

Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

**GRADO EN GESTIÓN  
HOTELERA Y TURÍSTICA**

**Trabajo Fin de Grado**

**Curso académico 2024/2025**

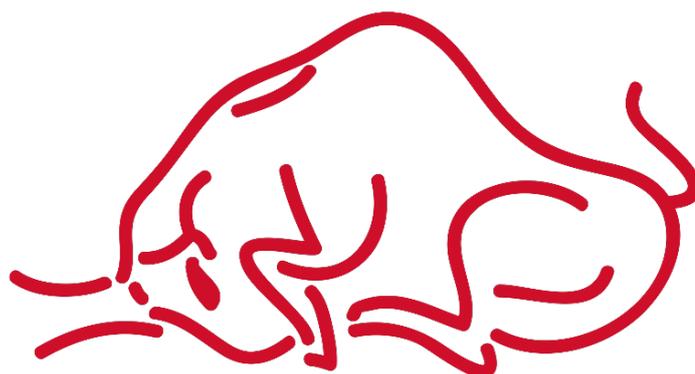
**Jaime Alonso Rico**

**Análisis del proceso de ventas en el sector hotelero de  
Santander**

**Analysis of the sales process in the hotel sector of Santander**

**DIRECTOR**

**D. José Luis Antón Roldán**



Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

**GRADO EN GESTIÓN HOTELERA Y  
TURÍSTICA**

**Trabajo Fin de Grado**

**Curso académico 2024/2025**

Fecha de entrega: 18/06/2025

---

**AUTOR: Jaime Alonso Rico**

**TÍTULO: Análisis del proceso de ventas en el sector hotelero  
de Santander.**

**DIRECTOR: José Luis Antón Roldán**

---

**TRIBUNAL:**

**Nombre:**

**Firma:**

**Nombre:**

**Firma:**

*En Santander a*

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo es el final de 4 años muy bonitos estudiando este grado en gestión hotelera y turística.

Me gustaría agradecer primeramente a mi familia, mis padres y mis hermanos, por apoyarme siempre tanto económicamente como emocionalmente todos los días.

Al director de este trabajo, José Luis Antón, por guiarme, aconsejarme y orientarme durante la realización de este trabajo, todo ello ha contribuido a que haya podido realizar este proyecto cómodamente.

A todo el personal de la Escuela de Turismo Altamira, mis profesores y compañeros de clase que han formado parte de mi día a día durante 4 años y han contribuido a mi formación como profesional.

A todos los hoteles de Santander que participaron en la encuesta, por su colaboración y por compartir generosamente su tiempo y experiencia. Su contribución ha sido esencial para la realización de este estudio.

A todas las personas que lean este trabajo, gracias por dedicarle su atención. Espero que los resultados aquí presentados resulten útiles y contribuyan a una mejor comprensión del sector hotelero en nuestra ciudad.

Y finalmente, quiero dedicar unas palabras en recuerdo de David Griffiths McPherson, quién tenía una clara vocación por enseñar, deja una huella imborrable a través de la pasión que transmitía al enseñar y la cercanía que tenía con todos los estudiantes.

## **RESUMEN**

En este trabajo de fin de grado se presenta un análisis de los procesos de venta de las habitaciones de hotel en Santander y de los servicios complementarios a las estancias ofertadas. Para ello hemos recopilado información a través de portales web y hemos realizado un estudio a través de una encuesta a diferentes hoteles de Santander lo que nos ha dado datos que hemos podido interpretar dándonos información relevante para este análisis.

## **Palabras clave:**

Venta de habitaciones de hotel, Santander, procesos de venta, encuesta, análisis, sector hotelero.

## **ABSTRACT**

In this undergraduate thesis, an analysis is presented of the hotel room sales processes in Santander and the complementary services offered alongside the stays. To carry out this study, we collected information through online portals and conducted a survey of various hotels in Santander, which provided us with data that we were able to interpret and that offered relevant insights for this analysis.

Escuela Universitaria  
de Turismo

---

**ALTAMIRA**

## **Keywords:**

Hotel room sales, Santander, sales processes, survey, analysis, hotel sector.

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. Finalidad</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2. Objetivos</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3. Marco teórico/histórico</b> .....	<b>7</b>
1.3.1 El turismo en Cantabria.....	8
1.3.2 El proceso de ventas .....	14
1.3.3 La venta.....	15
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1. Ficha técnica de la encuesta</b> .....	<b>17</b>
<b>3. Análisis de los resultados de la encuesta</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1. Análisis general de los resultados</b> .....	<b>19</b>
<b>4. Análisis por segmentos: Número de estrellas del hotel</b> .....	<b>28</b>
<b>5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	<b>45</b>
<b>5.1 Análisis global de la encuesta</b> .....	<b>45</b>
<b>5.2 Análisis por segmento: número de estrellas</b> .....	<b>46</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS/RECOMENDACIONES</b> .....	<b>48</b>
<b>7. ÍNDICE DE IMÁGENES/GRÁFICOS/TABLAS</b> .....	<b>49</b>
<b>8. REFERENCIAS</b> .....	<b>53</b>
<b>8.1. WEBGRAFÍA</b> .....	<b>53</b>
<b>9. ANEXOS</b> .....	<b>54</b>
<b>9.1. Anexo I – Encuesta</b> .....	<b>54</b>
<b>9.2. Anexo II. – Carta de presentación</b> .....	<b>57</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Finalidad

Este trabajo de fin de grado tiene como finalidad analizar el proceso de ventas en el sector hotelero de Santander, con el objetivo de comprender como es, su estado actual, su evolución, sus desafíos actuales y las estrategias que pueden mejorar su eficiencia.

El motivo por el que escogí este tema para mi trabajo de fin de grado es porque me pareció un tema que puede atraer e interesar a cualquier persona involucrada en el sector hotelero de Santander, la ciudad en la que vivo. Es uno de mis objetivos hacer de este trabajo una lectura interesante y agradable para la gente participante en el sector hotelero de Santander. El turismo es la principal actividad económica de la ciudad, estamos viendo como en los últimos años Santander recibe más y más turistas, en consecuencia, ha aumentado el número de hoteles en la ciudad lo que genera que haya una competencia cada vez más feroz entre ellos.

Por otra parte, el crecimiento personal es otra de las razones por la que realizo este estudio, puede aportarme conocimientos útiles a mí a la vez que desarrollo el trabajo, sobre un tema que está a la orden del día en cualquier hotel ya que uno de sus objetivos es gestionar el proceso de ventas lo mejor posible.

Por todo esto, creo que es conveniente a la par que interesante analizar el proceso de ventas de los hoteles de la ciudad.

## 1.2. Objetivos

El objetivo general y los objetivos específicos por desarrollar en este trabajo de fin de grado son los siguientes:

El objetivo general y el título de este trabajo es el análisis del proceso de ventas en el sector hotelero de Santander, queremos recabar información sobre ello para reconocer su estado actual, sus características y ver qué estrategias de mejora de proceso de ventas son usadas en el sector.

Como objetivos secundarios de este proyecto, he fijado los siguientes:

- Reconocer estrategias de venta utilizadas en hoteles de Santander
- Determinar cuáles son los canales a través de los cuales se realizan reservas en los hoteles de Santander
- Identificar factores que influyen en el cliente a la hora de escoger hotel en Santander

- Identificar técnicas que usen los hoteles que logren maximizar las ventas de las habitaciones y otros servicios del hotel

### **1.3. Marco teórico/histórico**

El sector hotelero es el sector en el que se incluyen las actividades económicas relacionadas con la gestión de alojamientos temporales para los turistas, el objetivo principal de esta industria es el de ofrecer el alojamiento, pero en muchos casos los establecimientos hoteleros también ofrecen servicios adicionales aparte del alojamiento (Lacalle, 2024) En este trabajo de fin de grado analizaremos el proceso en el que los turistas compran ese alojamiento y los servicios adicionales.

Según Cinco Días (2019) la aportación del sector turístico al producto interior bruto español previa a la pandemia era del 14% del total lo que serían aproximadamente 190.000 millones de euros, lo que convertía al turismo en el sector que más dinero aportaba a la economía española por delante de sectores como el de la construcción o el de la automoción. Otros datos de interés respecto al turismo son que por cada millón de euros de actividad el turismo generaba 19 puestos de trabajo, además, existían unos 2,83 millones de trabajadores dados de alta en la seguridad social los cuales desempeñaban oficios relacionados de alguna manera con el sector turístico.

El turismo es la principal actividad económica española y es la que mayor porcentaje aporta al producto interior bruto español. España siempre ha sido una potencia mundial en cuanto al turismo se refiere, en la actualidad, las cifras de llegada de turistas no paran de aumentar después del varapalo que supuso la pandemia del Covid-19, que mermó los datos del año 2020 pero como vemos en la siguiente tabla (INE, 2024) se ha producido un efecto rebote que finalmente ha incluso superado las cifras de entrada de turistas a España de años anteriores.

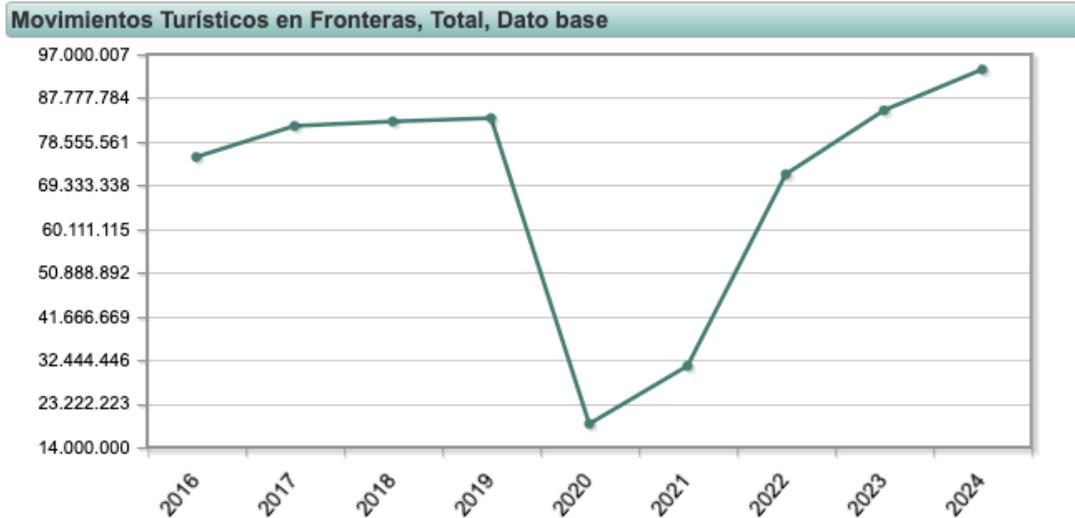


Gráfico 1 - Movimientos turísticos en fronteras (Entrada de turistas a España) Fuente: INE, 2024.

### 1.3.1 El turismo en Cantabria

Cantabria no se ha mantenido ajena a este "boom" turístico, es conocido por todos que Cantabria es una comunidad eminentemente turística, la cual se caracteriza por tener un turismo estacional, que atrae a más visitantes en verano y sin embargo en invierno se vive una época más tranquila y con menos visitantes. Las principales cualidades que atraen a sus visitantes en verano son un clima cálido pero no tan cálido como en otras zonas de la península Ibérica lo cual hace que estar en Cantabria sea más agradable que en otras zonas de España, otros elementos que podemos identificar que puedan atraer a los turistas a Cantabria son su rica gastronomía, el encanto de pueblos como Santillana del mar, Comillas o San Vicente de la Barquera, la variedad de paisajes de toda la comunidad autónoma, mezclando playas con montañas a distancias muy cortas, por último, otro tipo de turismo que está cogiendo fuerza en los últimos años es el turismo rural. Santander, al ser la capital de Cantabria es la ciudad cántabra que más visitantes acoge cada año.

Según el siguiente gráfico elaborado con datos tomados del ICANE (2024) podemos ver que la evolución en el número de viajeros que han visitado Cantabria en los últimos años es muy similar a la de España y que el trazo que hace la línea desde el año 2016 los gráficos de Cantabria y España son prácticamente idénticos, con un pico antes de la pandemia, el bajón que provoca esta y un efecto rebote que acaba superando las cifras de pre-pandemia.

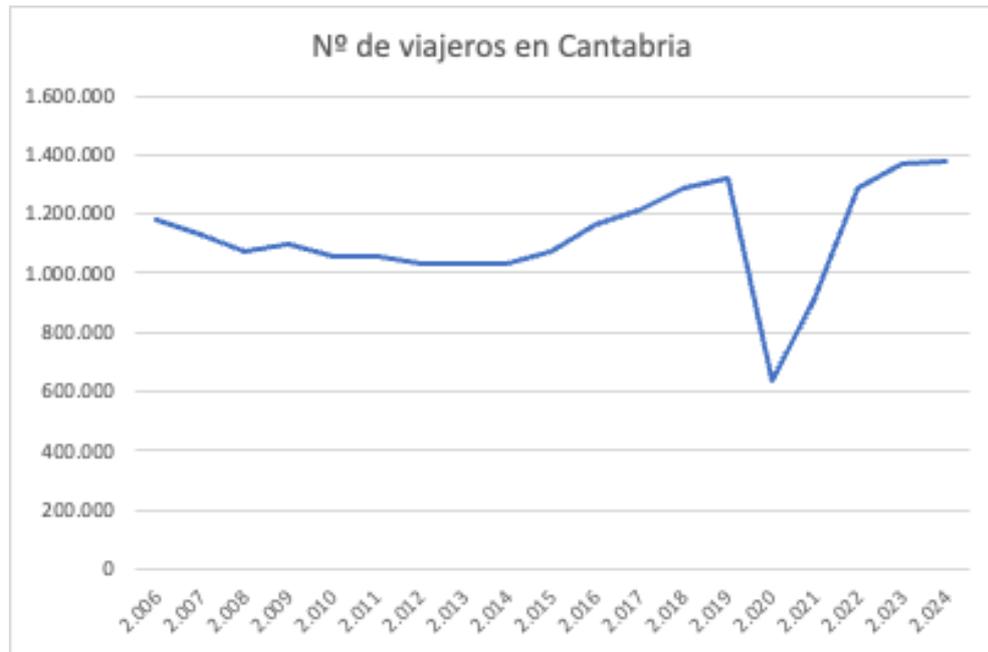


Gráfico 2 - Número de viajeros que visitan Cantabria. Fuente: ICANE, 2024

Por último, en este gráfico podemos ver el número de viajeros que visitaron Santander cada año, y una vez más la tendencia que sigue el gráfico es la misma que la del gráfico que expresa las cifras de número de viajeros en Cantabria y en España. En este gráfico de Santander que recoge los últimos 10 años, se vuelve a producir ese bajón de turistas durante la época de pandemia, sin embargo, el turismo vuelve más fuerte que nunca y en el año 2024 se registran más de 550.000 viajeros, la cifra más alta de viajeros en los últimos 10 años



Gráfico 3 - Número de viajeros que visitan Santander. Fuente: ICANE, 2024

Una vez analizados estos 3 gráficos podemos concluir con que tanto Cantabria como Santander, como ciudades turísticas que son, han ido siguiendo la tendencia que vemos en la gráfica del número de viajeros que visitan España, con ello podemos deducir que tanto la

Comunidad Autónoma de Cantabria como la ciudad de Santander están pasando por un gran y próspero momento en cuanto a viajeros que visitan la región se refiere.

A continuación, veremos algunos datos significativos y hablaré sobre el sector hotelero de Santander de manera más concreta.

Según la guía de alojamientos turísticos de Santander de Turismo Santander (2024) ahora mismo existen 33 hoteles en Santander, estos están geográficamente distribuidos en su mayoría en 3 zonas, la zona del centro de Santander, la zona de El Sardinero y las afueras de Santander. Todos estos hoteles alojan turistas durante la época de verano y, como veremos más adelante, muchos de ellos también tienen en su público objetivo no solo el cliente turístico, también otros como el cliente de empresa y congresos.



Gráfico 4 - *Hoteles de Santander por número de estrellas* Fuente: *Turismo Santander (2024)*

Gracias a este gráfico, podemos ver la distribución de los establecimientos hoteleros en la ciudad de Santander según su categoría, clasificada por cuántas estrellas tienen, que representan el nivel de servicios, calidad y confort que ofrecen.

Gracias al gráfico se observa que la mayoría de los hoteles de Santander tienen entre tres y cuatro estrellas, sumando entre ambas un total de 24 hoteles, lo que representa el 73% del total analizado. Este dominio indica que Santander cuenta con una oferta hotelera mayoritariamente orientada hacia un turismo de tipo medio o medio-alto, es decir, visitantes que buscan comodidad, pero sin llegar necesariamente al segmento de lujo.

Específicamente, los hoteles de cuatro estrellas constituyen el grupo más numeroso, con un 37% del total, seguidos muy de cerca por los de tres estrellas, con un 36%. Este equilibrio entre ambas categorías refleja una fuerte presencia de establecimientos que responden a las

necesidades del turismo urbano, de negocios y familiar, donde se prioriza una relación calidad-precio competitiva.

Por otro lado, se destaca que solo un hotel en Santander tiene la categoría de cinco estrellas (3%). Esta poca representación del segmento de lujo nos dice que hay una oferta limitada para el turismo de alto poder adquisitivo, lo cual podría interpretarse como una oportunidad de desarrollo para futuras inversiones hoteleras orientadas a clientes premium, especialmente en el contexto de una ciudad con atractivos naturales, culturales y de ocio y con tanto tirón últimamente como Santander.

En el otro extremo del gráfico se sitúan los hoteles de una y dos estrellas, que representan el 15% y el 9% respectivamente. Aunque estas cifras son menores, evidencian que existe un número considerable de opciones de alojamiento más económicas, dirigidas a un público con presupuestos más ajustados, estos pueden ser estudiantes, mochileros o viajeros ocasionales. Esta oferta complementa la variedad hotelera, haciendo de Santander una ciudad accesible para distintos perfiles de turistas.

Podemos decir entonces que el gráfico pone de manifiesto una estructura hotelera centrada en la gama media, con un número equilibrado de hoteles de tres y cuatro estrellas, una oferta moderada en los segmentos más económicos y una muy limitada presencia de establecimientos de lujo con solo uno. Esta distribución nos dice que el destino está preparado para recibir principalmente a turistas nacionales e internacionales que valoran el confort y la funcionalidad, dejando espacio para una posible expansión del turismo de alto nivel en el futuro.

### ¿Dónde están localizados los hoteles de Santander?

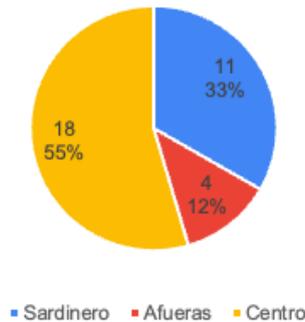


Gráfico 5 - ¿Dónde están localizados los hoteles de Santander? Fuente: *Turismo Santander (2024)*

Este gráfico nos muestra dónde están localizados los hoteles de Santander, están distribuidos en 3 zonas, la zona del Sardinero, el centro de la ciudad y las afueras.

Como podemos ver la mayoría de los hoteles de Santander están en el centro, un total de 18 que representa un 55% del total, más de la mitad. Esto pone en valor toda la vida que se hace en el centro de la ciudad. Esto incluye no solo que viva gente, sino que también en el centro es donde se concentra la mayor parte de los servicios, monumentos, museos y muchos comercios. También el centro de Santander es una buena opción para alojarse en un hotel ya que está muy cerca la estación de trenes y autobuses.

Luego está la zona del Sardinero que con 11 hoteles y el 33% del total están en segunda posición. Los hoteles de esta zona responden a la necesidad de los turistas de alojarse cerca de un ambiente más natural y no tan de ciudad, principalmente tiene muy cerca las playas pero también está más cerca del centro de la ciudad de sitios de interés cultural como el Palacio de exposiciones o el Palacio de la Magdalena en los que se realizan a veces congresos o actos de empresas. Además, pese a no estar en el centro el Sardinero mantiene buenas conexiones con el centro urbano.

Por último, en las afueras de la ciudad tan solo contamos con cuatro hoteles, un 12% del total. Esto nos dice que en las afueras hay una menor densidad turística o menos necesidad hotelera. También es una indicación de que estas áreas pueden orientarse más hacia otro tipo de alojamiento como apartamentos o campings.

En resumen, más del 85% de los hoteles de Santander están localizados en las zonas del centro y del Sardinero por lo que los turistas tienen una demanda hotelera que muestra una fuerte preferencia por el centro urbano y las zonas costeras. Sin embargo, esta tendencia nos presenta una oportunidad para intentar hacer crecer a otras zonas de la ciudad e intentar distribuir más el turismo o la oferta hotelera por toda la ciudad y así aliviar un poco la presión

de las zonas del Sardinero y el centro que ven como la mayoría de turistas se alojan en sus hoteles.

### Grado de ocupación de las plazas ofertadas en establecimientos hoteleros en Santander

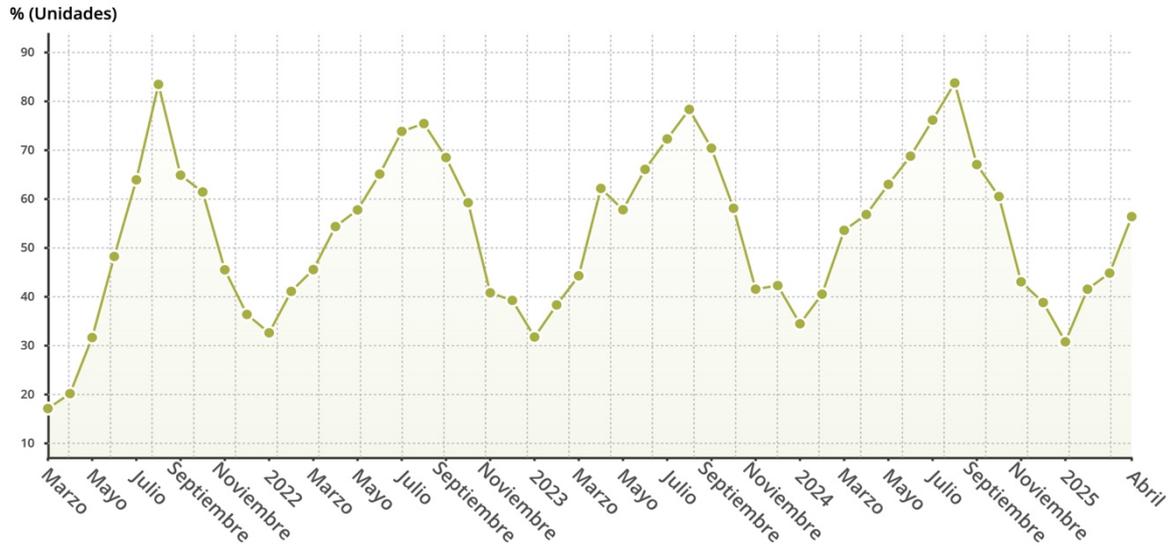


Gráfico 6 - Grado de ocupación de las plazas ofertadas en establecimientos hoteleros en Santander. Fuente: EPData (2025)

Para terminar con este apartado analizaremos este gráfico en el cual se muestra los porcentajes de ocupación de los establecimientos hoteleros de Santander desde marzo de 2021 hasta el mes de abril de 2025.

De primeras, podemos observar con una vista general del gráfico que el turismo de Santander viene marcado por una fuerte estacionalidad, Santander es mucho más visitada en los meses de verano. En los últimos 4 años las ocupaciones medias en los meses de invierno han estado cerca del 30% durante estos meses, aunque al principio del gráfico en el mes de marzo de 2021 podemos ver que la ocupación es incluso menor, pero esta se debe a que durante este mes seguían haciendo mella en gran cantidad las consecuencias de la pandemia del COVID-19. Siendo invierno la peor época para el sector hotelero de Santander, en cambio, en los meses de verano, especialmente julio y agosto se supera en varias ocasiones el 70% e incluso el 80%. Estos picos se repiten con regularidad en el gráfico dándonos muestra de la clara estacionalidad del turismo en Santander.

Esta estacionalidad se muestra cómo una oportunidad, ya que a los hoteles les permite planificarse con cierta previsibilidad como encarar los meses de mayor ocupación. Sin embargo, también pone en evidencia la necesidad de estrategias para la desestabilización que permitan tener una oferta turística más regular a lo largo del año.

### **1.3.2 El proceso de ventas**

A continuación, pondremos un contexto lo que es el proceso de ventas en los hoteles de manera general.

El proceso de ventas es la secuencia de pasos necesarios para atraer, convertir y retener a un cliente (Salesforce, 2022) si lo aplicamos a un hotel esto se refiere a la manera en la que un hotel gestiona las ventas que realiza el propio hotel, ya sea vendiendo habitaciones o servicios extra como pueden ser el desayuno, servicio de habitaciones, gimnasio... El objetivo de los hoteles debe ser gestionar de la manera más eficiente posible este proceso, esto quiere decir sacar con los menores recursos empleados el mayor beneficio posible.

Cada empresa gestiona sus ventas de manera diferente, siempre hay que tener en cuenta el sector al que pertenece la empresa para analizar los factores que influyen en la manera en la que vende una empresa. En el caso de un hotel, hay varios factores que pueden influir en las ventas como pueden ser la ubicación del hotel (si es un hotel en el centro de la ciudad o cerca de la costa) la temporada (alta, baja...) el tipo de cliente al que el hotel esté dirigido (familiar, empresarial...) el número de estrellas que tenga el hotel... Son algunos de los ejemplos que influyen en la toma de decisiones que pueda tener el cliente.

En el contexto del turismo moderno, el proceso de venta ha evolucionado hacia una compleja dinámica que no solo implica la simple transacción de bienes o servicios, sino que abarca la gestión integral de experiencias. El producto turístico se define como una combinación de bienes y servicios intangibles, heterogéneos y caducos, diseñados para satisfacer las necesidades del turista (Brújula Chile LTDA, 2014). Estos productos, por su propia naturaleza, requieren una personalización constante, lo que ha dado paso a nichos como el turismo de intereses especiales, altamente segmentado y centrado en experiencias diferenciadas.

La venta de estos productos se enfrenta a múltiples retos, principalmente derivados de la fragmentación del mercado y la diversidad de modalidades y calidades ofertadas. En este entorno, el proceso de venta se configura como un ciclo estructurado de doce etapas que incluyen desde la preparación y prospección, hasta el seguimiento y la posventa. Este modelo destaca la importancia de comprender al cliente, establecer un contacto adecuado, identificar necesidades reales, ofrecer beneficios específicos y cerrar de manera eficaz, con una atención continua que garantice la fidelización (Brújula Chile LTDA, 2014).

En ciudades como Santander, donde el sector turístico tiene un papel clave en la economía local, estos fundamentos son de gran importancia. La venta directa se combina con la

intermediación de tour operadores y agencias de viajes, pero también con plataformas digitales, redes profesionales y canales emergentes y, en general, con Internet, que ha revolucionado este sistema, permitiendo al consumidor comparar ofertas, reservar alojamientos y personalizar su experiencia sin necesidad de terceros, aunque sin excluir del todo su rol como intermediarios clave (Brújula Chile LTDA, 2014).

El conocimiento del perfil del turista es esencial en este proceso. El consumidor actual se caracteriza por estar más informado, ser más exigente, menos leal y con una clara tendencia hacia la personalización del servicio. Este "cliente del siglo XXI" no solo exige calidad, sino que se convierte en un evaluador del servicio, con herramientas legales y sociales para ejercer presión sobre las empresas que prestan servicios turísticos. En respuesta, el sector ha identificado diversos segmentos emergentes como los singles (solteros), DINK (parejas sin hijos), pink market (parejas del mismo sexo), empty nesters (parejas sin hijos) y los llamados adolescentes (adultos de entre 23 y 40 años, que buscan autenticidad, salud, naturaleza y experiencias locales (Brújula Chile LTDA, 2014).

El proceso de decisión de compra del turista se explica mediante modelos como el econométrico (precio/calidad), sociológico (cultura y entorno) y conductista (experiencia previa). Las decisiones se ven influenciadas por factores como el impulso, el precio, el riesgo percibido, las experiencias pasadas y la imagen del destino. Además, las fuentes de información se han diversificado en relacionales (familiares), comerciales (publicidad), personales (experiencias previas) y digitales, multiplicando así los puntos de contacto del consumidor con la oferta (Brújula Chile LTDA, 2014).

Finalmente, una gestión efectiva de la venta incluye la atención al cliente y una estrategia sólida de posventa, orientada a la fidelización, evaluación del servicio y prevención de conflictos. La capacidad de resolver quejas, mantener una comunicación clara y personalizada, y ofrecer un valor añadido postcompra, son elementos diferenciales que pueden consolidar relaciones duraderas con el visitante (Brújula Chile LTDA, 2014).

### **1.3.3 La venta**

Por último, para finalizar este marco teórico hablaré de la venta en sí desde un enfoque más general, hablaré de los tipos de sistemas de venta que existen haciendo hincapié en aquellos que se usan más comúnmente en el sector hotelero.

Según apuntes de la carrera en la materia de "Técnicas de venta y negociación" existen 3 sistemas de venta, estos son la venta personal, la venta a distancia y la venta multinivel.

La venta personal es la que se produce cuando en el proceso de venta se produce un contacto directo entre el vendedor y el comprador este tipo de ventas se pueden producir en un hotel por ejemplo en el momento en el que un cliente acude directamente al mostrador de recepción del hotel a realizar una reserva tanto para el mismo día como para otra fecha. Hay que tener en cuenta también que la venta personal puede ser indirecta, es decir, en la que no haya un contacto directo entre el vendedor y el cliente, esto en el sector hotelero se podría aplicar en los hoteles en los cuales el check in y las reservas se pueden realizar a través de una máquina en el establecimiento del hotel, es decir, en los hoteles automatizados en los que generalmente no suele haber personal de recepción las 24 horas del día.

La venta a distancia se realiza a través de medios de comunicación, estos pueden ser una venta hecha a través del teléfono, venta electrónica o entre ordenadores en las cuales los clientes reservan a través de las páginas web de los hoteles. Esta venta a distancia es la más utilizada hoy en día en el sector hotelero, los clientes acaban reservando ya sea por la página web del hotel o por OTAs como Booking o Expedia.

Por último, está la venta multinivel, en este sistema otra persona asume la función de vendedor y vende el producto del fabricante. Aplicado al sector turístico este es el caso de las agencias online antes mencionadas, las cuales ponen a disposición de sus clientes las habitaciones de hotel en su sitio web y cuando se realiza la venta ellos se llevan una comisión a través de la cual realizan su negocio.

Finalmente, es preciso mencionar que la planificación y el control de las ventas siempre van a ser siempre aspectos importantes en la planificación de los hoteles.

Siguiendo con los apuntes de la carrera en la materia de "Técnicas de venta y negociación" realizar una buena planificación ayuda a reducir las debilidades a la empresa y hacer frente a los imprevistos que se presentan y aporta entre otros, los siguientes beneficios:

"Ayuda a definir donde queremos ir y cuál es la meta."

"Señala un camino lógico a seguir para llegar al objetivo."

"Informa sobre el progreso del plan trazado."

"Permite ver los errores en el papel, antes de aparecer en la realidad."

"Permite realizar ajustes, si se presentan dificultades."

## **2. METODOLOGÍA**

Para la realización de este trabajo se han consultado tanto fuentes primarias como secundarias.

Como fuentes secundarias:

- Se han consultado artículos periodísticos informativos publicados en diarios nacionales sobre la materia de la que trata este trabajo de fin de grado.
- Se ha analizado información tanto del INE como del ICANE para así establecer la situación de la comunidad turística hablando y así reconocer si pasa por un buen momento o no.
- Se han consultado las páginas web de establecimientos hoteleros de la ciudad de Santander para ver qué tipo de estrategias usan para atraer al cliente en el momento de realizar una reserva.

Como fuente primaria, se ha realizado una encuesta, dirigida a los responsables de venta de los hoteles de Santander para así conocer los procesos de venta más en profundidad y poder realizar un análisis comparativo de los mismos.

Esta encuesta ha sido enviada a todos los hoteles de Santander que aparecen inscritos en la guía de alojamientos turísticos de Santander de 2024 (Turismo de Santander, 2024) que en total son 33 aunque es necesario mencionar que el Hotel Mataleñas no estuvo abierto durante la realización de la encuesta por lo que no se le pudo contactar con él para enviar la encuesta, por otra parte, el Hotel San Glorio y el Hotel Bedoya comparten número de teléfono y página web por lo que finalmente la encuesta fue enviada a 31 establecimientos. De estos 31 establecimientos 16 respondieron a la encuesta.

### **2.1. Ficha técnica de la encuesta**

Instrumento: Formulario de Google (Google Forms)

Técnica: Encuesta compuesta de 2 secciones, en total 11 preguntas.

Población objetivo: 31 establecimientos

Tamaño de la muestra final: 16 establecimientos

Ámbito geográfico: Hoteles localizados en Santander

Punto de realización: Vía online.

Fecha de realización: del 8 de abril al 8 de mayo del 2025.

Composición:

- Preguntas de selección múltiple con respuesta múltiple.
- Preguntas de selección múltiple con respuesta única.

Encuesta compuesta de dos partes, la primera en la que se piden datos del hotel para saber a qué segmento pertenece tipo el número de estrellas o el número de habitaciones del hotel. En la segunda son preguntas relacionadas con el proceso de ventas de los hoteles.



### 3. Análisis de los resultados de la encuesta

#### 3.1. Análisis general de los resultados

Primero procederemos a analizar todas las respuestas de la encuesta en su conjunto.

1 - ¿Cuántas estrellas tiene el hotel?

16 respuestas

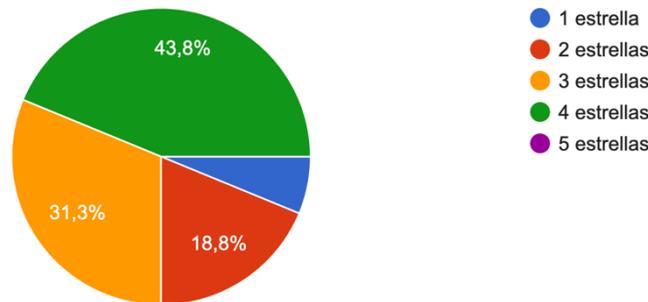


Gráfico 7 - ¿Cuántas estrellas tiene el hotel? - Fuente: Elaboración propia

En estas primeras preguntas se lleva a cabo un poco la tarea de ir intentando reconocer que tipo de muestra se ha obtenido y poder conocer las características de los hoteles que respondieron a la encuesta. El 43,8% (7 hoteles) de los hoteles que respondieron a la encuesta son hoteles de cuatro estrellas, el 31,3% de ellos son hoteles de 3 estrellas (5 hoteles), el 18,8% (3 hoteles) son de 2 estrellas y tan solo respondió 1 hotel de 1 estrella. Es preciso mencionar también que ningún hotel de 5 estrellas respondió la encuesta, sin embargo, solo hay un hotel de estas características en Santander, el Hotel Real.

2 - ¿Cuántas habitaciones tiene el hotel?

16 respuestas

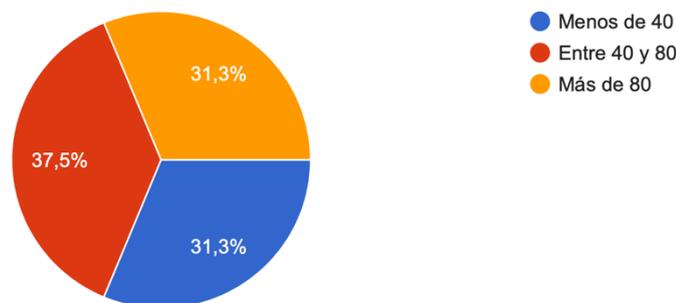


Gráfico 8 - ¿Cuántas habitaciones tiene el hotel? - Fuente: Elaboración propia

El 31,3% (5 hoteles) de los hoteles que han respondido son hoteles de más de 80 habitaciones, el 37,5% (6 hoteles) tienen entre 40 y 80 habitaciones y son el rango que más ha participado en la encuesta. Por último, un 31,3% (5 hoteles) de los hoteles que han respondido son hoteles de menos de 40 habitaciones.

3 - ¿A qué tipo de clientela está dirigido principalmente su hotel? (Puede marcar varias opciones)  
16 respuestas

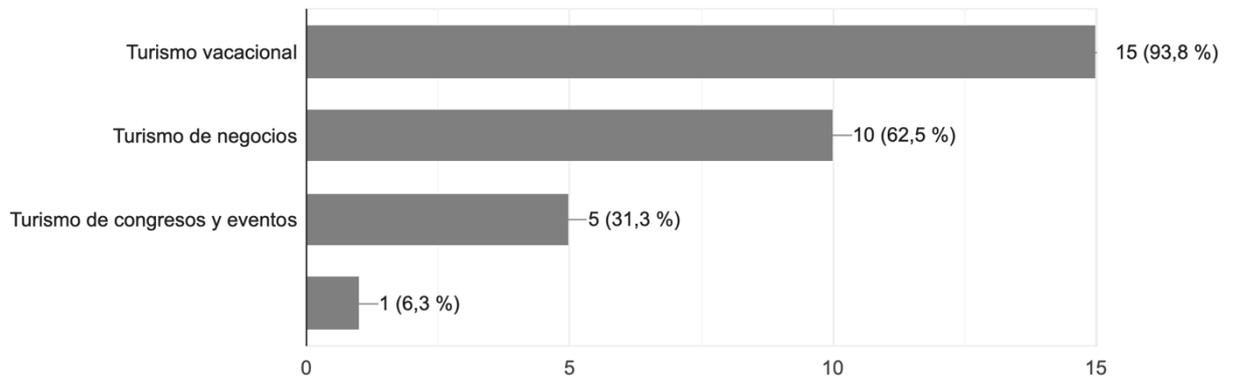


Gráfico 9 - ¿A qué tipo de clientela está dirigido principalmente su hotel? - Fuente: *Elaboración propia*

En esta pregunta en la cual se podía marcar más de una opción podemos ver como prácticamente la totalidad de los hoteles que han respondido ha marcado la opción de turismo vacacional, todos los hoteles que han respondido han marcado esta opción a excepción de 1. Un total de 10 hoteles han marcado la opción de turismo de negocios y 5 de ellos la de turismo de congresos y eventos. También un hotel marcó a la opción de "otros" pero no especificó el tipo de clientela al que se refería al decir eso.

4 - ¿A qué grupo pertenece su hotel? (Puede marcar varias opciones)

16 respuestas

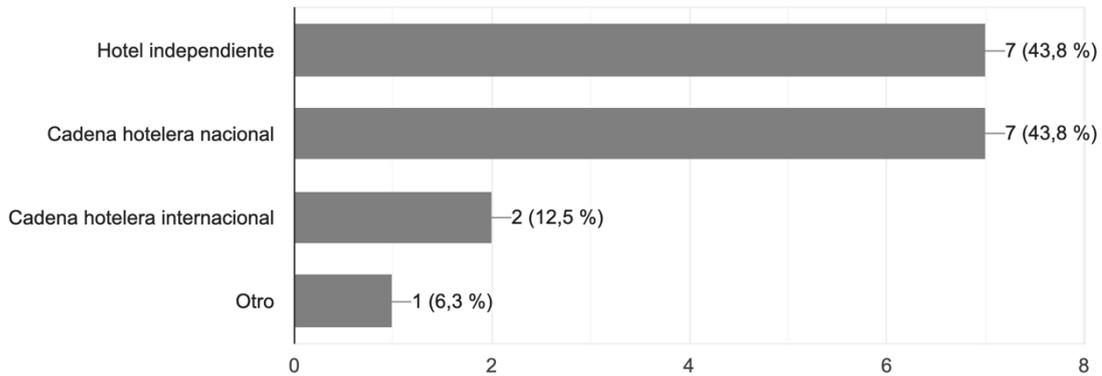


Gráfico 10 - ¿A qué grupo pertenece su hotel? - Fuente: *Elaboración propia*

En esta pregunta en la que se podían marcar varias opciones Hemos recibido 17 respuestas por lo que la mayoría de los hoteles encuestados solo han marcado una opción. A la encuesta han respondido 7 hoteles independientes, 7 cadenas hoteleras nacionales, 2 cadenas hoteleras internacionales y otro tipo de hotel que no se encuentra entre las opciones mencionadas anteriormente.

5 - ¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes?

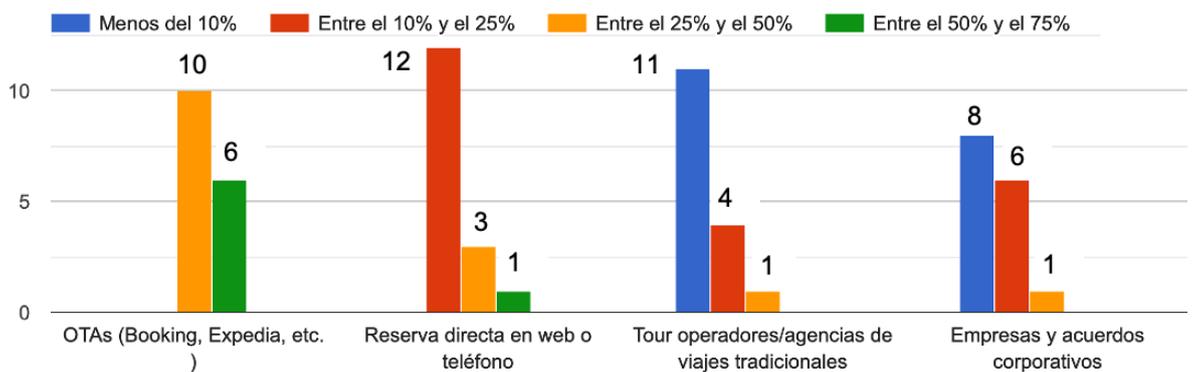


Gráfico 11 ¿Qué porcentaje de reservas proviene de las siguientes fuentes? - Fuente: *Elaboración propia*

En esta pregunta los hoteles respondían que porcentaje de sus reservas provenía de cada una de las fuentes de reservas quedábamos como opciones, en la primera, referente a las OTAs 6 hoteles respondieron que entre el 50 y el 75% de sus reservas llegan a través de estas y los otros 10 hoteles respondieron que para ellos era entre el 25% y el 50%.

En cuanto a las reservas directas, web o teléfono, la opción más respondida fue entre el 10% y el 25% con 12 respuestas, 3 respuestas corresponden a entre el 25% y el 50% y una respuesta corresponde a entre el 50% y el 75%.

En el siguiente bloque de turoperadores y agencias de viajes tradicionales la opción más votada fue la de menos del 10% con 11 respuestas, luego 4 hoteles votaron entre el 10% y el 25% y un hotel votó entre el 25% y el 50%. Por último, las reservas provenientes de empresas y acuerdos corporativos tiene como opción más respondida la de menos del 10% con 8 respuestas, le sigue de cerca con 6 respuestas entre el 10% y el 25% y un hotel escogió la opción de entre el 25% y el 50%.

Para esta pregunta de "Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes" he decidido implantar un sistema de puntaje para que sea más fácil interpretar y entender gráficamente los resultados. En la pregunta había 5 diferentes posibles respuestas. El sistema de puntaje es el siguiente, el escoger en una opción más del 75% dará 5 puntos a la fuente de reserva, entre 50% y el 75% dará 4 puntos, entre el 25% y el 50% dará 3 puntos, entre el 10% y el 25% dará 2 puntos y por último escoger la opción de menos del 10% dará 1 punto. Usando este sistema obtenemos este gráfico.



Gráfico 12 - Fuentes de reservas más utilizadas - Fuente: *Elaboración propia*

Gracias a este gráfico podemos ver como la fuente de reserva más utilizada por los hoteles de Santander es la de agencias online como booking o expedia, en segundo lugar quedaría la reserva directa por web y teléfono y a la cola se quedarían las reservas provenientes de empresas y acuerdos corporativos y de touroperadores y agencias de viajes tradicionales.

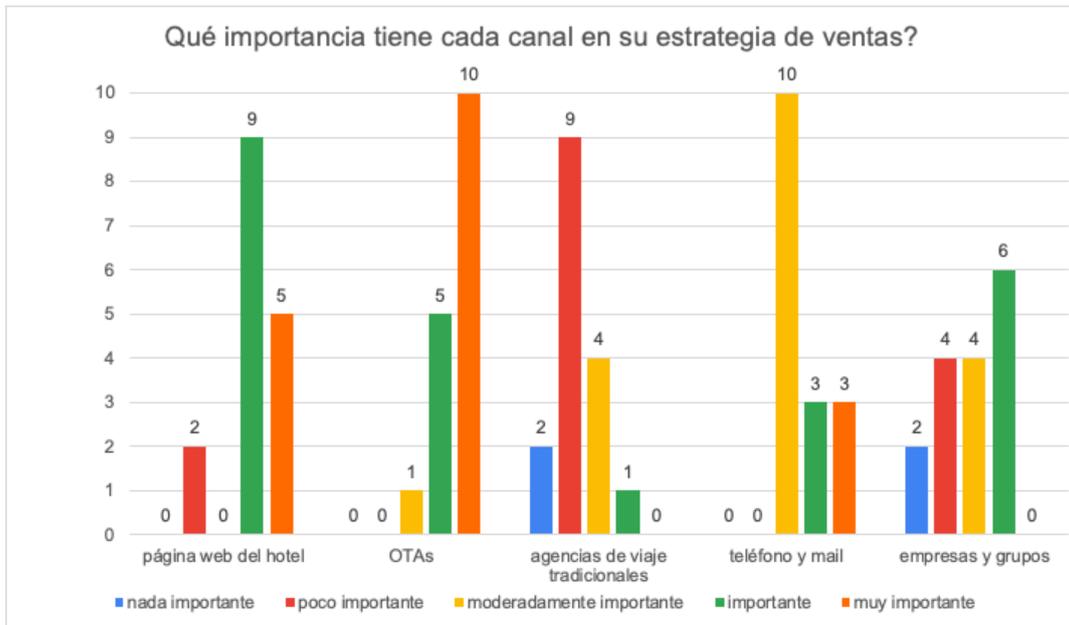


Gráfico 13 – Importancia de cada canal en su estrategia de ventas - Fuente: Elaboración propia

La sexta pregunta trata sobre la importancia que cada hotel le da a cada canal en la estrategia de ventas, en este gráfico podemos ver cómo la página web del hotel es considerada “importante” por más hoteles, las OTAs tienen como opción más votada “muy importante” las agencias de viaje tradicionales son calificadas como “poco importante” las ventas provenientes de teléfono y email son “moderadamente importantes” y por último las de empresas y grupos la opción más votada es “importante”.

Sin embargo, como nos pasa en la pregunta anterior estos gráficos si bien reflejan todos los datos obtenidos en la encuesta respecto a esta pregunta no nos da una respuesta clara sobre qué canal es más importante para los hoteles de Santander por lo que procedo a realizar otro gráfico con el sistema de puntaje empleado en la pregunta anterior.

### 6 - ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas?

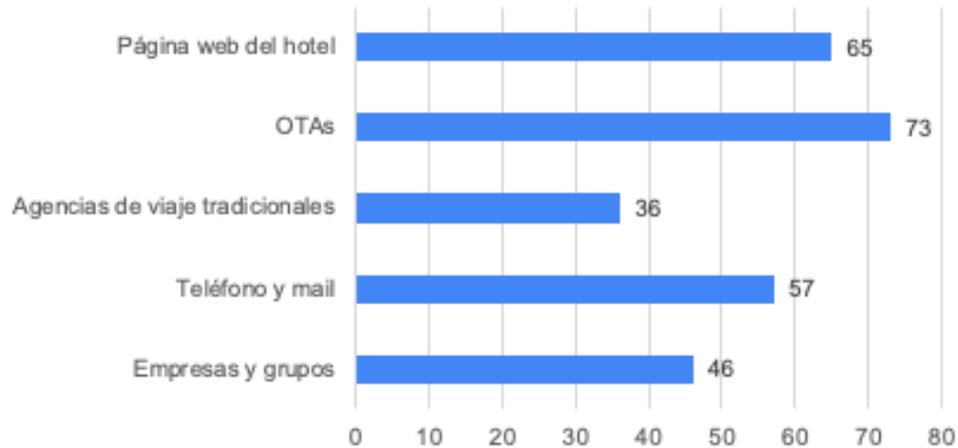


Gráfico 14 - Importancia de cada canal en la estrategia de ventas – Fuente: *Elaboración propia*

Una vez elaborado el gráfico con el sistema de puntaje del ranking de popularidad podemos ver como el canal más importante para los hoteles de Santander es el de las agencias de viaje online (OTAs) seguido muy de cerca de la propia página web del hotel. Le seguirían las reservas por teléfono y email y las menos importantes son las de empresas y grupos y por último las agencias de viaje tradicionales.

### 7 - En los últimos años, ¿ha cambiado la proporción de reservas en los distintos canales?

16 respuestas

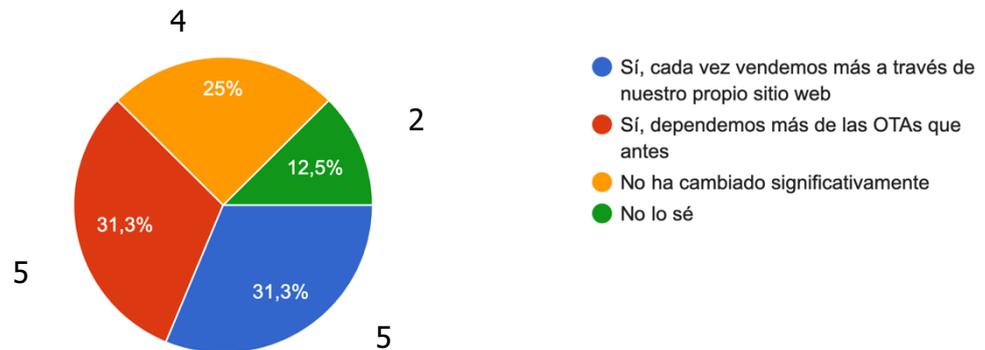


Gráfico 15 – Cambio en la proporción de reservas en los distintos canales en los últimos años - Fuente: *Elaboración propia*

En este gráfico las respuestas nos muestran la tendencia en los últimos años de las ventas en los hoteles de Santander, sin embargo, vemos como hay respuestas bastante dispares y repartidas, siendo las opciones más votadas con la misma cantidad de votos (cinco) que cada vez dependen más de las OTAs y que cada vez venden más de su propio sitio web, también en cuatro encuestas se votó que esta proporción no había cambiado significativamente.

8 - ¿Cuál es su expectativa respecto al porcentaje de habitaciones vendidas a través de las OTAs en los próximos 3 años?

16 respuestas

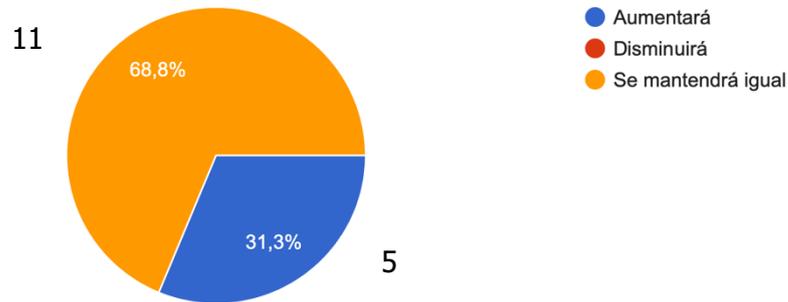


Gráfico 16 – Habitaciones vendidas a través de OTAs en los próximos 3 años - Fuente: Elaboración propia

La expectativa respecto al porcentaje de habitaciones vendidas a través de agencias de viaje online en los próximos 3 años los hoteles de Santander en general es de que se mantendrá igual (11 votos) o en todo caso que aumentará (5 votos) pero llama la atención que nadie de los encuestados cree que este porcentaje disminuirá.

9 - Si pudiera mejorar un aspecto del proceso de ventas en su hotel, ¿cuál sería?

16 respuestas

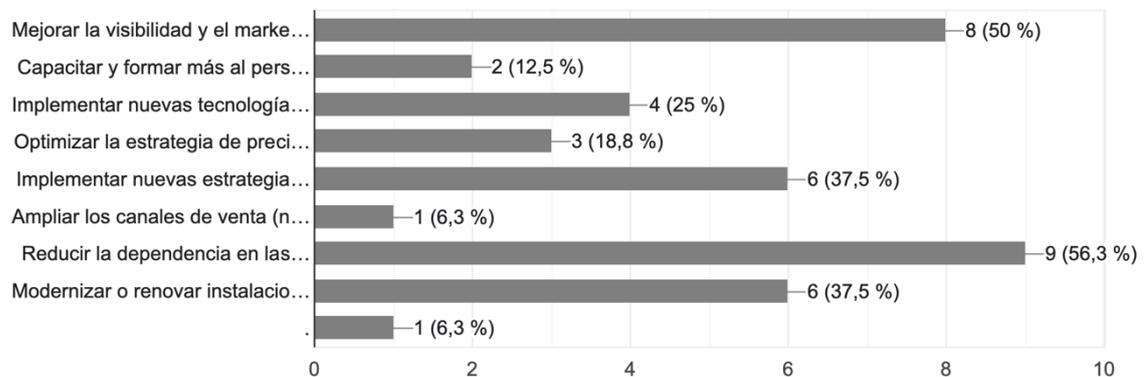


Gráfico 17 – Si pudiera mejorar un aspecto del proceso de ventas en su hotel, ¿Cuál sería? - Fuente: Elaboración propia

En este gráfico podemos ver que los hoteles que respondieron a la encuesta creen que si pudiese mejorar un aspecto del proceso de ventas en su hotel este aspecto sería el de "reducir la dependencia en las OTAs" con 9 votos fue la opción más votada, la segunda opción más votada fue "mejorar la visibilidad y el marketing del hotel. Por otra parte, las menos votadas fueron ampliar los canales de venta con tan solo un voto y capacitar y formar más al personal con tan solo dos votos.

10 - Cómo evalúa la competencia en el sector hotelero de Santander?

16 respuestas

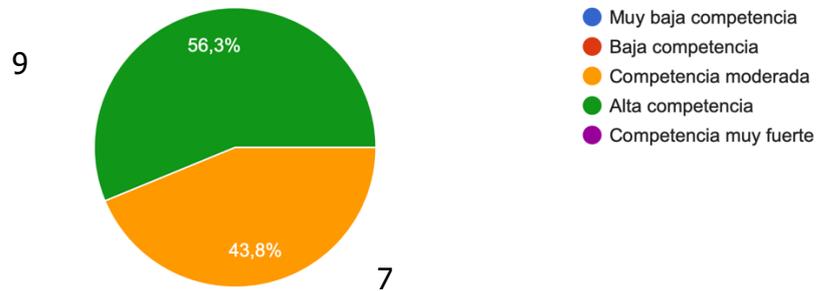


Gráfico 18 ¿Cómo evalúa la competencia en el sector hotelero de Santander? - Fuente: Elaboración propia

Con este gráfico podemos ver como los hoteles de Santander evalúan la competencia en el sector hotelero de Santander. Solo hemos obtenido respuestas de 2 opciones, la más votada fue que en Santander hay una alta competencia (9 votos) y que en Santander la competencia es moderada (7 votos) de las demás opciones no se registró ninguna respuesta.

11 - ¿Cómo valora la efectividad de las siguientes estrategias para mejorar las ventas de sus hoteles?

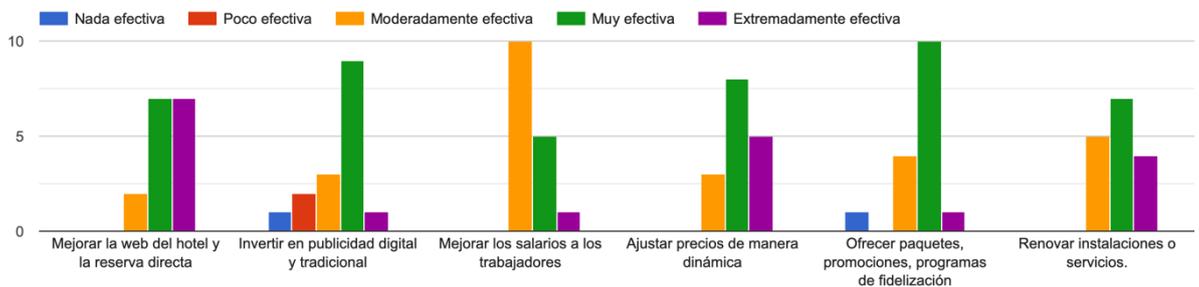


Gráfico 19 - ¿Cómo valora la efectividad de las siguientes estrategias? - Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta de la encuesta se le daba al encuestado una serie de estrategias que son aplicadas en el sector hotelero con el objetivo de mejorar las ventas de los establecimientos, el encuestado debía elegir en una escala de "nada efectivo" a "extremadamente efectivo".

La opción que más votos recibió como "extremadamente efectivo" fue la de "mejorar la web del hotel y la reserva directa" (7 votos) la segunda más votada fue "ajustar precios de forma dinámica" (5 votos). Por otro lado, hubo dos estrategias las cuales recibieron la calificación de "nada efectiva" estas son "invertir en publicidad digital y tradicional" y "ofrecer paquetes, promociones, programas de fidelización".

Como ya hemos hecho en otras ocasiones realizaremos el sistema de puntaje del ranking de popularidad para poder representar más claramente cuál de estas estrategias creen los hoteles que es más efectiva.

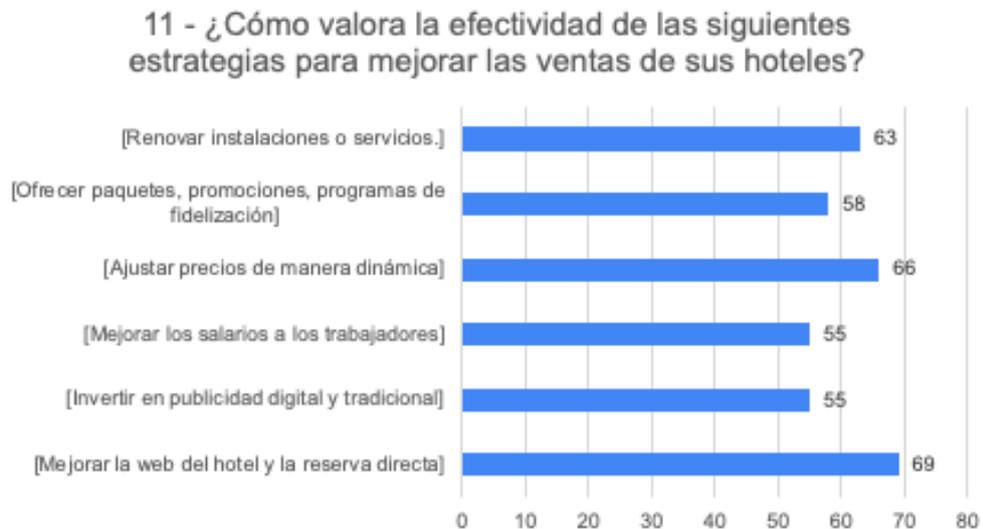


Gráfico 20 - ¿Cómo valora la efectividad de las siguientes estrategias? - Fuente: *Elaboración propia*

Abunda la igualdad en los resultados de este gráfico, la opción más efectiva para mejorar las ventas de los hoteles de Santander es "mejorar la web del hotel y reserva directa" (69 votos) seguido de "ajustar precios de manera dinámica" (66 votos) las que han recibido menos puntuación son "mejorar los salarios de los trabajadores" y "invertir en publicidad digital y tradicional" (55 votos ambas opciones).

Escuela Universitaria  
de Turismo  
**ALTAMIRA**

#### 4. Análisis por segmentos: Número de estrellas del hotel

A continuación, procederé a segmentar los resultados de la encuesta por número de estrellas del hotel, pondré los gráficos que se obtienen a partir de segmentar los resultados en 3 segmentos distintos, los hoteles de cuatro estrellas, los hoteles de 3 estrellas y los hoteles de 2 y una estrella. Gracias a esta segmentación podremos ver las diferencias y similitudes que tienen los hoteles del sector hotelero de Santander.

¿Cuántas habitaciones tiene el hotel?  
(4 estrellas)

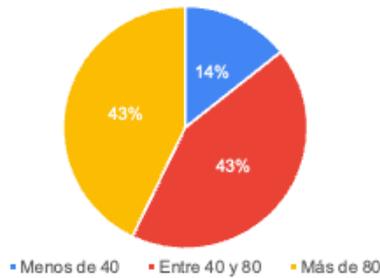


Gráfico 21 - ¿Cuántas habitaciones tiene el hotel? (4 estrellas) - Fuente: *Elaboración propia*

¿Cuántas habitaciones tiene el hotel?  
(3 estrellas)



Gráfico 22 - ¿Cuántas habitaciones tiene el hotel? (3 estrellas) - Fuente: *Elaboración propia*

¿Cuántas habitaciones tiene el hotel?  
(2 y 1 estrella)



Gráfico 23 - ¿Cuántas habitaciones tiene el hotel? (2 y 1 estrella) - Fuente: *Elaboración propia*

Son 7 en total los hoteles de cuatro estrellas que respondieron a la encuesta, de ellos 3 tienen más de 80 habitaciones, otros 3 tienen entre 40 y 80 y 1 de ellos tiene menos de 40 habitaciones. Por parte de los hoteles de 3 estrellas hubo dos que respondieron que tienen menos de 40 habitaciones, otros dos que tienen entre 40 y 80 habitaciones y 1 que tiene más de 80. Por parte de los de 2 y una estrella, dos tienen menos de 40 habitaciones, uno tiene más de 80 y otros tienen entre 40 y 80 habitaciones.

Viendo las gráficas podemos ver cómo a medida que los hoteles tienen menos estrellas el porcentaje de hoteles con menos de 40 habitaciones va creciendo, por lo que podemos decir que la tendencia es que contra menos estrellas tenga el hotel suele tener menos habitaciones que los de mayor categoría de estrellas.



Gráfico 24 - ¿A qué tipo de clientela está dirigido principalmente su hotel? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia

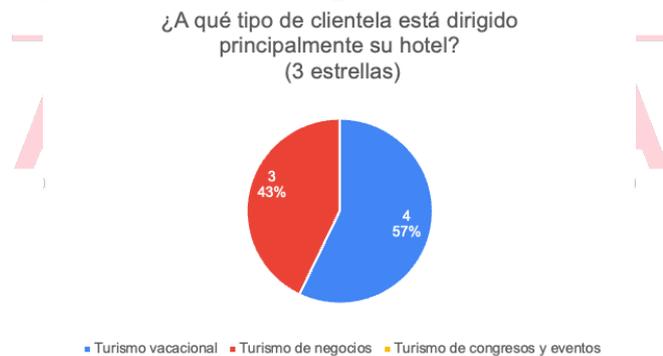


Gráfico 25 - ¿A qué tipo de clientela está dirigido principalmente su hotel? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia

¿A qué tipo de clientela está dirigido principalmente su hotel?  
(2 y 1 estrella)

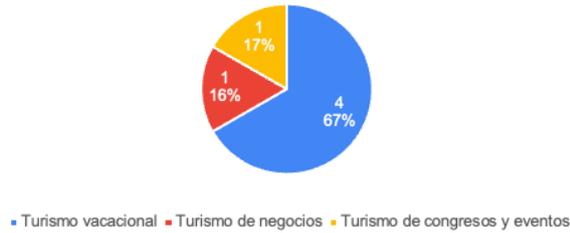


Gráfico 26 - ¿A qué tipo de clientela está dirigido principalmente su hotel? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia

El tipo de clientela a la que están dirigidos estos hoteles en hoteles de 4 estrellas es principalmente es el turismo vacacional, todos los hoteles de 4 estrellas que respondieron marcaron esta opción, 6 de ellos marcaron la opción de turismo de negocios y 4 la de congresos y eventos. Es preciso mencionar que esta pregunta era de respuesta de opción múltiple.

Los hoteles de 3 estrellas nos dan los resultados de cuatro votos para turismo vacacional y 3 para el turismo de negocios, ninguno para el turismo de congresos y eventos. Los hoteles de 2 y 1 estrella reflejan más división, con cuatro votos para turismo vacacional y uno para turismo de congresos de eventos y de negocios.

Con estos tres gráficos podemos ver si los comparamos que a medida que la categoría del hotel es menor en cuanto a estrellas el porcentaje que forma parte de turismo vacacional va subiendo, también destaca que el turismo de congresos y eventos prácticamente no se ve en los hoteles de tres, dos y una estrella, esto se puede deber a que generalmente estos hoteles tienen menos habitaciones por lo que tiene más dificultad para albergar congresos y eventos, que suelen reunir a mucha gente y exigen tener una capacidad de habitaciones grande.

¿A qué grupo pertenece su hotel?  
(4 estrellas)



Gráfico 27 - ¿A qué grupo pertenece su hotel? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia

¿A qué grupo pertenece su hotel?  
(3 estrellas)

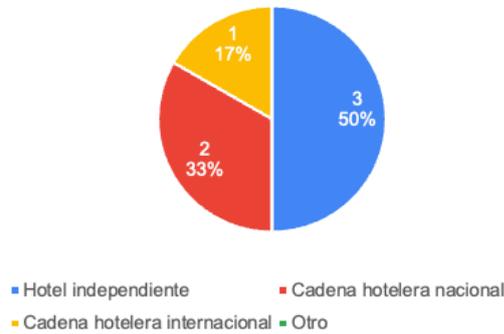


Gráfico 28 - ¿A qué grupo pertenece su hotel? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia

¿A qué grupo pertenece su hotel?  
(2 y 1 estrella)



Gráfico 29 - ¿A qué grupo pertenece su hotel? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia

En los hoteles de cuatro estrellas de Santander predominan las cadenas hoteleras nacionales, con un 72% (5 votos) las opciones de "hotel independiente" y "otro" se llevaron un voto cada una. En esta pregunta también se podían marcar múltiples respuestas.

En los hoteles de 3 estrellas podemos ver más división, 3 veces se ha marcado la opción de hoteles independientes, 2 la de cadenas hoteleras nacionales y 1 la de cadena hotelera internacional.

En los hoteles de 2 y una estrella predominan los hoteles independientes con un 75% del porcentaje de las respuestas (3 votos) y una respuesta de una cadena hotelera internacional.

Podemos ver como en estos gráficos hay una clara diferencia a medida que los hoteles tienen menos estrellas. Si bien en los hoteles de cuatro estrellas son claramente predominantes las cadenas hoteleras nacionales con un 72% de las respuestas, a medida que vamos bajando de categoría ese porcentaje va bajando y aumenta en su lugar el de hotel independiente el cual

en hoteles de 3 estrellas representa un 50% de las respuestas y finalmente en los hoteles de 2 y una estrella representa hasta el 75% de las respuestas.

Esto puede deberse a que los hoteles independientes suelen ser hoteles más humildes o con menos recursos que los hoteles grandes que pueden acabar siendo comprados por cadenas nacionales o internacionales.

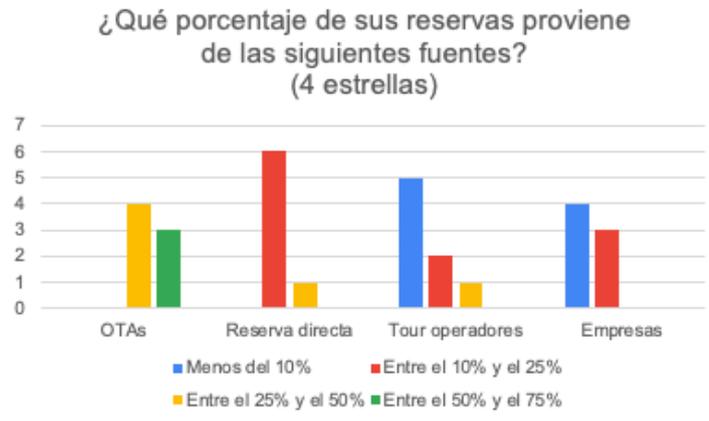


Gráfico 30 - *¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (4 estrellas)* - Fuente: *Elaboración propia*

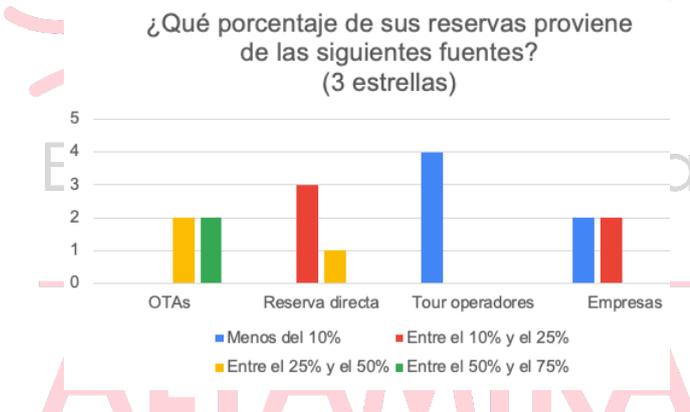


Gráfico 31 - *¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (3 estrellas)* - Fuente: *Elaboración propia*

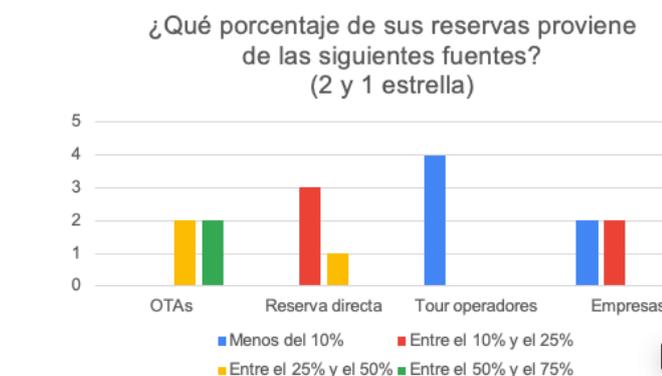


Gráfico 32 - *¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (2 y 1 estrella)* - Fuente: *Elaboración propia*

Comparando estos 3 gráficos podemos ver que todos ellos tienen una similitud entre ellos, la forma de las gráficas en cuanto a OTAs, reservas directas y reservas provenientes de empresas. En la única fuente de reservas en la que se nota diferencia real es en los turoperadores con los cuales los hoteles de tres dos y una estrella parece que apenas trabajan con ellos ya que todos ellos marcaron la opción de menos del 10%. Para poder establecer una diferencia más clara entre esto es gráficos y poder comprenderlos mejor realizaremos el sistema de puntaje del ranking de popularidad que ya hemos realizado anteriormente en este trabajo.

¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes?  
(4 estrellas)

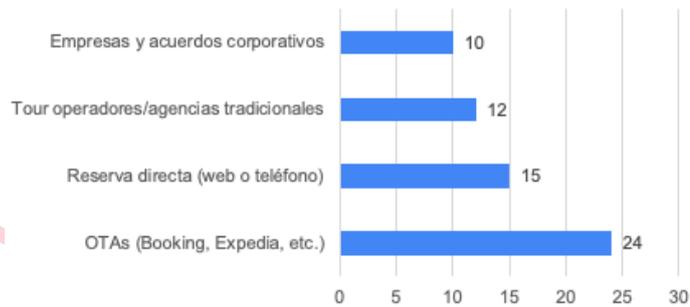


Gráfico 33 - ¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (4 estrellas) - Fuente: *Elaboración propia*

¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes?  
(3 estrellas)



Gráfico 34 - ¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (3 estrellas) - Fuente: *Elaboración propia*

Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (2 y 1 estrella)

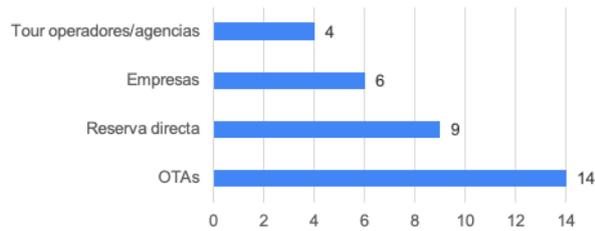


Gráfico 35 - ¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (2 y 1 estrella) - Fuente: *Elaboración propia*

Una vez establecido estos rankings podemos ver que hay bastante similitud en los 3 gráficos, en todos las OTAs salen ganadoras y como la fuerza más votada, dando muestra de la importancia que tienen hoy en día para los hoteles de cualquier categoría. Todos ellos estaban tienen en común que la segunda opción más votada es la de la reserva directa por la web o directamente por el teléfono. La única diferencia que se puede observar es que los hoteles de 3 y cuatro estrellas trabajan con turoperadores y agencias de viajes tradicionales con más frecuencia que los hoteles de otras categorías. Es preciso mencionar que las OTAs parecen dominar más en los hoteles de cuatro estrellas que los de otras categorías en los que se ve que las reservas se reparten de una manera más equitativa mientras que en los de cuatro estrellas domina un poco más las OTAs. Por último, como curiosidad, los gráficos de los hoteles de 3 estrellas y el de 2 y una estrella son exactamente iguales.

¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (4 estrellas)

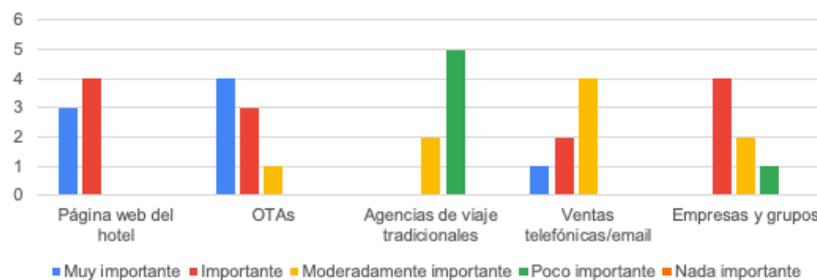


Gráfico 36 - ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (4 estrellas) - Fuente: *Elaboración propia*

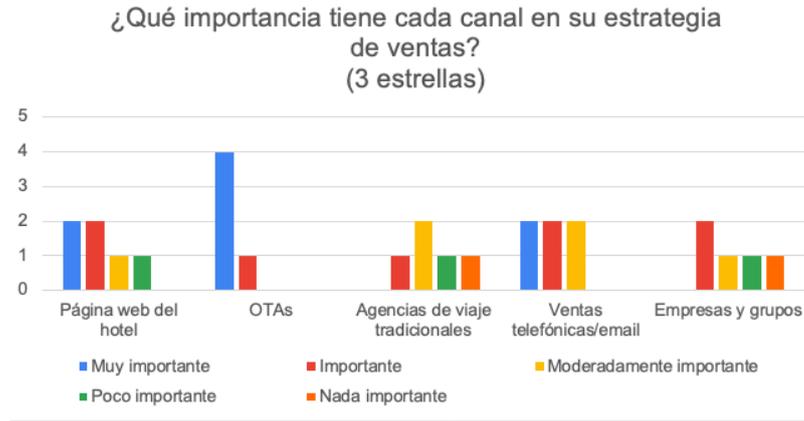


Gráfico 37 - ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia

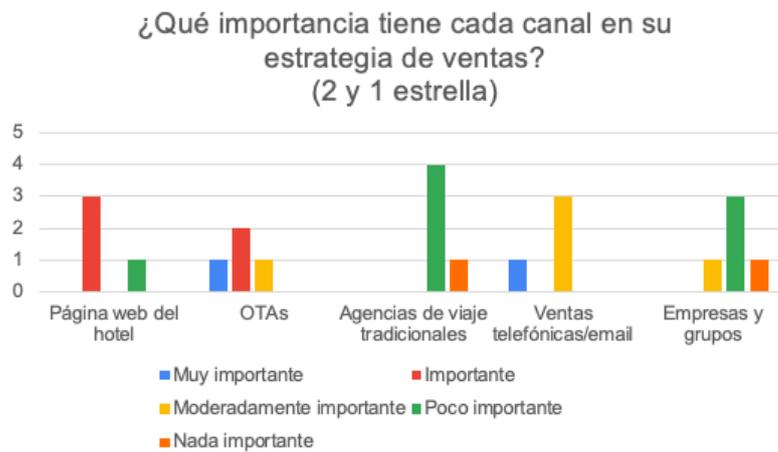


Gráfico 38 - ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia

En esta comparativa podemos ver que las OTAs y la página web del hotel son también los canales de venta que más importancia dan los hoteles de Santander, y como hemos visto en el anterior gráfico también son los canales por los que más habitaciones venden por lo que tiene sentido que sean los más importantes para los hoteles. Si bien esta es una pauta que se repite en todas las categorías de hotel luego hay otras variables que cambian un poco más la forma del gráfico dependiendo de la categoría de hotel en la que nos estemos fijando. Por ejemplo, es notoria la diferencia en el apartado de ventas telefónicas y mail a medida que se va bajando de categoría de hotel, el mismo caso ocurre con las reservas provenientes de acuerdos con empresas y grupos. Como anteriormente, procederemos a hacer un ranking de popularidad con estos gráficos.

### ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (4 estrellas)

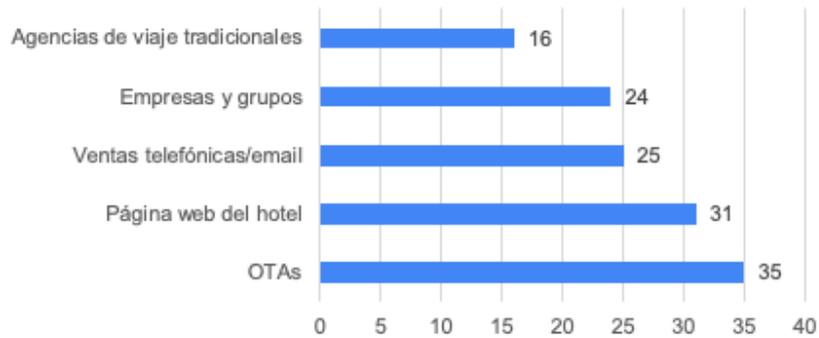


Gráfico 39 ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (4 estrellas) - Fuente: *Elaboración propia*

### ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (3 estrellas)

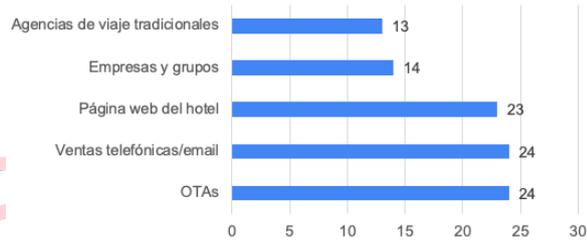


Gráfico 40 - ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (3 estrellas) - Fuente: *Elaboración propia*

### ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (2 y 1 estrella)

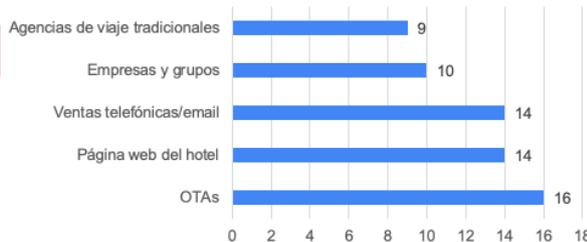


Gráfico 41 - ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (2 y 1 estrella) - Fuente: *Elaboración propia*

Los rankings de popularidad demuestran que lo que dijimos en el apartado anterior es cierto, las OTAs y la página web del hotel son los dos canales con más importancia para los hoteles de Santander. Sin embargo, llama la atención la igualdad que hay entre los 3 principales canales de ventas en los hoteles de 3 estrellas, dos estrellas y una estrella. Mientras, podemos ver que en los hoteles de cuatro estrellas hay una mayor diferencia entre canal y canal, no habiendo tanta igualdad entre ellos. Esto nos dice que los hoteles de menor categoría

distribuyen la importancia de obtener reservas en cada canal de manera más igualitaria entre los diferentes canales de ventas.

En los últimos años, ¿ha cambiado la proporción de reservas en los distintos canales?  
(4 estrellas)



Gráfico 42 - Cambio en proporción de reservas por los distintos canales en los últimos años (4 estrellas) - Fuente: *Elaboración propia*

En los últimos años, ¿ha cambiado la proporción de reservas en los distintos canales?  
(3 estrellas)



Gráfico 43 - Cambio en proporción de reservas por los distintos canales en los últimos años (3 estrellas) - Fuente: *Elaboración propia*

En los últimos años, ¿ha cambiado la proporción de reservas en los distintos canales? (2 y 1 estrella)



Gráfico 44 - Cambio en proporción de reservas por los distintos canales en los últimos años (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia

Evaluando estos 3 gráficos podemos ver como los resultados están bastante repartidos en todas las categorías de hotel y no se puede establecer un claro dominador en ninguna de las opciones dadas para responder esta pregunta de la encuesta. Sin embargo existen algunas diferencias entre gráfico y gráfico. En los hoteles de cuatro estrellas 3 de ellos respondieron que cada vez dependen más de las OTAs y otros tantos respondieron que cada vez venden más a través de su sitio web, uno de ellos respondió que la proporción había cambiado significativamente.

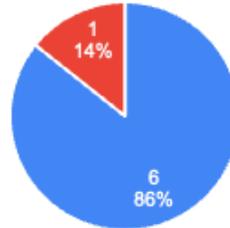
En los hoteles de 3 estrellas vemos un escenario totalmente distinto en el que ninguno de los hoteles encuestados responde que cada vez venden más a través de su sitio web, dos de ellos responden que no ha cambiado significativamente esta proporción, otros dos responden que desconocen si ha cambiado o no y uno marcó la opción de que cada vez dependen más de las agencias de viaje online.

Por último, en los hoteles de 2 y una estrella gana la opción de que cada vez venden más a través de su propio sitio web, al igual que en los hoteles de cuatro estrellas. Luego tenemos una respuesta que nos dice que la proporción no ha cambiado significativamente y otra que nos dice que cada vez venden más a través de agencias de viaje online.

Si bien las respuestas de los hoteles de cuatro estrellas y los hoteles de 2 y una estrella son bastante similares el gráfico de los hoteles de 3 estrellas nos muestra algo totalmente diferente, ya que en esta categoría nadie marcó la opción de que cada vez vendían más a través de su sitio web y en las otras dos categorías esta opción mencionada anteriormente fue la más votada por lo que podemos sacar la conclusión de que los hoteles de 3 estrellas de la ciudad de Santander necesitan realizar un análisis de su sitio web y evaluar que está yendo

mal para poder potenciar las ventas a través de este canal que sí se está viendo reforzado en otros hoteles de Santander.

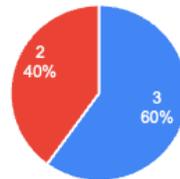
¿Cuál es su expectativa respecto al porcentaje de habitaciones vendidas a través de las OTAs en los próximos 3 años?  
(4 estrellas)



■ Se mantendrá igual ■ Aumentará

Gráfico 45 - ¿Cuál es su expectativa respecto al porcentaje de habitaciones vendidas por OTAs en los próximos 3 años? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia

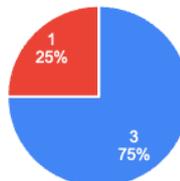
¿Cuál es su expectativa respecto al porcentaje de habitaciones vendidas a través de las OTAs en los próximos 3 años?  
(3 estrellas)



■ Aumentará ■ Se mantendrá igual

Gráfico 46- ¿Cuál es su expectativa respecto al porcentaje de habitaciones vendidas por OTAs en los próximos 3 años? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia

8 - ¿Cuál es su expectativa respecto al porcentaje de habitaciones vendidas a través de las OTAs en los próximos 3 años?  
(2 y 1 estrella)



■ Se mantendrá igual ■ Aumentará

Gráfico 47- ¿Cuál es su expectativa respecto al porcentaje de habitaciones vendidas por OTAs en los próximos 3 años? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia

En estas respuestas sobre cuál es la expectativa respecto al porcentaje de habitaciones vendidas a través de las OTAs en los próximos 3 años, podemos ver cómo hay un denominador común que une a todos los hoteles de Santander independientemente de la categoría de la que sea el hotel. En los hoteles de cuatro estrellas el 86% de respuestas (6 votos) son de que el porcentaje de habitaciones vendido a través de agencias de viaje online se mantendrá igual, en los de 3 estrellas este porcentaje baja al 60% (3 votos) y en los de dos y una estrella el porcentaje vuelve a ascender a un 75%.

Estos datos nos dejan una conclusión clara que es que todos los hoteles de Santander creen que dentro de 3 años como mínimo seguirán vendiendo el mismo porcentaje de habitaciones por agencias de viaje online que venden ahora, es decir, ninguno de los hoteles encuestados de Santander cree que este porcentaje bajará en los próximos 3 años.



Gráfico 48 - Si pudiera mejorar un aspecto del proceso de ventas en su hotel ¿Cuál sería? (4 estrellas) - Fuente: *Elaboración propia*

ALTAMIRA

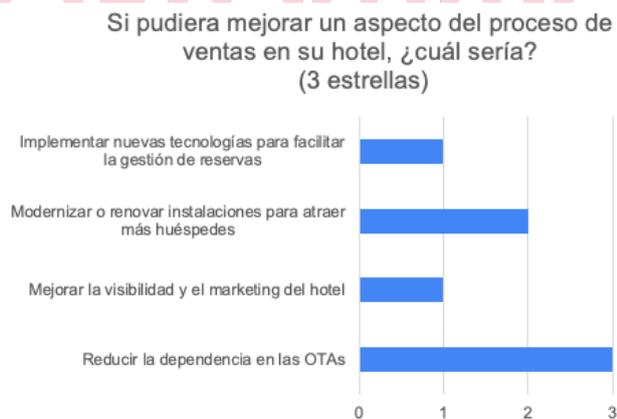
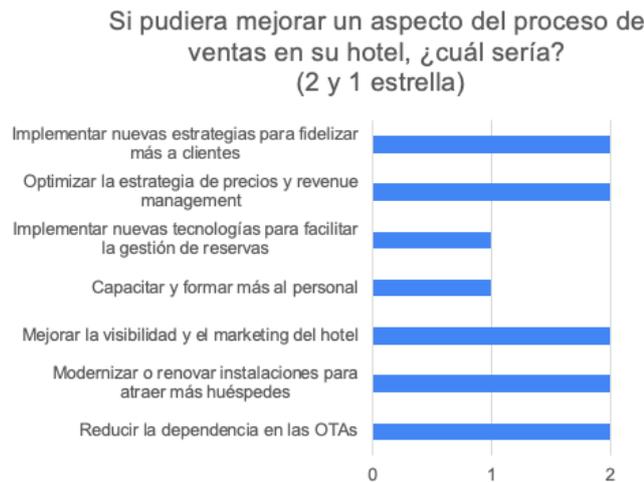


Gráfico 49 - Si pudiera mejorar un aspecto del proceso de ventas en su hotel ¿Cuál sería? (3 estrellas) - Fuente: *Elaboración propia*



*Gráfico 50 - Si pudiera mejorar un aspecto del proceso de ventas en su hotel ¿Cuál sería? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia*

Estos gráficos son muy útiles ya que nos muestran qué es lo que quieren mejorar los hoteles sobre sus procesos de venta. Los hoteles de cuatro estrellas están enfocados en mejorar la visibilidad y el marketing del hotel, pero también tienen interés en reducir en las agencias de viaje online y en implementar nuevas estrategias para fidelizar más clientes. Los hoteles de 3 estrellas también están interesados en la dependencia en las OTAs principalmente y también les gustaría modernizar o renovar sus instalaciones. En los hoteles de 2 y una estrella se da la circunstancia de que las respuestas están muy repartidas.

Analizando estos gráficos podemos observar que todos los hoteles independientemente de la categoría están interesados en reducir la dependencia en las OTAs, esta es la opción más votada o la segunda opción más votada en todas las categorías de hotel. Como vemos en el gráfico de hoteles de 2 y una estrella las respuestas están muy repartidas esto es en parte normal ya que estos suelen ser hoteles que no forman parte de cadenas hoteleras como vimos en uno de los apartados anteriores, por lo que estos hoteles no tienen detrás una cadena o un ente que les influya o dé unas pautas o directrices sobre objetivos a cumplir o aspectos a mejorar, con esto quiero decir que los hoteles de 2 y una estrella tienen mayor capacidad para ir al libre albedrío y que por ello la respuesta es a su gráfico son tan repartidas.

### ¿Cómo evalúa la competencia en el sector hotelero de Santander? (4 estrellas)

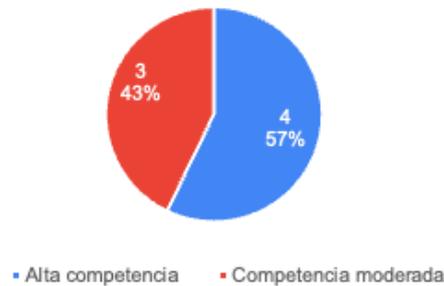


Gráfico 51 - ¿Cómo evalúa la competencia en el sector hotelero de Santander? (4 estrellas) - Fuente: *Elaboración propia*

### ¿Cómo evalúa la competencia en el sector hotelero de Santander? (3 estrellas)

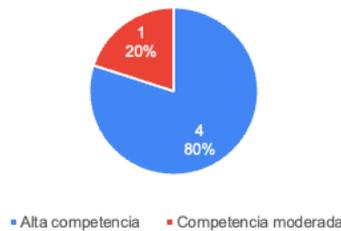


Gráfico 52- ¿Cómo evalúa la competencia en el sector hotelero de Santander? (3 estrellas) - Fuente: *Elaboración propia*

### ¿Cómo evalúa la competencia en el sector hotelero de Santander? (2 y 1 estrella)



Gráfico 53- ¿Cómo evalúa la competencia en el sector hotelero de Santander? (2 y 1 estrella) - Fuente: *Elaboración propia*

Aquí podemos ver como los hoteles de Santander evalúan que la competencia que existe en el sector hoy en día es como mínimo moderada y en el caso de los hoteles de algunas categorías como los hoteles de cuatro estrellas se inclina más a decir que la competencia es alta (4 votos) más que moderada, este porcentaje acrecienta hasta el 80% (4 votos) en la opinión de los hoteles de 3 estrellas. Sin embargo, en los hoteles de 2 y una estrella, el porcentaje disminuye en gran cantidad hasta el 25% (1 voto) estos hoteles estiman que la

competencia en Santander es moderada y no alta con 3 votos a la opción de competencia moderada.

Si bien los datos de los hoteles de cuatro estrellas y 3 estrellas son parecidos ya que los dos creen que la competencia en Santander es alta en los hoteles de 2 y una estrella esta opinión cambia radicalmente. Sin embargo todos estos hoteles tienen un denominador común que es que la competencia que existe en el sector hotelero de Santander no es en ningún caso baja. Por lo que podemos afirmar que existe una sólida competencia en el sector hotelero de Santander.

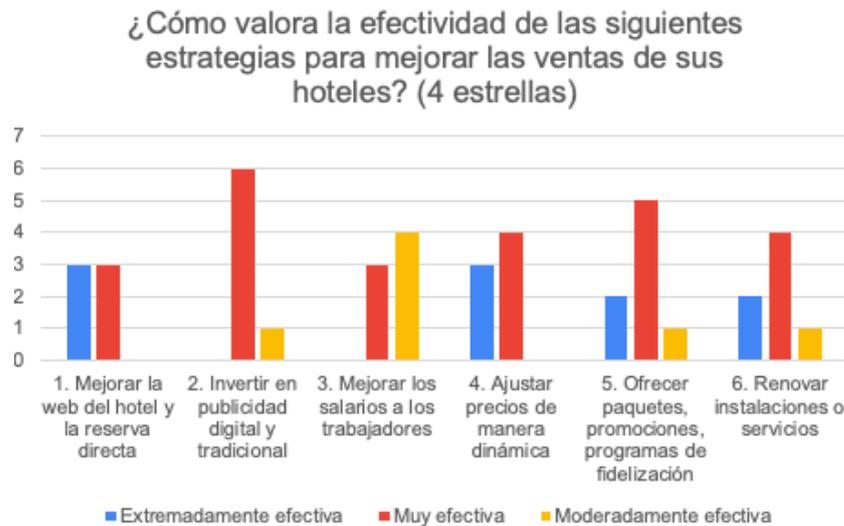


Gráfico 54 - ¿Cómo valora la efectividad de las siguientes estrategias para mejorar las ventas de sus hoteles? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia

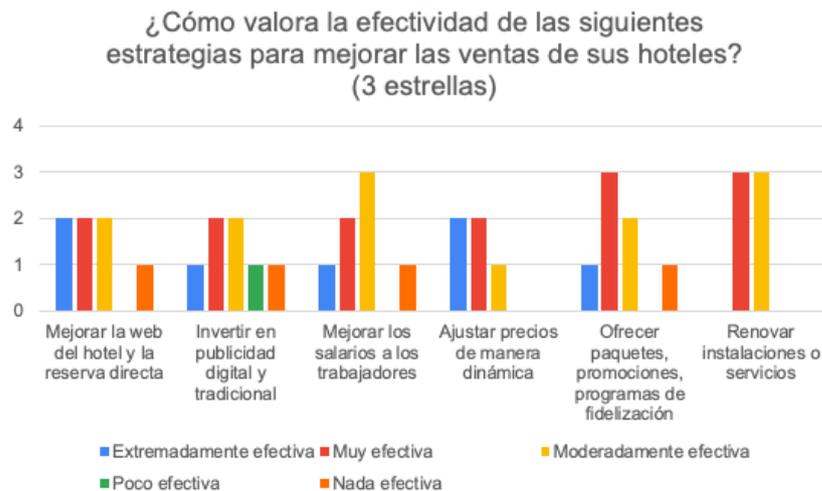


Gráfico 55- ¿Cómo valora la efectividad de las siguientes estrategias para mejorar las ventas de sus hoteles? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia

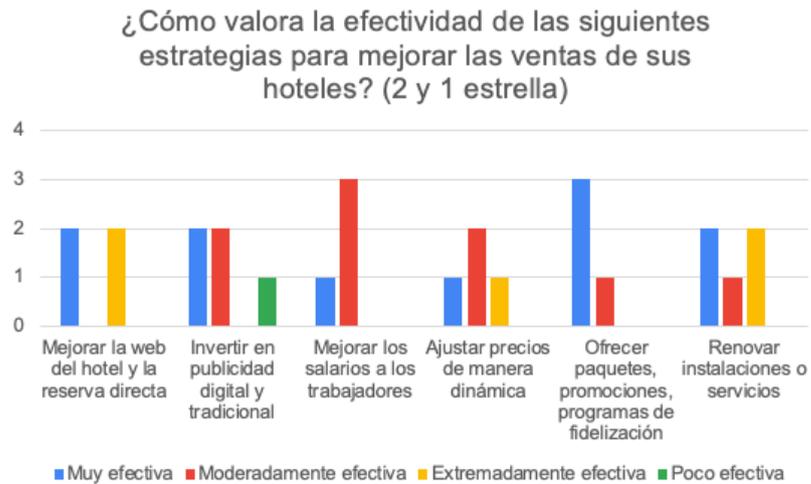


Gráfico 56- ¿Cómo valora la efectividad de las siguientes estrategias para mejorar las ventas de sus hoteles? (2 y 1 estrella) - Fuente: *Elaboración propia*

En estos gráficos podemos ver la evaluación que hacen los hoteles sobre distintas estrategias que mejoran las ventas de los hoteles. Los hoteles de cuatro estrellas califican todas las estrategias propuestas mínimamente como moderadamente efectivas, las estrategias que más votos han conseguido en la categoría de extremadamente efectivo son las de mejorar la web del hotel y la reserva directa y ajustar precios de manera dinámica.

Los hoteles de 3 estrellas opinan exactamente igual que los de cuatro estrellas respecto a las estrategias que son más efectivas, sin embargo, son más críticos con alguna estrategia a las cuales califican como poco efectivas o incluso como nada efectivas en el caso de invertir en publicidad de digital y tradicional.

Los hoteles de 2 y una estrella valoran como extremadamente efectiva también mejorar la web del hotel y la reserva directa y en segunda instancia queda renovar las instalaciones o servicios de hotel.

En estos 3 gráficos se cumple una similitud entre ellos, todos los hoteles independientemente del número de estrellas piensan que la estrategia más efectiva es mejorar la web del hotel y la reserva directa. Con esto podemos suponer que este es uno de los grandes retos que tienen todos los hoteles, a los cuales les interesa vender más a través de la web del hotel y potenciar su reserva directa ya que así se evita tener que recibir la reserva a través de intermediarios o de tener que pagar comisiones a estos intermediarios.

## **5. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS**

### **5.1 Análisis global de la encuesta**

La encuesta realizada a los establecimientos hoteleros de Santander permitió recoger información relevante sobre el perfil de los hoteles, su clientela, los canales de venta que utilizan y las estrategias percibidas como más efectivas. A nivel global, el 43,8% de los hoteles encuestados eran de cuatro estrellas, el 31,3% de tres estrellas, el 18,8% de dos estrellas y un 6,3% de una estrella. La muestra, aunque no completamente representativa, refleja una distribución similar a la oferta real de la ciudad, centrada mayoritariamente en hoteles de gama media.

Uno de los datos más relevantes es el dominio del turismo vacacional como principal tipo de clientela, elegido por casi la totalidad de los establecimientos, lo que refuerza la percepción de Santander como un destino turístico vacacional y con ello estacional. El turismo de negocios y de congresos aparece con menor frecuencia, aunque mantiene una presencia significativa especialmente en los hoteles de mayor categoría.

Respecto al tipo de gestión, la muestra presenta un equilibrio entre hoteles independientes y cadenas hoteleras nacionales, con menor presencia de cadenas internacionales. Este dato sugiere una estructura empresarial mixta, con una notable proporción de negocios locales o de alcance regional.

En cuanto a los canales de venta, los resultados indican una clara predominancia de las OTAs (agencias de viaje online) como principal fuente de reservas. El 100% de los hoteles las utilizan, y en la mayoría de los casos generan entre el 25% y el 75% de las reservas. En segundo lugar, se sitúan las reservas directas a través de la web o por teléfono, aunque su peso es significativamente menor. Las reservas provenientes de agencias tradicionales o de acuerdos corporativos representan un porcentaje residual.

Cuando se les preguntó a los hoteles por la importancia estratégica de cada canal, las OTAs también lideran el ranking, seguidas por la web del hotel, mientras que los canales tradicionales obtienen valoraciones más bajas. Esto nos dice que hay en parte una dependencia operativa del canal online intermediado, que aunque sí es eficaz en términos de volumen, reduce el margen de beneficio debido a las comisiones aplicadas.

En línea con ello, cuando se preguntó a los hoteles qué aspecto mejorarían de su proceso de ventas, la opción más votada fue reducir la dependencia de las OTAs, seguida por la mejora en visibilidad y marketing del hotel. Este resultado refuerza la necesidad percibida de potenciar los canales de venta directa y mejorar la presencia digital de los establecimientos.

La percepción del entorno competitivo también resulta relevante: un 100% de los encuestados considera que la competencia en Santander es como mínimo moderada, y una mayoría la califica de alta. Esto confirma la fuerte presión que sienten los hoteles locales por diferenciarse y posicionarse en un mercado muy disputado, en el que el cliente puede comparar fácilmente precios y características mediante plataformas digitales.

Finalmente, en cuanto a estrategias para mejorar las ventas, la más valorada fue la de mejorar la página web del hotel y fomentar la reserva directa, seguida por ajustar precios de forma dinámica. Estrategias como mejorar los salarios, invertir en publicidad o crear programas de fidelización obtuvieron puntuaciones más bajas, lo que sugiere una priorización centrada en lo digital y lo operativo.

## **5.2 Análisis por segmento: número de estrellas**

Al segmentar los resultados según la categoría del hotel, se observan diferencias relevantes en cuanto al tamaño, los canales de venta y las prioridades estratégicas. Los hoteles de cuatro estrellas se caracterizan por tener mayor número de habitaciones y por pertenecer, en su mayoría, a cadenas hoteleras nacionales. Por el contrario, en los hoteles de dos y una estrella predominan los establecimientos independientes, más pequeños y con una estructura de gestión menos jerarquizada.

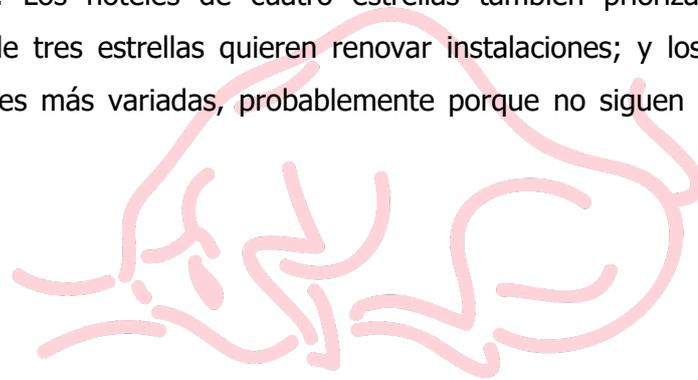
En relación con la tipología de cliente, el turismo vacacional es dominante en todos los segmentos, pero los hoteles de mayor categoría también atienden en mayor medida a clientes de negocios y eventos. Esta diversificación les permite no sentir tanto los efectos de la estacionalidad. En cambio, los hoteles de menor categoría dependen casi exclusivamente del turista vacacional, lo que los hace más sensibles a la estacionalidad y a los picos de demanda.

Una diferencia notable entre los segmentos se encuentra en el uso de los canales de venta. Aunque las OTAs son el canal más relevante para todos los tipos de hotel, los de cuatro estrellas muestran una mayor concentración de ventas en este canal, mientras que los de categoría inferior tienden a distribuir sus reservas de forma más equilibrada entre OTAs, ventas directas y otros canales. Esto podría deberse a que los hoteles más pequeños, con menos recursos para competir en visibilidad en plataformas online, intentan compensar mediante una mayor atención al cliente directo o a través de estrategias de fidelización.

Otra diferencia interesante está en el uso de turoperadores y agencias de viajes tradicionales, prácticamente inexistente en los hoteles de menor categoría, pero con algo más de presencia en los de cuatro estrellas. Esto puede relacionarse con acuerdos comerciales más amplios, posibles gracias a una mayor capacidad operativa o alianzas corporativas.

En cuanto a la evolución de los canales de venta, los hoteles de cuatro estrellas y los de dos/una estrella coinciden en que han aumentado sus ventas a través de la web propia, mientras que los de tres estrellas no tienen cambios significativos, lo cual podría sugerir algo de falta de renovación digital en este segmento.

Por último, en lo que respecta a las estrategias de mejora, todos los segmentos coinciden en señalar como prioridad la reducción de la dependencia de las OTAs, aunque cada uno plantea matices distintos. Los hoteles de cuatro estrellas también priorizan el marketing y la fidelización; los de tres estrellas quieren renovar instalaciones; y los de menor categoría muestran opiniones más variadas, probablemente porque no siguen un patrón de gestión homogéneo.



Escuela Universitaria  
de **T u r i s m o**

---

**ALTAMIRA**

## 6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS/RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en este estudio reflejan un panorama complejo pero definido del proceso de ventas en el sector hotelero de Santander. Existe una fuerte estacionalidad, centrada en el verano, que condiciona tanto la ocupación como las estrategias comerciales. El uso intensivo de canales digitales, en particular las OTAs, ha permitido a los hoteles mantener niveles aceptables de reservas, pero también ha generado una dependencia estructural que los propios responsables identifican como una debilidad a corregir.

La encuesta muestra que, a pesar de la digitalización del sector, la venta directa aún tiene margen de mejora. La falta de visibilidad propia y la competencia de grandes plataformas limita la rentabilidad de muchos establecimientos de gama media-baja, que deben asumir costes de intermediación altos y condiciones contractuales rígidas.

En términos de propuestas, serían buenas ideas impulsar acciones orientadas a:

- Potenciar la venta directa mediante mejoras tecnológicas y de marketing digital, incluyendo SEO, SEM y redes sociales.
- Diversificar la oferta turística en temporada baja, promoviendo productos como turismo de eventos, gastronómico o de naturaleza para reducir la estacionalidad.
- Formar al personal en técnicas de venta y fidelización, especialmente en los hoteles independientes que carecen de soporte corporativo.
- Revisar las tarifas dinámicas y políticas de precios, especialmente en función del canal de venta, para maximizar el beneficio que se saca por reserva.

En definitiva, aunque el sector hotelero de Santander muestra signos de recuperación y consolidación, aún existen retos relevantes vinculados a la competencia, la dependencia tecnológica y la estacionalidad. La adopción de estrategias activas y adaptadas a las características de cada tipo de establecimiento será clave para mejorar su eficiencia comercial y sostenibilidad a medio y largo plazo.

## 7. ÍNDICE DE IMÁGENES/GRÁFICOS/TABLAS

### Índice de gráficos

Gráfico 1 - Movimientos turísticos en fronteras (Entrada de turistas a España) Fuente: INE, 2024. ....	8
Gráfico 2 - Número de viajeros que visitan Cantabria. Fuente: ICANE, 2024 .....	9
Gráfico 3 - Número de viajeros que visitan Santander. Fuente: ICANE, 2024 .....	9
Gráfico 4 - Hoteles de Santander por número de estrellas Fuente: Turismo Santander (2024) .....	10
Gráfico 5 - ¿Dónde están localizados los hoteles de Santander? Fuente: Turismo Santander (2024).....	12
Gráfico 6 - Grado de ocupación de las plazas ofertadas en establecimientos hoteleros en Santander. Fuente: EPData (2025) .....	13
Gráfico 7 - ¿Cuántas estrellas tiene el hotel? - Fuente: Elaboración propia .....	19
Gráfico 8 - ¿Cuántas habitaciones tiene el hotel? - Fuente: Elaboración propia .....	19
Gráfico 9 - ¿A qué tipo de clientela está dirigido principalmente su hotel? - Fuente: Elaboración propia.....	20
Gráfico 10 - ¿A qué grupo pertenece su hotel? - Fuente: Elaboración propia .....	21
Gráfico 11 ¿Qué porcentaje de reservas proviene de las siguientes fuentes? - Fuente: Elaboración propia.....	21
Gráfico 12 - Fuentes de reservas más utilizadas - Fuente: Elaboración propia .....	22
Gráfico 13 – Importancia de cada canal en su estrategia de ventas - Fuente: Elaboración propia .....	23
Gráfico 14 - Importancia de cada canal en la estrategia de ventas – Fuente: Elaboración propia .....	24
Gráfico 15 – Cambio en la proporción de reservas en los distintos canales en los últimos años - Fuente: Elaboración propia .....	24
Gráfico 16 – Habitaciones vendidas a través de OTAs en los próximos 3 años - Fuente: Elaboración propia.....	25

Gráfico 17 – Si pudiera mejorar un aspecto del proceso de ventas en su hotel, ¿Cuál sería? - Fuente: Elaboración propia.....	25
Gráfico 18 ¿Cómo evalúa la competencia en el sector hotelero de Santander? - Fuente: Elaboración propia.....	26
Gráfico 19 - ¿Cómo valora la efectividad de las siguientes estrategias? - Fuente: Elaboración propia.....	26
Gráfico 20 - ¿Cómo valora la efectividad de las siguientes estrategias? - Fuente: Elaboración propia.....	27
Gráfico 21 - ¿Cuántas habitaciones tiene el hotel? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia .....	28
Gráfico 22 - ¿Cuántas habitaciones tiene el hotel? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia .....	28
Gráfico 23 - ¿Cuántas habitaciones tiene el hotel? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia .....	28
Gráfico 24 - ¿A qué tipo de clientela está dirigido principalmente su hotel? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia.....	29
Gráfico 25 - ¿A qué tipo de clientela está dirigido principalmente su hotel? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia.....	29
Gráfico 26 - ¿A qué tipo de clientela está dirigido principalmente su hotel? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia.....	30
Gráfico 27 - ¿A qué grupo pertenece su hotel? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia.....	30
Gráfico 28 - ¿A qué grupo pertenece su hotel? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia.....	31
Gráfico 29 - ¿A qué grupo pertenece su hotel? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia.....	31
Gráfico 30 - ¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia .....	32
Gráfico 31 - ¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia .....	32
Gráfico 32 - ¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia .....	32

Gráfico 33 - ¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia .....	33
Gráfico 34 - ¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia .....	33
Gráfico 35 - ¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia .....	34
Gráfico 36 - ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia.....	34
Gráfico 37 - ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia.....	35
Gráfico 38 - ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia.....	35
Gráfico 39 ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia.....	36
Gráfico 40 - ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia.....	36
Gráfico 41 - ¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia.....	36
Gráfico 42 - Cambio en proporción de reservas por los distintos canales en los últimos años (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia .....	37
Gráfico 43 - Cambio en proporción de reservas por los distintos canales en los últimos años (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia .....	37
Gráfico 44 - Cambio en proporción de reservas por los distintos canales en los últimos años (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia .....	38
Gráfico 45 - ¿Cuál es su expectativa respecto al porcentaje de habitaciones vendidas por OTAs en los próximos 3 años? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia.....	39
Gráfico 46- ¿Cuál es su expectativa respecto al porcentaje de habitaciones vendidas por OTAs en los próximos 3 años? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia.....	39
Gráfico 47- ¿Cuál es su expectativa respecto al porcentaje de habitaciones vendidas por OTAs en los próximos 3 años? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia.....	39

Gráfico 48 - Si pudiera mejorar un aspecto del proceso de ventas en su hotel ¿Cuál sería? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia .....	40
Gráfico 49 - Si pudiera mejorar un aspecto del proceso de ventas en su hotel ¿Cuál sería? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia .....	40
Gráfico 50 - Si pudiera mejorar un aspecto del proceso de ventas en su hotel ¿Cuál sería? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia .....	41
Gráfico 51 - ¿Cómo evalúa la competencia en el sector hotelero de Santander? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia.....	42
Gráfico 52- ¿Cómo evalúa la competencia en el sector hotelero de Santander? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia.....	42
Gráfico 53- ¿Cómo evalúa la competencia en el sector hotelero de Santander? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia .....	42
Gráfico 54 - ¿Cómo valora la efectividad de las siguientes estrategias para mejorar las ventas de sus hoteles? (4 estrellas) - Fuente: Elaboración propia .....	43
Gráfico 55- ¿Cómo valora la efectividad de las siguientes estrategias para mejorar las ventas de sus hoteles? (3 estrellas) - Fuente: Elaboración propia .....	43
Gráfico 56- ¿Cómo valora la efectividad de las siguientes estrategias para mejorar las ventas de sus hoteles? (2 y 1 estrella) - Fuente: Elaboración propia .....	44

---

**ALTAMIRA**

## 8. REFERENCIAS

### 8.1. WEBGRAFÍA

Ayuntamiento de Santander. (2024). *Dónde dormir: Alojamientos turísticos en Santander*. Turismo Santander. Consultado el 8 de abril de 2025 de <https://turismo.santander.es/organiza-viaje/donde-dormir>

Brújula Chile LTDA. (2014). *Técnicas de venta de productos y servicios turísticos* [Material de formación no publicado].

Cinco Días (2019). *Radiografía del sector hotelero en España: cómo y dónde se gana el dinero*. Cinco Días. Consultado el 23 de febrero de 2025, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/29/companias/1567086634\\_731386.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/29/companias/1567086634_731386.html)

EPData. (2025). *Ocupación hotelera en Santander*. Consultado el 4 de junio de 2025 de <https://www.epdata.es/datos/ocupacion-hotelera-hoteles-datos-graficos-municipios/143/santander/6697?accion=1>

Instituto Cántabro de Estadística. ICANE. (2024). *Viajeros, pernoctaciones, estancia media y procedencia por zonas*. Consultado el 24 de febrero de 2025 de <https://www.icane.es/data/viajeros-pernoctaciones-estancia-media-procedencia-zonas/results>.

Instituto Nacional de Estadística. INE. (2024). *Serie de datos de ocupación en alojamientos turísticos* [Tabla]. INE. Consultado el 22 de febrero de 2025, de [https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=23982#\\_tabs-grafico](https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=23982#_tabs-grafico)

Lacalle, E. (2024). *¿Qué es el sector hotelero y hacia dónde se dirige?* Mews. Consultado el 22 de febrero de 2025, de <https://www.mews.com/es/blog/sector-hotelero>

Salesforce. (2022). *Las etapas del proceso de ventas: qué son y cómo optimizarlas*. Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/blog/etapas-de-ventas/>. Consultado el 19 de marzo de 2025

## 9. ANEXOS

### 9.1. Anexo I – Encuesta

Esta encuesta es totalmente anónima, sus respuestas serán usadas únicamente con fines académicos y no durará más de 5 minutos. Gracias por su colaboración.

1. **¿Cuántas estrellas tiene su hotel?**
  - \* 1 estrella
  - \* \* 2 estrellas
  - \* \* \* 3 estrellas
  - \* \* \* \* 4 estrellas
  - \* \* \* \* \* 5 estrellas
2. **¿Cuántas habitaciones tiene el hotel?**
  - Menos de 40
  - Entre 40 y 80
  - Más de 80
3. **¿A qué tipo de clientela está dirigido principalmente su hotel? (puede marcar varias opciones)**
  - Turismo vacacional
  - Turismo de negocios
  - Turismo de congresos y eventos
  - Otros
4. **¿A qué grupo pertenece su hotel? (puede marcar varias opciones)**
  - Independiente
  - Cadena hotelera nacional
  - Cadena hotelera internacional
  - Otro
5. **¿Qué porcentaje de sus reservas proviene de las siguientes fuentes? (Rellene poniendo una X en cada fila)**

	Menos del 10%	Entre el 10 y el 25%	Entre el 25% y el 50%	Entre el 50% y el 75%	Más del 75%
OTAs (Booking,Expedia, etc)					
Reserva directa en web o teléfono					
Tour operadores/ Agencias de viaje tradicionales					

Empresas y acuerdos corporativos					
----------------------------------	--	--	--	--	--

6. **¿Qué importancia tiene cada canal en su estrategia de ventas? (Escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada importante" y 5 es "Muy importante")**

- Página web del hotel \_\_\_
- OTAs (Booking, Expedia, etc.) \_\_\_
- Agencias de viajes tradicionales \_\_\_
- Ventas telefónicas o email \_\_\_
- Empresas y grupos \_\_\_

7. **En los últimos años, ¿ha cambiado la proporción de reservas en los distintos canales?**

- Sí, cada vez vendemos más a través de nuestro propio sitio web.
- Sí, dependemos más de las OTAs que antes.
- No ha cambiado significativamente.
- No lo sé.

8 - **¿Cuál es su expectativa respecto al porcentaje de habitaciones vendidas a través de las OTAs en los próximos 3 años?**

- Aumentará
- Se mantendrá igual
- Disminuirá

9 - **Si pudiera mejorar un aspecto del proceso de ventas en su hotel, ¿cuál sería? (Marque con una X todas las que apliquen)**

Mejorar la visibilidad y el marketing del hotel \_\_\_

Capacitar y formar más al personal \_\_\_

Implementar nuevas tecnologías para facilitar la gestión de reservas \_\_\_

Optimizar la estrategia de precios y revenue management \_\_\_

Implementar nuevas estrategias para fidelizar más a clientes \_\_\_

Ampliar los canales de venta (nuevas agencias, mercados internacionales, etc.) \_\_\_

Reducir la dependencia en las OTAs \_\_\_

Modernizar o renovar instalaciones para atraer más huéspedes \_\_\_

**10 - En una escala del 1 al 5, ¿cómo evalúa la competencia en el sector hotelero de Santander?**

- 1  Muy baja competencia
- 2  Baja competencia
- 3  Competencia moderada
- 4  Alta competencia
- 5  Competencia muy fuerte

**11 - ¿Cómo valora la efectividad de las siguientes estrategias para mejorar las ventas de sus hoteles? (Escala del 1 al 5, donde 1 es "Nada efectiva" y 5 es "Muy efectiva")**

Mejorar la web del hotel y la reserva directa \_\_\_

Invertir en publicidad digital y tradicional \_\_\_

Mejorar los salarios a los trabajadores \_\_\_

Ajustar precios de manera dinámica \_\_\_

Ofrecer paquetes, promociones, programas de fidelización \_\_\_

Renovar instalaciones o servicios. \_\_\_



## 9.2. Anexo II. – Carta de presentación

Estimado equipo del Hotel (Nombre del hotel):

Mi nombre es Jaime Alonso y soy estudiante de la Escuela Universitaria de Turismo Altamira. Estoy realizando mi Trabajo de Fin de Grado sobre el proceso de ventas en el sector hotelero en la ciudad de Santander.

Para ello, he elaborado una breve encuesta anónima (5 minutos) dirigida a hoteles de la ciudad. Su participación sería de gran valor para el desarrollo de este estudio académico.

👉 Puede acceder a la encuesta en el siguiente enlace: <https://forms.gle/mRxUqB6cbRZtE3fE9>

La información será tratada de forma completamente confidencial y los resultados se utilizarán únicamente con fines académicos.

Le agradezco mucho su tiempo y colaboración. En caso de que tengan alguna duda, me pueden contactar respondiendo a este mail o bien a través de mi número de teléfono 671 38 78 15.

Un cordial saludo,

Jaime Alonso

Estudiante – Escuela Universitaria de Turismo Altamira.

