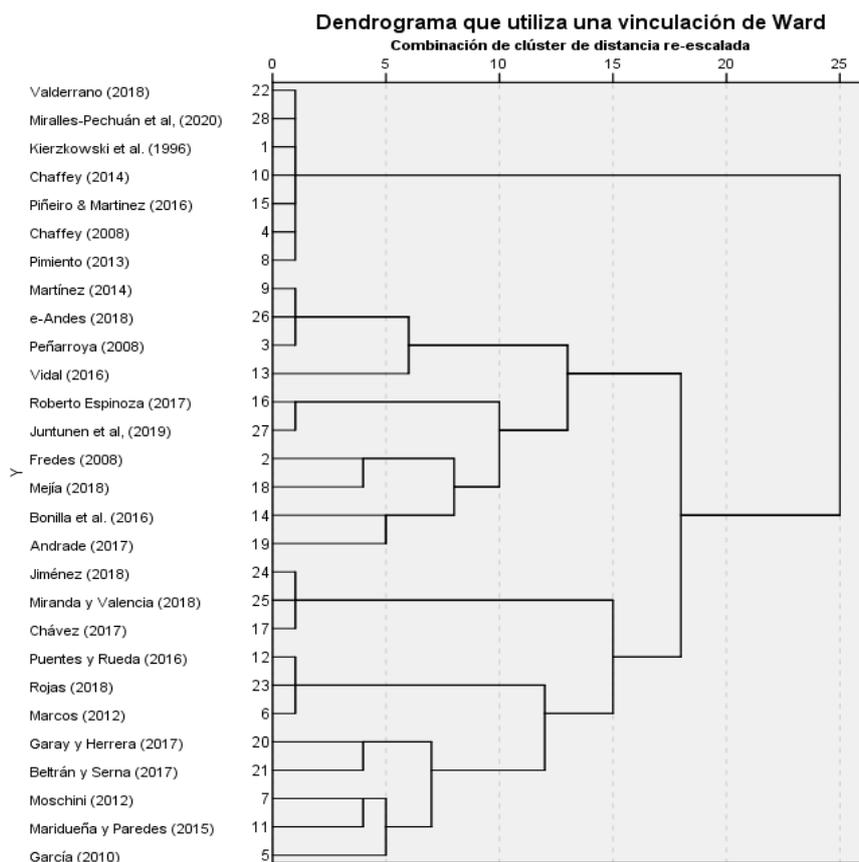
El campo de acción de la investigación lo constituye la gestión del marketing digital en organizaciones turísticas. Para dar solución al problema científico expuesto se formuló la hipótesis siguiente: la aplicación de un procedimiento para la gestión del marketing digital en organizaciones turísticas que integre el análisis de redes sociales, posicionamiento, email marketing, comercio electrónico y sitios web, contribuye a perfeccionar el proceso de comercialización.

El artículo está estructurado en cinco secciones: introducción, donde se fundamenta el diseño de la investigación; metodología, donde se explica el procedimiento diseñado; resultados y discusión, en el cual se implementa el procedimiento propuesto en el Hotel Brisas Guardalavaca; conclusiones derivadas de la investigación y referencias bibliográficas.

## **DESARROLLO**

### **Metodología**

Para el análisis de las bibliografías que abordan la gestión del marketing digital se realizó un estudio de conglomerados. Para realizar los grupos se tuvieron en cuenta como variables los cuatro componentes del marketing digital (flujo, funcionalidad, feedback y fidelización), la aplicación de estos estudios al sector turístico y la propuesta de herramientas, estrategias o modelos para su aplicación. Se realizó el conglomerado por observaciones a través del SPSS versión 20 y se empleó el método WARD, distancia euclidiana cuadrado y se tomó como línea de corte el nivel 7, con lo que se obtuvo el dendograma que se aprecia en la Figura 1, identificándose siete grupos de autores de los cuales se analizaron sus principales aportes y carencias.



**Figura 1. Análisis de conglomerados**

Fuente: Elaboración propia

La consulta de dichas metodologías permitió identificar que adolecen de una secuencia lógica para su aplicación en las organizaciones turísticas. Estas herramientas requieren incorporar principios del marketing digital donde la retroalimentación y fidelización de clientes es esencial y la meta no es tener la publicidad con mayor alcance si no aquella que logre mantener una interacción y conversión constante. Además, las mismas no poseen un enfoque de gestión, sino que abarcan solo algunas de las funciones del ciclo, de manera independiente. Por esta razón se propone una nueva metodología donde se integren los aportes realizados por autores precedentes y se incorporen nuevos elementos necesarios para una efectiva gestión del marketing digital en organizaciones turísticas. En la Figura 2 se muestra la nueva propuesta para la gestión del marketing digital en organizaciones turísticas.



Figura 2. Procedimiento para la gestión del marketing digital en organizaciones turísticas

Fuente: Elaboración propia

### FASE I. Análisis de la situación actual de la organización

La Fase I tiene como objetivo analizar la organización en cuanto a su caracterización, la situación actual del marketing digital y la creación de un equipo de trabajo para la aplicación de las tareas del procedimiento. Esta está compuesta por tres pasos, en el primero se realiza una descripción de la entidad y del sistema de comercialización turística, lo cual permitirá conocer sus particularidades, de modo que sirvan de base para pasos posteriores.

En el segundo paso del procedimiento se realiza un análisis de la situación interna y externa de la organización turística teniendo en cuenta el posicionamiento, social media, web corporativa, email marketing y comercio electrónico, para ello se proponen un conjunto de indicadores que nos permitirán conocer el estado actual de las herramientas mencionadas anteriormente. Por último, en se lleva a cabo el paso tres para el cual se propone la creación y preparación de un equipo de trabajo el cual va a estar constituido por el comité de especialistas. Para realizar el análisis efectivamente los miembros deben estar

bien preparados en los temas a desarrollar. En este paso se incluye la creación del plan para desarrollar las acciones.

## **FASE II. Planeación del marketing digital**

La Fase II tiene como objetivo la planificación de las acciones del marketing digital basándose en las cuatro estrategias fundamentales para la aplicación de este. Esta fase está compuesta por cuatro pasos, en el primero se proponen la implantación de presencia que permitirán iniciar o incrementar el flujo de público objetivo en el ámbito del marketing digital. Se basa principalmente en el uso del Social Media Marketing sin dejar de lado otras herramientas como la página web corporativa. Para ello se dará de alta en todas las redes sociales posibles, aunque en primera instancia se centre únicamente en dos o tres, estas redes serán las de mayor uso por parte de los clientes que usualmente hacen uso de los productos o servicios de la organización. Seguido se propone la generación de contenidos con el objetivo de dar información sobre los productos o servicios de la organización, realizar la difusión de estos contenidos para lograr que se conduzca a una venta.

En el paso número dos se proponen diferentes acciones que permitan implementar o corregir la funcionalidad de nuestras herramientas digitales, esta etapa utiliza principalmente la página web corporativa y el posicionamiento en buscadores. Mientras que en el tercer paso se incluyen tareas de comercio electrónico en sus dos ámbitos fundamentales el B2C y el B2B. Por último, se propone dar seguimiento a las menciones de la organización, atención a clientes en redes sociales y web corporativa e implementar un sistema de email marketing que favorezca la retroalimentación y fidelización de clientes.

## **FASE III. Implementación y evaluación del impacto de las acciones del marketing digital**

En esta fase se ponen en práctica los pasos determinados en la fase anterior, además se analiza el impacto de estas acciones al establecer métricas para valorar las acciones de marketing digital en la organización, además se analiza la repercusión de los resultados para determinar la eficacia de las acciones propuestas. Una vez que se cuente con los resultados se debe analizar a fondo la repercusión de los indicadores, fundamentalmente de aquellos cuyos criterios de medidas fueron deficientes. Además, se debe indagar en las causas para buscar toda la información referente al mismo.

## **FASE IV. Optimización del marketing digital**

El objetivo de esta fase es proponer soluciones a las desviaciones detectadas en función de las causas que provocan la misma. Para ello se proponen acciones dirigidas a la generación de alternativas a las deficiencias encontradas durante la valoración de las acciones de marketing digital y la elaboración de un plan de acción para solucionarlas.

### **Resultados**

#### **FASE I. Análisis de la situación actual de la organización**

El Hotel Brisas Guardalavaca, forma parte del Grupo Cubanacán, perteneciente al Ministerio de Turismo (MINTUR), se encuentra ubicado en el polo turístico de Guardalavaca, está situado en la zona costera de la provincia de Holguín, perteneciente al municipio Banes. El complejo cuenta actualmente con 437 habitaciones incluidas las dos secciones: el hotel y las villas, que llevan el nombre de las nueve primeras villas fundadas en Cuba. Posee categoría cuatro estrellas con una oferta de servicios todo incluido. Los cinco principales mercados del Hotel Brisas Guardalavaca son Canadá, Inglaterra, Alemania, Cuba y Rusia a partir del año 2018.

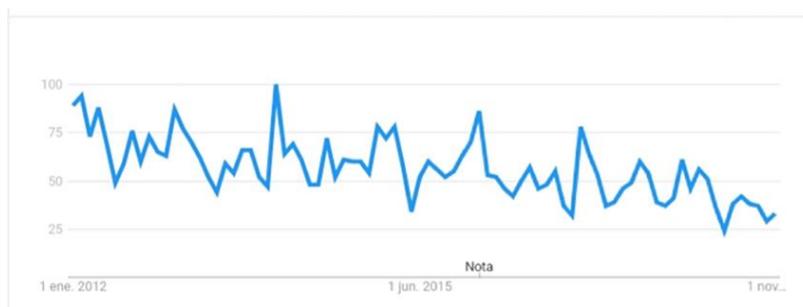
#### **Situación actual del marketing digital**

Para definir la situación actual del marketing digital en el Hotel Brisas Guardalavaca se midieron diferentes indicadores en el período de septiembre a diciembre del año 2018 debido a la disponibilidad de los datos y para crear un punto de partida para la aplicación de las acciones, en el cual se obtuvieron los resultados que se exponen a continuación.

#### **Posicionamiento**

Para el análisis del posicionamiento se realizó una búsqueda en el motor de búsqueda de Google utilizando las palabras: Hotel Brisas Guardalavaca. Como resultado se observó que la página web de la instalación se encuentra en la primera página de búsqueda lo que es favorable para el posicionamiento. No obstante, existen siete páginas de agencias de viajes que comercializan este hotel que se encuentran en mejor posición, por lo que el resultado se puede optimizar.

Además, se realizó la búsqueda en Google Trends del término Hotel Brisas Guardalavaca, en el período 01/2012 – 12/2018, observándose una disminución considerable en la frecuencia de búsqueda y una tendencia a continuar de esa manera, como se muestra en la Figura 3.



**Figura 3. Brisas Guardalavaca en Google Trends**

Fuente: Elaborado en Google Trends

## Comercio Electrónico

El comercio electrónico está presente en dos de sus modalidades (B2C y B2B) en el Hotel Brisas Guardalavaca, se realizó un análisis de cada una de estas teniendo en cuenta los indicadores propuestos por Lin (2014) y se obtuvieron los siguientes resultados.

### B2C:

- Logística de distribución: en la página web de la instalación existe todo lo relacionado con el precio de compra asociado a la cantidad y el volumen deseado de las habitaciones
- Carro de compras: está presente esta opción para poder llevar a cabo la pre-reserva de las habitaciones seleccionadas
- Crédito o pago electrónico: no existe en la página web una pasarela de pago que permita el pago electrónico, no obstante, las pre-reservas realizadas en el sistema se mantienen hasta el día de llegada del cliente.
- Proceso de registro: el proceso de registro es sencillo, por lo que se determinó que no influye sobre el proceso de venta en la instalación
- Certificado de seguridad (SSL): no se tienen certificado de seguridad al no existir pasarela de pago

En resumen, se evidenció que, aunque la página web brinda al usuario toda la información relacionada con el precio y la posibilidad de reserva, no existe una pasarela de pago que garantice a la instalación un respaldo monetario a esta.

B2B: esta modalidad de negocios es una de las que mayor ritmo de crecimiento tiene a nivel internacional. Esta se encuentra totalmente regulada por la casa matriz pues es la que se encarga de definir los contratos con las agencias online de otros países. No obstante, como fortaleza el Grupo Cubanacán cuenta con un sitio web de ventas o CRS en el cual las

agencias pueden conocer la disponibilidad y realizar la reserva directa en conjunto con el pago en dependencia de lo pactado en el contrato.

### **Email Marketing**

En cuanto al uso del email marketing en Brisas Guardalavaca en entrevista con el equipo comercial y de relaciones públicas se constató que existe una base de datos, pero solamente asociada al programa de fidelización, por lo que en esta solo están inscritos los correos de los clientes repitentes. Esta base de datos permite la segmentación por país, lo cual es uno de los aspectos principales para llevar a cabo las campañas de este tipo.

Por otro lado, no se utiliza ninguna herramienta para la gestión del email marketing por lo que no se puede medir la efectividad de esta herramienta. El uso de esta técnica se limita al envío de invitaciones para el mayor evento del hotel que es el aniversario, además se utiliza en ocasiones específicas como medio de información ante situaciones excepcionales como ciclones y otros.

### **Redes sociales**

Para el cálculo de las principales métricas de redes sociales se utilizó la ecuación siguiente:

$$(1) KpiRS = (Kpif + Kpit + Kpil + KpiYt) \div 4 = 0,208$$

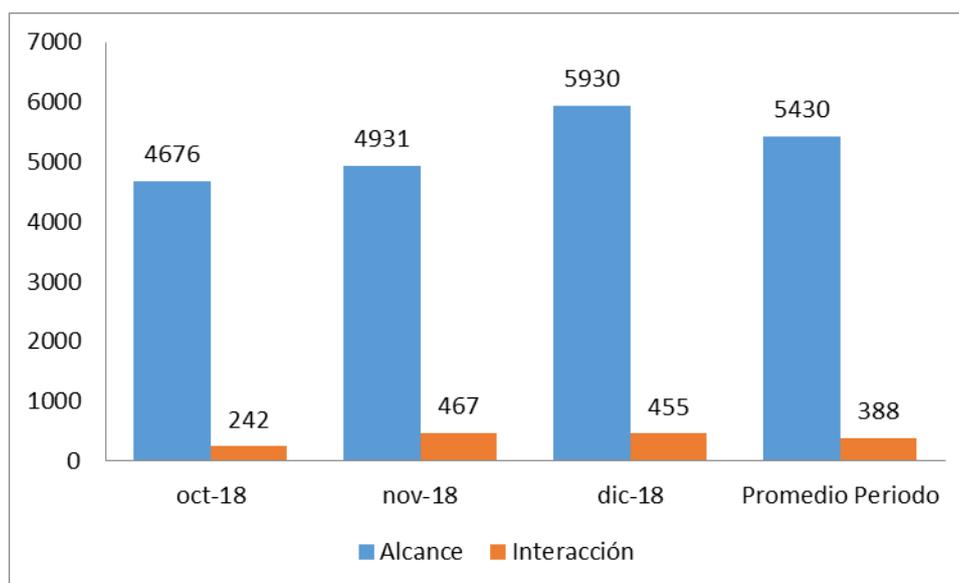
Para la evaluación de las redes sociales se tuvieron en cuenta los elementos que se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1. Valores de KpiS de redes sociales**

Red Social	Indicadores	Bajo (1)	Medio (2)	Alto (3)	Brisas Guardalavaca
Facebook	Me gusta	$\leq 5000$	$5000 \leq X \leq 7500$	$\geq 7500$	<b>KpiF = 0,8333</b>
	Fotos	$\leq 1500$	$1500 \leq X \leq 3000$	$\geq 3000$	
	Videos	$\leq 50$	$50 \leq X \leq 100$	$\geq 100$	
	Publicaciones	$\leq 200$	$200 \leq X \leq 400$	$\geq 400$	
Twitter	Seguidores	$\leq 500$	$500 \leq X \leq 1500$	$\geq 1500$	<b>KpiT = 0</b>
	Fotos	$\leq 800$	$800 \leq X \leq 1500$	$\geq 1500$	
	Videos	$\leq 50$	$50 \leq X \leq 100$	$\geq 100$	
	Publicaciones	$\leq 200$	$200 \leq X \leq 400$	$\geq 400$	
Instagram	Seguidores	$\leq 500$	$500 \leq X \leq 1500$	$\geq 1500$	<b>KpiI = 0</b>
	Fotos	$\leq 1500$	$1500 \leq X \leq 3000$	$\geq 3000$	
YouTube	Videos publicados	$\leq 500$	$500 \leq X \leq 1500$	$\geq 1500$	<b>KpiYt = 0</b>
	Reproducciones	$\leq 1500$	$1500 \leq X \leq 3000$	$\geq 3000$	

**Fuente:** Elaboración propia Guardalavaca

En el período estudiado el Hotel Brisas Guardalavaca solamente tenía presencia en la red social Facebook, la cual es una de las más utilizadas en los principales mercados de la instalación, no obstante, el alcance e interacción en esta es bajo, tal y como se muestra en la figura 4. Además, no se tienen presencia en otras redes sociales de vital importancia para estos mercados como son Instagram, Twitter y YouTube.



**Figura 4. Alcance e interacción de las publicaciones**

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Facebook Insights

### Página web corporativa

Para el análisis de este aspecto se auditaron los siguientes elementos en el sitio web corporativo de la instalación. El sitio web presente en el Hotel Brisas Guardalavaca se encuentra operativo desde el año 2002, su último rediseño fue logrado en el año 2008 pero actualmente no cuenta con el atractivo visual necesario para competir con otros sitios web de la competencia.

- **Posicionamiento:** el dominio [www.brisasguardalavaca.com](http://www.brisasguardalavaca.com) se encuentra ubicado en la primera página del buscador, lo cual sin duda representa un buen resultado, no obstante al realizar las búsquedas de palabras claves como: hoteles todo incluido en Holguín, hoteles todo incluido en Cuba, hoteles en Holguín, hoteles todo incluido, hoteles en Guardalavaca, entre otros; los resultados de presencia del dominio en muchas de estas no se muestran, solo en hoteles en Guardalavaca aparece a partir de la tercera página de búsqueda. Este resultado es negativo pues limita el acceso de mercados objetivos al descubrimiento del producto
- **Velocidad:** el sitio web tiene un tiempo de carga de seis segundos, lo cual es un tiempo moderado que puede ser optimizado, siendo el valor óptimo cuatro segundos de carga
- **Enlaces:** todos los enlaces dentro de la página web funcionan correctamente
- **Arquitectura:** para acceder al último nivel del sitio web fue necesario hacer ocho clics, por lo que no se cumple con el valor óptimo de cuatro

- Usabilidad: el sitio web posee una apariencia desactualizada, sin utilizar los colores corporativos ni temas actuales

## **FASE II. Planeación del marketing digital**

Para implementar el flujo dentro de la estrategia de marketing digital, el primer paso es la implantación de presencia en las redes sociales más utilizadas por los principales mercados que visitan el hotel.

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Youtube

En todas estas redes sociales se creó el perfil de la organización, utilizando el nombre de usuario que se había tomado para Facebook y el cual era conocido entre el público objetivo: @HBrGuardalavaca. Una vez creados los perfiles institucionales en estas cuatro redes sociales se planificaron los contenidos propuestos para cada una de las publicaciones teniendo en cuenta el objetivo de cada red social y la imagen que se desea proyectar de la organización.

Se crearon contenidos que buscaban retener el interés de los usuarios y lograr una interacción con estos, tal y como sugieren estudios precedentes (Cheng, Liu, Qi & Wan, 2021; Gregoriades, Pampaka, Herodotou & Christodoulou, 2021). Estas se realizaron como mínimo una vez al día y se muestran aspectos relevantes de la instalación como la playa, piscina, restaurantes, habitaciones, bares, vistas sobre el mar, naturaleza, entre otras. En todas las publicaciones se trató de mostrar actividades donde se evidencie la interacción de los clientes con estas.

Una vez que los contenidos han sido generados, el siguiente paso fue la difusión de estos en el caso específico de Facebook se utilizó la herramienta Creator Estudio, la cual permitió programar las publicaciones a medida que esta propia herramienta informaba del día y el momento en el que mayor número de visitas se realizaban a la página. En las otras redes sociales para la difusión de contenidos se realizaban directamente desde la página de la instalación al no tener acceso desde Cuba a las diferentes herramientas para la programación y segmentación de las publicaciones.

Para la generación de clientes potenciales se utilizaron las dos formas propuestas la activa y la pasiva.

Pasiva: Se generaron los contenidos en las diferentes redes sociales y en la página web y promocionaron dentro de estos propios canales por lo que a medida que los usuarios fueron descubriendo la página mayor interacción se logró.

Activa: Una vez que se generaron los contenidos, se realizó una búsqueda activa dentro de diferentes grupos que contenían clientes potenciales y se compartieron las publicaciones generadas dentro de estos. Los grupos donde se compartió la información contenían clientes del público y se trataban temas relacionados con los viajes y el turismo. Entre los grupos más usados están: Travelers and Places, Holguín Cuba, Canadian Travelers, Travel Ideas, World Tourism, entre otros.

Para una mejor funcionalidad se decidió en conjunto con el equipo de trabajo el rediseño de la página web de la instalación, para ello se contó con el apoyo de la Universidad de Holguín. Como resultado se diseñó una página web que tiene las siguientes características (Sierra Guardia, 2020):

#### Diseño y organización del contenido

El nuevo sitio, responde a los estándares actuales de diseño web, con una Landing Page llena de imágenes de gran calidad, llamadas a la acción, animaciones, todo respondiendo a los colores del manual de identidad del Hotel Brisas Guardalavaca. Cuenta con una sección de noticias, que estará vinculada a los perfiles sociales de la instalación en Facebook e Instagram, por lo que las publicaciones hechas en dichos perfiles aparecerán automáticamente en la sección de noticias y viceversa.

Además, existe un carrusel en la página principal con las fotos destacadas de Instagram y todas las páginas y entradas hechas en el sitio web pueden ser compartidas en redes sociales directamente por los clientes sin importar su rol de usuario. Para el posicionamiento del sitio web se utilizaron las siguientes palabras claves: Cuba hotel, cuba, hotel, beach resort, brisas guardalavaca, Travel to Cuba, holguin, guadalavaca, diving, scubadiving, weddings family-vacation, beach-vacation, all-inclusive-resort, caribbean, tour, excursions, holquin, onlinereservation, cubanacan, Cuban Flavor, Hotelería. Estas permiten que cualquier búsqueda que se realice en los motores de búsquedas que contengan las palabras claves garantizará un buen posicionamiento del sitio web.

El comercio electrónico de Brisas Guardalavaca se centra principalmente en dos elementos: el B2C y el B2B. El B2C se realizará principalmente dentro de la nueva página web, la cual tendrá las siguientes características asociadas a esta modalidad de comercio:

- Logística de distribución: permitirá dar información del precio de la compra en función de la compra, cantidad y volumen.

- Carro de compras: permitirá al cliente conocer en todo momento el estado de su compra. En cuanto a cantidad de habitaciones, descuentos, ofertas especiales, estadías, etc.
- Crédito o pago electrónico: esta función no estará disponible desde la página web, pero si contará con un enlace para llevar a cabo la compra en la página web corporativa del Grupo Cubanacán. No obstante, se realizan las gestiones para la implementación de una pasarela de pago tanto para divisas internacionales y para el mercado interno.
- Proceso de registro: se dispondrá de esta facilidad para guardar las preferencias y datos del cliente, y de esta forma agilizar el proceso de reserva dentro de la plataforma.
- Certificado de seguridad (SSL): al no contar con pasarela de pago no se hace necesario la presencia de certificado de seguridad, no obstante, el sitio web del Grupo Cubanacán tiene los certificados necesarios para garantizar la transparencia y seguridad durante el proceso de pago.

Para potenciar el B2B en el Hotel Brisas Guardalavaca se potenciaron los contratos con agencias de viajes online con gran presencia en el mercado internacional. Se priorizaron las siguientes agencias online: Booking, Expedia y W2M. Las dos primeras son líderes a nivel internacional en cuanto nivel de operación, mientras que W2M se enfoca principalmente a la reserva de hoteles a agencias de viajes tanto físicas como online.

Coincidiendo con Tupikovskaja-Omovie y Tyler (2021) una de las acciones más importante a la hora de la retroalimentación y fidelización de los clientes es el seguimiento de las menciones de la organización en internet, para ello se utilizó la herramienta Google Alerts para que notifique automáticamente cuando se realiza una publicación que contenga las palabras Brisas Guardalavaca. Otra de las herramientas utilizadas es el seguimiento de menciones en Facebook, el cual notificará de cada usuario que etiquete al hotel en las publicaciones o que registre una visita y lo publique en su perfil de Facebook, de esta manera se buscará la publicación y se podrá interactuar con el cliente en dependencia de los criterios emitidos acerca de la instalación.

Implementación y evaluación del impacto de las acciones de marketing digital

### **FASE III. Implementación y evaluación del impacto de las acciones del marketing digital**

Las acciones de marketing digital se aplicaron en el Hotel Brisas Guardalavaca en el período comprendido de enero de 2019 a septiembre de 2021. Se estableció como orden de

prioridades para la implementación aquellas acciones que más peso tenían en el público objetivo, por lo cual aún existen propuestas que se implementarán en etapas posteriores tales como la puesta en marcha del sitio web. Para medir la eficacia de las acciones del marketing digital se evaluaron diferentes indicadores hasta el mes de septiembre de 2021.

Se logró la creación y puesta en funcionamiento de los perfiles institucionales en las cuatro redes sociales más usadas por el mercado objetivo de la instalación. El incremento de fans orgánico se pudo analizar solamente en la red social Facebook pues es la única en la cual se encontraba una página del hotel antes de realizar las acciones de marketing. El crecimiento en esta red en el período de aplicadas las acciones fue de 5579 para un ritmo de crecimiento mensual de 4,6% como se muestra en la Tabla 2. Este incremento mensual promedio es de 271, mientras que de 2014 a diciembre de 2018 fue de 135.

**Tabla 2. Seguidores en redes sociales**

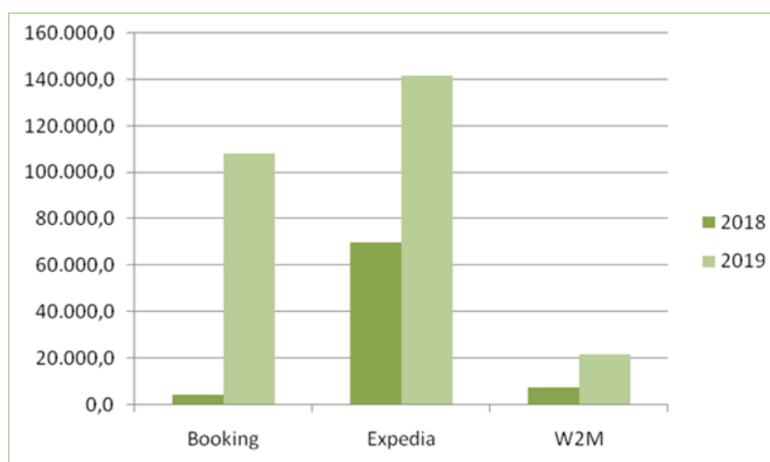
	Facebook	Instagram	Twitter	Youtube
Seguidores	13364	879	196	40
Crecimiento medio	4,60%	9%	8%	0,30%

**Fuente:** Elaborado a partir de los datos disponibles en Facebook Insights

En la red social Instagram se logra un buen comienzo en cuanto a números de seguidores, no obstante, se ve limitada por cuestiones tecnológicas al no poder usar más funcionalidades de esta y su integración con Facebook. Estas mejoras permitieron que el resultado del cálculo de las principales métricas de redes sociales se incrementó, como se muestra en la siguiente ecuación.

$$(2) \text{KpiRS} = (\text{Kpif} + \text{Kpit} + \text{Kpil} + \text{KpiYt}) \div 4 = 0,5208$$

El comercio electrónico en su modalidad B2B muestra un incremento paulatino en el último período estudiado dado por la contratación de tres de las más importantes Online Travel Agencies del sector, no obstante, aún representa el 10% de los ingresos totales del hotel, por lo que se debe seguir potenciando la contratación con este tipo de empresas.



**Figura 5. Operaciones Booking, Expedia y W2M**

**Fuente:** Elaborado a partir del Informe comercial Brisas Guardalavaca año 2020

Se elaboró a partir de las alternativas propuestas un plan de acción donde se proyectan iniciativas en aras de favorecer la gestión del marketing digital en el Hotel Brisas Guardalavaca, resaltando la concepción de estrategias efectivas de email marketing y redes sociales.

#### **FASE IV. Optimización del marketing digital**

Luego de realizar una tormenta de ideas con el grupo de trabajo se llegó a la conclusión de que las herramientas que más afectan la gestión del marketing digital son la generación de contenido, el comercio electrónico en su modalidad B2C y la conversión del público objetivo en consumidores. Sin embargo, esto no implica que no deban proponerse acciones para las otras herramientas.

A partir de la propuesta derivada de la tormenta de idea fueron consultados nueve especialistas que expusieron sus criterios en cuanto al orden de prioridad de estas alternativas. La concordancia de las evaluaciones fue analizada teniendo en cuenta el análisis del coeficiente de concordancia de Kendall. El procesamiento de los datos en SPSS mediante el método señalado determinó que como el nivel de significación para un valor de chi-cuadrado= 17, con tres grados de libertad es 0,01 (menor que 0,05) se rechaza la hipótesis nula y se afirma que existe consenso entre los especialistas. Las alternativas poseen el siguiente orden de prioridades:

1. Buscar nuevas formas de atraer la atención de los usuarios y lograr su conversión en las redes sociales
2. Profundizar en la tipología de contenido específico para cada red social en la que se tiene cuenta institucional

3. Ajustar las acciones de comercio electrónico a las capacidades tecnológicas del territorio
4. Implementar las acciones pendientes de marketing digital para perfeccionar los resultados alcanzados

A partir de la aplicación del procedimiento se elaboraron alternativas propuestas en un plan de acción donde se proyectan iniciativas en aras de favorecer la gestión del marketing digital en el Hotel Brisas Guardalavaca. Para dicha propuesta se siguieron principios en torno a la concepción de estrategias efectivas de email marketing y redes sociales evidenciados en estudios como Cartwright, Liu y Raddats (2021) y Dolega, Rowe y Branagan (2021)

## **CONCLUSIONES**

Durante los últimos años se han consolidado los estudios acerca del marketing digital, destacando su gestión a través de diferentes herramientas abordadas en la literatura científica entre las que se incluyen: posicionamiento en buscadores, uso de la página web corporativa, email marketing, comercio electrónico y social media marketing. En efecto se evidencia su importancia para alcanzar un mejor desempeño de la comercialización en organizaciones turísticas.

Con el objetivo de favorecer la comercialización de las organizaciones turísticas y responder a las tendencias del comportamiento de los consumidores digitales, se propuso un procedimiento para gestionar el marketing digital en organizaciones turísticas, donde quedan fusionadas las herramientas del marketing digital de mayor relevancia en la literatura y se definen los parámetros para el control y medición de las acciones realizadas en este ámbito. El mismo quedó estructurado en cuatro fases que siguen la lógica del ciclo de gestión y contribuye a la implementación de las herramientas de marketing digital teniendo en cuenta el flujo, funcionalidad, la retroalimentación y fidelización.

Los resultados obtenidos con la implementación del procedimiento desarrollado en el Hotel Brisas Guardalavaca permitieron perfeccionar el proceso de comercialización, lo que se evidencia en la evolución del desempeño de sus indicadores en el período 2019-2021 con respecto al 2018. De los diferentes elementos evaluados se midieron los indicadores clave de desempeño en las diferentes redes sociales, duplicando su valor después de implementadas las acciones en este ámbito, lo que permitió constatar la eficiencia de las estrategias diseñadas. En cuanto al comercio electrónico en su modalidad B2B se mostró un incremento en el volumen de operaciones lo cual repercutió positivamente en el flujo de clientes e ingresos hacia la instalación.

Futuras investigaciones pueden considerar incluir otras herramientas del marketing digital como el gamification y la realidad virtual, las cuales refieren un crecimiento sostenido en el contexto actual. Asimismo, el uso del big data para la optimización de los procesos podría representar un factor clave en la comercialización de organizaciones turísticas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmad, N. S., Musa, R., & Harun, M. H. M. (2016). The Impact of Social Media Content Marketing (SMCM) towards Brand Health. *Procedia Economics and Finance*, 37, 331-336. doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30133-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30133-2)
- Barcelos, R. H., Dantas, D. C., & Sénécal, S. (2018). Watch Your Tone: How a Brand's Tone of Voice on Social Media Influences Consumer Responses. *Journal of Interactive Marketing*, 41, 60-80. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.10.001>
- Camejo Peña, L. A. (2020). *Desarrollo del Sitio Web Palmares Holguín*. Universidad de Holguín.
- Cartwright, S., Liu, H., & Raddats, C. (2021). Strategic use of social media within business-to-business (B2B) marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 97, 35-58. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.005>
- Cleff, E. B. (2010). Effective approaches to regulate mobile advertising: Moving towards a coordinated legal, self-regulatory and technical response. *Computer Law & Security Review*, 26(2), 158-169. doi: <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2009.11.009>
- Chaffey, D., & Smith, P. (2008). *Emarketing Excellence: Planning and optimising your digital marketing* (3rd ed.). England: Pearson.
- Cheng, M., Liu, J., Qi, J., & Wan, F. (2021). Differential effects of firm generated content on consumer digital engagement and firm performance: An outside-in perspective. *Industrial Marketing Management*, 98, 41-58. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.001>
- Dolega, L., Rowe, F., & Branagan, E. (2021). Going digital? The impact of social media marketing on retail website traffic, orders and sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102501. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102501>
- Erkollar, A., & Oberer, B. (2016). Multidimensional Dashboards for Evaluating Strategic brand Management Processes for Multi-brand Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 505-513. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.062>
- Giraldo, V., Gomes, D., & Mesquita, R. (2019). Inbound Marketing. Retrieved from [www.rockcontent.com](http://www.rockcontent.com)

- Gregoriades, A., Pampaka, M., Herodotou, H., & Christodoulou, E. (2021). Supporting digital content marketing and messaging through topic modelling and decision trees. *Expert Systems with Applications*, 184, 115546. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2021.115546>
- Guevara Ricardo, R. J. (2020). *Evaluación de la reputación online del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca en tripadvisor*. Universidad de Holguín.
- Kim, J., Kang, S., & Lee, K. H. (2021). Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles. *Journal of Business Research*, 130, 552-563. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.043>
- Lin, Z. (2014). An empirical investigation of user and system recommendations in e-commerce. *Decision Support Systems*, 68, 111-124. doi: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2014.10.003>
- Minazzi, R. (2015). *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality*. Springer.
- Pérez Velázquez, D. d. I. M. (2020). *Diseño de una campaña de comunicación comercial para el hotel Playa Pesquero*. Universidad de Holguín.
- Ranfagni, S., Crawford Camiciottoli, B., & Faraoni, M. (2016). How to Measure Alignment in Perceptions of Brand Personality Within Online Communities: Interdisciplinary Insights. *Journal of Interactive Marketing*, 35, 70-85. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.12.004>
- Rebón, F., Ocariz, G., Gerrikagoitia, J. K., & Alzua-Sorzabal, A. (2015). Discovering Insights within a Blue Ocean Based on Business Intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 66-74. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1175>
- Shah, D., & Murthi, B. P. S. (2021). Marketing in a data-driven digital world: Implications for the role and scope of marketing. *Journal of Business Research*, 125, 772-779. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.062>
- Shankar, V., Kleijnen, M., Ramanathan, S., Rizley, R., Holland, S., & Morrissey, S. (2016). Mobile Shopper Marketing: Key Issues, Current Insights, and Future Research Avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 37-48. doi: <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.03.002>
- Sierra Guardia, D. (2020). *Rediseño del sitio web del hotel Brisas Guardalavaca*. (Tesis de Grado), Universidad de Holguín, Holguín.
- Truong, Y., Simmons, G., & Palmer, M. (2012). Reciprocal value propositions in practice: Constraints in digital markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 197-206. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.007>

Tupikovskaja-Omovie, Z., & Tyler, D. (2021). Eye tracking technology to audit google analytics: Analysing digital consumer shopping journey in fashion m-retail. *International Journal of Information Management*, 59, 102294. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102294>

Xu, Z., Frankwick, G. L., & Ramirez, E. (2016). Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective. *Journal of Business Research*, 69(5), 1562-1566. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.017>

## RESUMEN BIBLIOGRÁFICO

### Noel Fernández Cueria

Graduado de la carrera Licenciatura en Turismo. Director Comercial del Hotel Brisas Guardalavaca. Profesor adjunto de la Universidad de Holguín. Máster en Gestión Turística y estudiante del Doctorado de Gestión Organizacional en la propia universidad. 2017-2020 Director Comercial del Hotel Brisas Guardalavaca. 2021- Profesor adjunto de la Universidad de Holguín. En su trayectoria laboral ha asesorado trabajos científico - estudiantiles relacionados con la gestión turística, en particular en la esfera del comportamiento del consumidor turístico y el marketing digital y ha recibido cursos de postgrados relacionados con su formación, incluyendo el área económica-financiera, comercial, gestión de la calidad, gestión organizacional y metodología de la investigación. Ha desarrollado numerosas investigaciones, fundamentalmente en el sector del turismo, relacionadas con: estudio del comportamiento del consumidor turístico, diseño de productos turísticos para contribuir al desarrollo local, análisis de satisfacción de los clientes, estudios de mercados, gestión del marketing digital.

### Elizabeth del Carmen Pérez Ricardo

Graduada de la carrera Licenciatura en Turismo. Profesora de la Universidad de Holguín. Máster en Gestión Turística y estudiante del Doctorado de Gestión Organizacional en la propia universidad. En su trayectoria laboral ha impartido docencia en las materias siguientes: Gestión de Destinos Turísticos, Comercio de Productos, Gestión de reputación Online y Comercialización Turística. Ha asesorado trabajos científico - estudiantiles relacionados con la gestión turística, en particular en la esfera del comportamiento del consumidor turístico y el marketing digital y ha recibido numerosos cursos de postgrados relacionados con su formación, incluyendo el área económica-financiera, comercial, gestión de la calidad, gestión organizacional y metodología de la investigación.

### Justa Ramona Medina Labrada

Graduada de la carrera Arquitectura. Profesora de la Universidad de Holguín. Máster en Gestión Turística. En su trayectoria laboral ha impartido docencia en las materias siguientes: Mercados emisores y Comercialización Turística. Ha asesorado trabajos científico - estudiantiles relacionados con la gestión turística, en particular en la esfera de la investigación de mercados, el diseño de productos turísticos y el desarrollo de destinos turísticos inteligentes. Ha desarrollado numerosas investigaciones, fundamentalmente en el sector del turismo, relacionadas con los destinos turísticos inteligentes, la elaboración de perfiles de mercados y el diseño de un plan de marketing para entidades turísticas.

### **Katia Zucel Coronado Provance**

Graduada de la carrera Licenciatura en Turismo. Profesora de la Universidad de Holguín. Máster en Gestión Turística y estudiante del Doctorado de Gestión Organizacional en la propia universidad. En su trayectoria laboral ha impartido docencia en las materias siguientes: Gestión de recursos de la información en el Turismo y Experiencias turísticas. Ha asesorado trabajos científico - estudiantiles relacionados con la gestión turística, en particular en la esfera del diseño de experiencias turísticas y co-creación de experiencias turísticas. Ha desarrollado numerosas investigaciones, relacionadas con: diseño de productos turísticos y experiencias turísticas.

### **Francisco Fidel Feria Velázquez**

Graduado de la carrera Licenciatura en Matemática. Profesora de la Universidad de Holguín. Doctor en Ciencias Pedagógicas. En su trayectoria laboral ha impartido docencia en las materias siguientes: Dirección y estrategia e Investigación científica en el turismo. Ha asesorado trabajos científico - estudiantiles relacionados con el diseño de rutas gastronómicas y la reingeniería de procesos específicamente en la restauración. Ha desarrollado numerosas investigaciones, fundamentalmente en el sector del turismo, relacionadas con los destinos turísticos gastronómicos, diseño de productos y gestión de entidades turísticas.