



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de Turisme

Memòria del Treball de Fi de Grau

Plan de Marketing de Hotelbeds

Maria Fernández Obrador

Grau de Turisme

Any acadèmic 2019-2020

DNI de l'alumne: 43226966F

Treball tutelat per: Antoni Serra
Departament de: Comercialització i investigació de mercats

Paraules clau del treball:
Banco de camas, B2B, internacional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Contextualización	
1.1 Resumen del trabajo.....	4
1.2 Objetivo del TFG.....	4
1.3 Selección del tema.....	5
Capítulo 1: Análisis estratégico y diagnóstico de la situación:	
2. Resumen ejecutivo.....	5-7
3. Análisis de la empresa:	
3.1 Misión.....	7
3.2 Visión.....	7
3.3 Valores.....	7
3.4 Organización interna.....	8-10
Capítulo 2: Diagnóstico de la situación	
4. Análisis del mercado.....	10-15
5. Análisis DAFO.....	15-17
6. Análisis de la competencia.....	17-21
7. Marketing Lifecycle.....	21-23
Capítulo 3: Posicionamiento	
8. Segmentación.....	23, 24
9. Posicionamiento.....	25, 26
Capítulo 4: Actualidad	
10. Crisis COVID-19.....	26, 27
11. Conclusiones	
12. Bibliografía	

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1. Esquema de funciones operativas de Hotelbeds.....	6
Figura 2. Valores de Hotelbeds.....	8
Gráfico 3. Crecimiento anual mundial de llegada de turistas internacionales...11	
Gráfico 4. Número de turistas internacionales por país en el año 2000.....11	
Gráfico 5. Número de turistas internacionales por país en el año 2010.....12	
Gráfico 6. Número de turistas internacionales por país en el año 2018.....12	
Gráfico 7. Porcentaje de turistas internacionales por región en el año 2000....13	
Gráfico 8. Porcentaje de turistas internacionales por región en el año 2010....13	
Gráfico 9. Porcentaje de turistas internacionales por región en el año 2019....13	
Gráfico 10. Porcentaje de viajeros interregionales vs viajeros intrarregionales.....14	
Gráfico 11. Llegadas de turistas internacionales esperadas en 2020 en todo el mundo.....15	
Figura 12. Página principal de Hotelbeds para el registro de hoteles.....18	
Figura 13. Página principal de WebBeds para el registro de hoteles.....19	
Figura 14. Página principal de Hotelbeds para el registro de clientes.....19	
Figura 15. Página principal de WebBeds para el registro de clientes.....20	
Figura 16. Página principal Hotelbeds.20	
Figura 17. Página principal WebBeds.....21	

1. Contextualización

1.1 Resumen

En este Trabajo Final de Grado (TFG) se presenta el plan de marketing que sigue la empresa “Hotelbeds”. Un gran ejemplo de empresa intermediaria turística que creó un nuevo modelo de negocio B2B y consiguió posicionarse en el mercado, llegando a ser hoy en día el líder mundial en su sector.

En el presente documento vamos a empezar con la historia de la empresa para entender desde donde se creó y cómo ha ido evolucionando y posicionando en el mercado.

Para ello vamos a analizar la empresa internamente, viendo así cuáles son sus objetivos corporativos actuales, así como los valores en que se basan para seguir creciendo. Veremos también la organización interna que sigue Hotelbeds, enfocándonos en el departamento de Marketing, ya que éste es nuestro principal foco de estudio en el presente TFG.

A continuación, haremos un análisis del entorno, donde analizaremos la situación del mercado cuando Hotelbeds nació, cómo ha ido evolucionando el sector turístico y su situación actual, teniendo en cuenta el estallido del COVID-19. Este estudio, nos ayudará a realizar un análisis DAFO para diagnosticar la situación en la que se encuentra Hotelbeds.

Posteriormente, veremos las estrategias que siguen sus mayores competidores y el ciclo de vida del cliente, desde que se intenta captar su atención hasta que se fideliza.

Finalmente, hablaremos de la segmentación de Hotelbeds, ya que bajo esta marca hay varias empresas que no solo se dedican al bedbank y además analizaremos la estrategia de posicionamiento que ha seguido nuestra empresa de estudio.

1.2 Objetivo del TFG

El objetivo principal de este TFG es poner en valor el trabajo que ha desarrollado el departamento de marketing de Hotelbeds. Una empresa que ha nacido en Mallorca y, al posicionarse globalmente, este departamento ha tenido que trabajar duro para ver las necesidades de cada mercado, adaptarse y evolucionar según era requerido en el tiempo y lugar idóneo.

Por otro lado, como objetivos secundarios quiero dar a conocer cómo funciona el marketing de una empresa que opera business-to-business (B2B), que es diferente a las estrategias que sigue una empresa business-to-customer (B2C), así como analizar el plan de marketing que ha seguido Hotelbeds para llegar a posicionarse como líder mundial en el sector del bedbank.

1.3 Selección del tema

El motivo principal de la elección de este trabajo fue la atención que me llamaron las asignaturas de Marketing I y Marketing II de la carrera de Turismo. En especial la segunda, ya que al final del curso tuvimos que crear empresas innovadoras y desarrollar todo un plan de marketing para estas.

Ya que actualmente estoy trabajando en Hotelbeds, sentía mucha curiosidad por como estaba estructurado el departamento de marketing. Desde mi desconocimiento, veía que era un departamento grande, formado por mucha gente que tenía funciones diferentes pero a la vez estaban muy relacionados entre si. Además es un departamento que necesita estar sincronizado con todas las diferentes áreas del negocio para estar siempre alineados.

2. Introducción

2.1 Resumen ejecutivo

Hotelbeds es una Agencia de Viajes Online (OTA). Su mayor actividad es el bedbank, es decir, compra noches de hotel y las vende a agencias minoristas, llevándose como beneficio una comisión por esta venta.

La sede se ubica en Palma de Mallorca, aunque la empresa opera globalmente y tiene más de 60 oficinas por todo el mundo.

La oferta de Hotelbeds es considerablemente grande. Ofrece a todos sus clientes un portfolio de más de 180.000 hoteles ubicados en 185 países diferentes que, cómo hemos comentado anteriormente, ésta actividad es su mayor fuente de ingresos. Además del bedbank, Hotelbeds ofrece servicios como rutas de transfer, actividades en destino y alquiler de coches, operando bajo lo que la empresa ha denominado “beyond the bed”.

Hotelbeds proporciona a los hoteleros y socios de distribución de viajes una plataforma eficiente y herramientas de última tecnología para integrar y comercializar fácilmente su cartera de servicios turísticos. Gracias a estas ofertas, los clientes ven aumentadas sus tasas de ocupación y optimizan su RevPar. Además aseguran que hay más probabilidades de que, con los servicios que ofrece beyond the bed, los huéspedes se van a alojar por más tiempo en los hoteles, van a reservar con más antelación y habrá menos probabilidades de que cancelen.

En la siguiente imagen podemos ver un esquema de cómo opera Hotelbeds como empresa intermediaria:

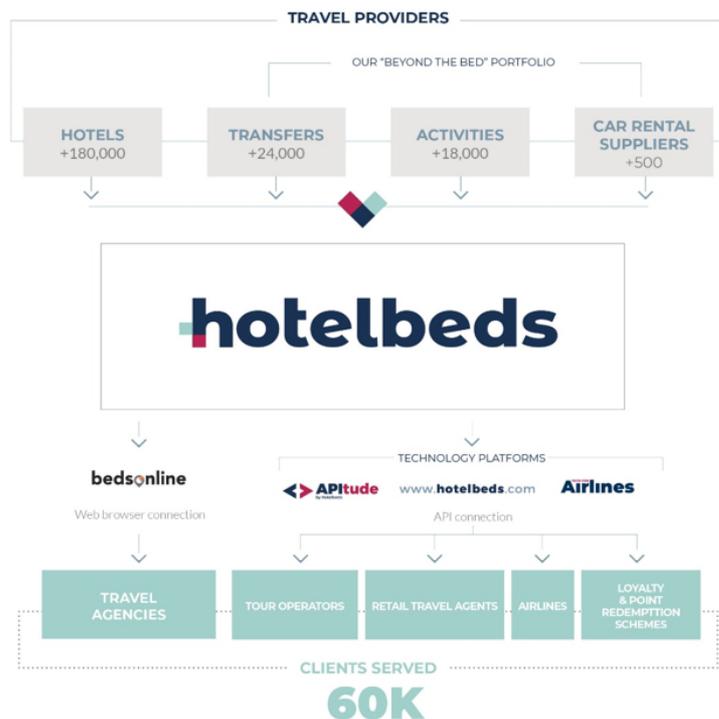


Figura 1. Esquema de funciones operativas de Hotelbeds.
Fuente: Presentación Powerpoint Hotelbeds.

Todo empezó en el año 2000, cuando un equipo de profesionales, que trabajaban ya en el sector turístico, observaron que había una oportunidad en el mercado de la distribución online de acomodación hotelera y decidieron emprender.

Tradicionalmente, en el sector de la distribución turística había una integración vertical, es decir, los grandes turoperadores controlaban la distribución minorista, vuelos, servicios en destino y oferta hotelera. Así que ellos decidieron implementar un nuevo modelo de negocio, penetrando en nuevos mercados geográficos, es decir, abriendo puertas a otras oportunidades e implementando una nueva plataforma tecnológica única.

Joan Vilá, creador y CEO de Hotelbeds, junto con su equipo emprendedor, observaron que el sector estaba experimentando cambios estructurales. Por una parte, los turoperadores de gran tamaño se estaban concentrando, y por otra, los patrones de demanda de los clientes se estaba de cada vez enfocando más a un tipo de mercado muy específico, como por ejemplo el turismo de cruceros. Estos cambios en los patrones de la demanda exigían que las agencias receptoras debían adaptarse a esta nueva demanda de los clientes. Además, los cambios en el sector y en el mercado estaban actuando a la misma vez que las tecnologías de la información estaban creciendo, de cada vez más gente hacía uso del Internet.

Frente a los cambios de estos factores, el equipo de marketing de Hotelbeds tuvo que fortalecer su posicionamiento de marca frente a los competidores y descentralizarse, ya que sus negocios se concentraban entre España y Reino Unido. Una de las medidas que tomaron fue tener más presencia en ferias sectoriales, implementar una página web llamativa y crear programas de fidelización de los clientes a través de su nuevo portal, que marcó la diferencia.

Sin duda, estas acciones fueron algunos de los factores de éxito de Hotelbeds, que ha conseguido posicionarse hoy en día como el mayor bedbank del mundo.

3. Análisis de la empresa

La misión, visión y valores de una empresa son el ADN de esta, su identidad corporativa, y hacen que una marca tenga su propia identidad.

3.1 Misión

Seguir siendo el mayor banco de camas del mundo y a la vez disponer de un mayor catálogo de actividades en destino.

3.2 Visión

Mantener una relación personalizada con los clientes y proveedores para cubrir de forma eficaz y eficiente sus necesidades con el uso de las nuevas tecnologías.

3.3 Valores

Los valores son aspectos intangibles de una empresa, pero muy importantes para definir los principios de esta.

Hotelbeds es una compañía global, con la filosofía "I will we will", que incentiva a mantener una mentalidad ganadora, de esfuerzo y responsabilidad individual, pero también como parte de un equipo.

Para crear esta cultura, Hotelbeds dispone de un conjunto de comportamientos que impulsan la estrategia del negocio:



Figura 2. Valores de Hotelbeds.
Fuente: The Lobby, blog interno Hotelbeds.

3.4 Organización interna

El equipo de Marketing de Hotelbeds trabaja juntamente con el equipo de Comunicaciones. Este es un departamento activo y dinámico, y ofrece una gama completa de servicios para todas las funciones de la empresa. Está formado por más de 60 personas repartidas por todo el mundo y su principal objetivo es transmitir un mensaje claro, cautivador e innovador a toda la sociedad.

Las funciones se dividen en siete equipos clave:

- A. Operaciones de marketing, automatización y habilitación
- B. Marketing de asociación
- C. Marca, contenido y marketing corporativo
- D. Eventos y Ferias
- E. Comunicaciones internas y de gestión del cambio
- F. Relaciones públicas, medios y asuntos corporativos
- G. Proceso global, presupuesto e informes

A. Operaciones de marketing, automatización y habilitación:

Desde donde se planifican y entregan todas las actividades de marketing definidas para ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos. Esto lo hacen a través del marketing digital y un enfoque en la automatización del marketing, lo que permite que la empresa crezca y ayuda a construir relaciones más fuertes y más personales con los clientes. Trabajan juntamente con el departamento comercial para desarrollar juntos las estrategias de marketing.

Dentro de este equipo encontramos diferentes roles:

- Martech Stack and Data: estos son llamados “gurús tecnológicos” que desarrollan y mantienen todas las plataformas de marketing, incluidos los sitios web. El equipo aplica tecnología para automatizar las acciones de marketing, para que los clientes tengan una experiencia más personalizada que satisfaga todas sus necesidades y requisitos.
- Lifecycle Marketing: este es el equipo responsable de definir y desarrollar los programas de automatización. Se centran en desarrollar campañas de marketing automatizadas para adquirir e incorporar nuevos clientes, retener clientes leales y volver a involucrar a los que han perdido. Trabajan juntamente con el equipo de marca, contenido y marketing corporativo y regional (punto C), para garantizar que su enfoque se adapte a la cultura de cada mercado. Profundizaremos más sobre el trabajo de este departamento en el Capítulo 2 punto 7.
- Marketing regional: estas son las personas que definen y ejecutan los planes de marketing para satisfacer las necesidades de cada región. Apoyan el desarrollo de los programas de automatización y ejecutan campañas patrocinadas.

B. Marketing de asociación:

Trabajan para desarrollar campañas de marketing estratégicas, que tienen el poder de atraer a la gente, impulsar el desarrollo económico para un destino específico y, por supuesto generar ingresos para el negocio. Para ello se centran en construir relaciones sólidas con las juntas de turismo locales.

Las campañas de marketing de destino están diseñadas para impulsar la disponibilidad de habitaciones por noche para los ingresos, al tiempo que promueven a Hotelbeds como líder indiscutible en el sector de distribución de viajes B2B.

C. Marca, contenido y marketing corporativo:

Son los responsables de la gestión de la marca y el marketing de contenidos, estableciendo estándares de marca tanto interna como externamente. También proporcionan contenido creativo de alta calidad para apoyar las campañas de marketing comercial y corporativo de la compañía.

Así bien, también se encargan de asegurarse que los estándares de la marca se establezcan, implementen y mantengan en todo el grupo, crear una estrategia y un plan sólidos de Content Marketing para respaldar objetivos más amplios de adquisición y retención de clientes.

D. Eventos y Ferias:

Este es un pequeño equipo de tres personas que respalda el negocio mediante la planificación y promoción de actividades a través de eventos y ferias comerciales en todo el mundo, para garantizar el máximo impacto de la marca e impulsar el compromiso. Desde este departamento se aseguran que los eventos estén en línea con los valores y comportamientos de Hotelbeds, además de implementar una estrategia global de eventos y ferias en todo el mundo.

E. Comunicaciones internas y de gestión del cambio:

Su mayor objetivo es garantizar que cada uno de los empleados de Hotelbeds esté informado sobre el negocio y la estrategia de la compañía, y que se sienta parte de una compañía global.

También creen en la importancia de proporcionar oportunidades para un diálogo bidireccional, particularmente en tiempos de cambio, cuando surgen muchas preguntas. TheLobby, que es un blog interno de Hotelbeds, es administrado por éste equipo, y es un gran foro para comunicarse, hacer preguntas e interactuar.

F. Relaciones públicas, medios y asuntos corporativos:

Es un equipo de cinco personas que son responsables de todas las comunicaciones externas con los medios, el mantenimiento de los canales de redes sociales y la gestión de los asuntos corporativos para salvaguardar la reputación de la empresa con los interesados externos.

Su misión es proteger y promover la buena reputación de Hotelbeds, y toda su cartera de empresas. Su desafío es garantizar que las acciones estén siempre alineadas con los objetivos comerciales.

G. Proceso global, presupuesto e informes:

Todo el presupuesto para actividades de marketing y comunicaciones en toda la empresa se ha centralizado y se encuentra dentro de la función de Marketing y Comunicaciones.

Como equipo gestionan los costos generados por estas actividades, asegurando que toda la inversión en marketing esté alineada con la estrategia acordada para las áreas clave del negocio.

Capítulo 2: Diagnóstico de la situación

4. Análisis de mercado

En este apartado vamos a analizar las variaciones del turismo internacional en los últimos años. Así podremos, en el siguiente apartado, hablar de las oportunidades y amenazas que ha podido experimentar Hotelbeds durante este periodo de tiempo.

En estos últimos 20 años el turismo se ha transformado y crecido de forma considerable. Actualmente, según los datos de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO), el turismo representa el 10,4% del PIB mundial. Esta cifra nos muestra la importancia del sector turístico que, para muchos países, es el motor de su economía. Este sector facturó 1.460 billones de dólares en 2018, un 5% más que el año 2017.

En total, durante el año 2019 se registraron 1.461 millones de llegadas internacionales en todo el mundo, lo que supone un crecimiento del 4% respecto al año anterior.

En la siguiente tabla podemos ver como ha fluctuado en los últimos 10 años la llegada de turistas internacionales en todo el mundo. De media ha habido un crecimiento anual de 5,1%:

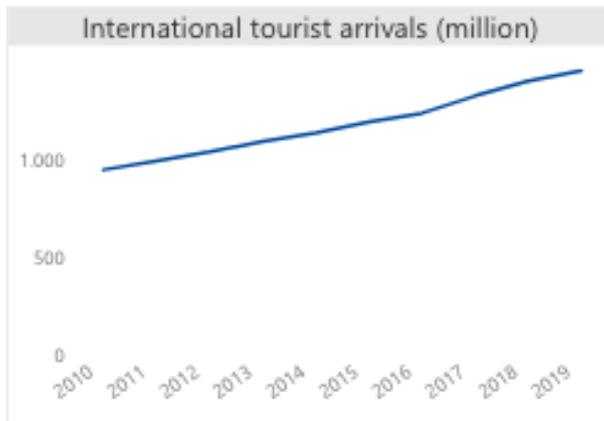
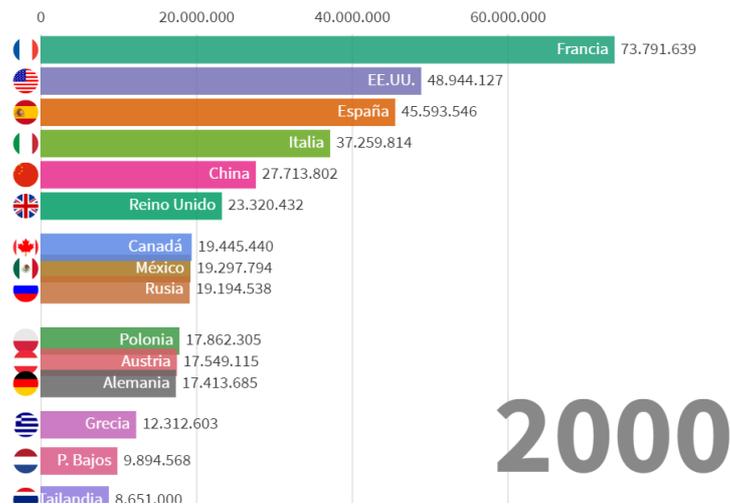


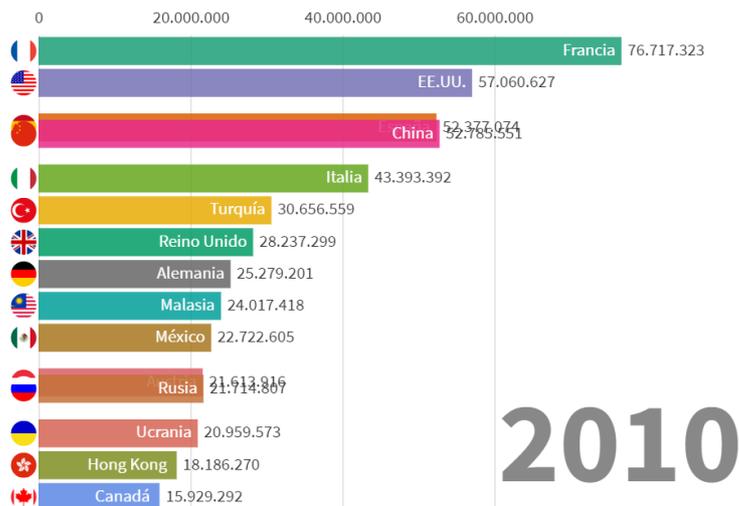
Gráfico 3. Gráfico sobre el crecimiento anual mundial de llegada de turistas internacionales
Fuente: UNWTO

Veamos en las siguientes tablas la evolución de turistas internacionales por país:



Source: UNWTO. Realizado por Viajes National Geographic

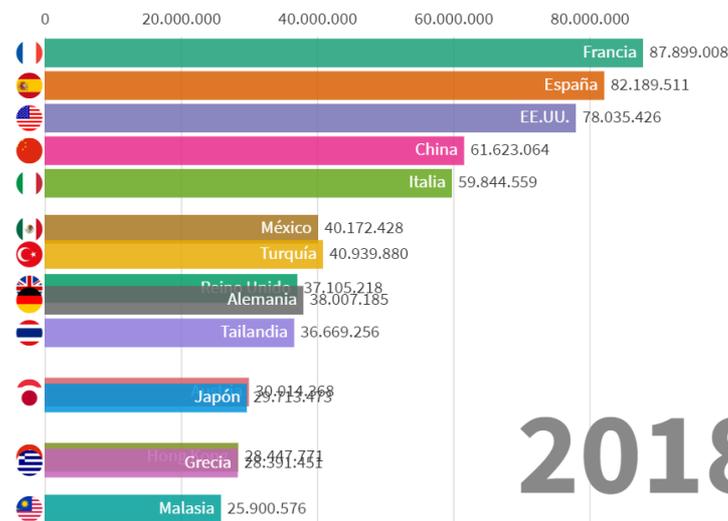
Gráfico 4. Número de turistas internacionales por país en el año 2000
Fuente: UNWTO



2010

Source: UNWTO. Realizado por Viajes National Geographic

Gráfico 5. Número de turistas internacionales por país en el año 2010
Fuente: UNWTO



2018

Source: UNWTO. Realizado por Viajes National Geographic

Gráfico 6. Número de turistas internacionales por país en el año 2018
Fuente: UNWTO

Como año de inicio para esta comparativa cogemos el año 2000, que fue cuando nació Hotelbeds, y vemos la evolución hasta el año 2018, ya que el estudio se hizo en Septiembre de 2019.

Podemos observar que en la cabeza de países con más llegadas turísticas internacionales encontramos a Francia, España, EEUU y China. Francia ha sido el país que durante estos últimos años se ha mantenido en la posición más alta. España, en cambio, ha oscilado entre el segundo y cuarto puesto. Fue en 2009 cuando llegó al cuarto puesto, ya que otros países mediterráneos como Turquía, Marruecos, Egipto y Túnez empezaron a resurgir y debilitaron el turismo de sol y playa de nuestro país.

Los lugares que han crecido más indiscutiblemente son Japón, seguido de Turquía y Tailandia, culturas que se han abierto al comercio exterior, ofreciendo paisajes exóticos, variedad de turismo (de negocios, gastronómico, de compras) y ofreciendo precios competitivos.

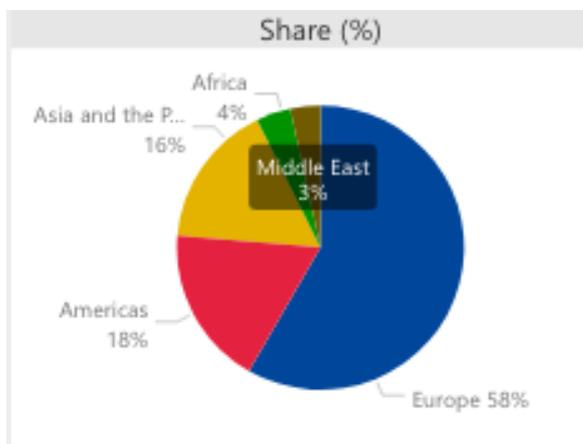


Gráfico 7. Porcentaje de turistas internacionales por región en el año 2000
Fuente: UNWTO

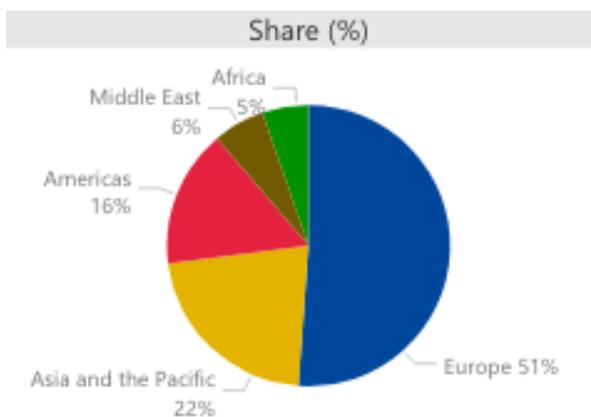


Gráfico 8. Porcentaje de turistas internacionales por región en el año 2010
Fuente: UNWTO

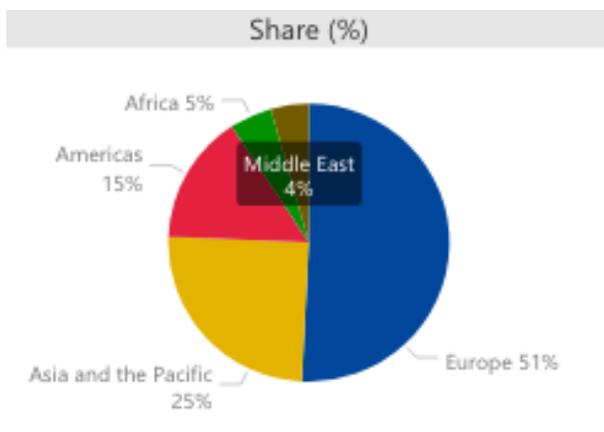


Gráfico 9. Porcentaje de turistas internacionales por región en el año 2019
Fuente: UNWTO

Lo que más destaca es que el continente europeo es la región del mundo que más visitas internacionales recibe. En los últimos años el continente Americano ha aumentado casi el doble su cifra anual de llegadas. Pero si podemos observar en los gráficos de sectores de arriba que este continente ha perdido 3 puntos en los últimos 19 años. Esto puede ser por el crecimiento de otras regiones como por ejemplo Asia-Pacífico, donde podemos observar que el número de llegadas se ha triplicado, llegando en 2019 a 364 millones de turistas internacionales que decidieron visitar los países de esta región. Llama mucho la atención el crecimiento que ha tenido esta área, que ha sido del 7,1% solo en los últimos 10 años. Por último, en Oriente Medio la cifra se ha incrementado en este último año 5 millones de visitantes internacionales, siendo un total de 64 millos de personas en 2019. Podemos ver que esta región representa, al igual que África, las áreas menos visitadas del mundo y esto está muy relacionado con la inestabilidad política que sufren los países que integran estas regiones.

Por otro lado, debemos saber el comportamiento de los viajeros. En la siguiente tabla de 2019 vemos un división por región que nos muestra en azul el porcentaje de viajeros que pertenecen a esta zona y que han viajado fuera de la misma, y de color rojo los que han decidido hacer turismo dentro de su territorio.



Gráfico 10. Porcentaje de viajeros interregionales vs viajeros intrarregionales
Fuente: UNWTO

Esto ayudará al equipo comercial y al de Marketing a crear campañas enfocadas a cada mercado.

Actualmente el turismo es uno de los sectores más afectados por el brote de COVID-19, con impactos tanto en la oferta como en la demanda de viajes. Esto representa un riesgo adicional a una economía mundial hoy en día débil con tensiones geopolíticas, sociales y comerciales.

Considerando que la situación actualmente es muy cambiante, es aún pronto para estimar cuál será el impacto total del COVID-19 en el turismo internacional. Para ver una estimación de este impacto, he analizado un estudio que ha publicado la OMT el día 24 de Marzo 2020, en el que toma el escenario del SARS de 2003 como punto de referencia:

La OMT estima que en 2020 las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial podrían disminuir entre 20-30%, en comparación con un crecimiento estimado de 3% a 4% pronosticado a principios de enero de 2020.

2020 forecast - international tourist arrivals, world (millions)

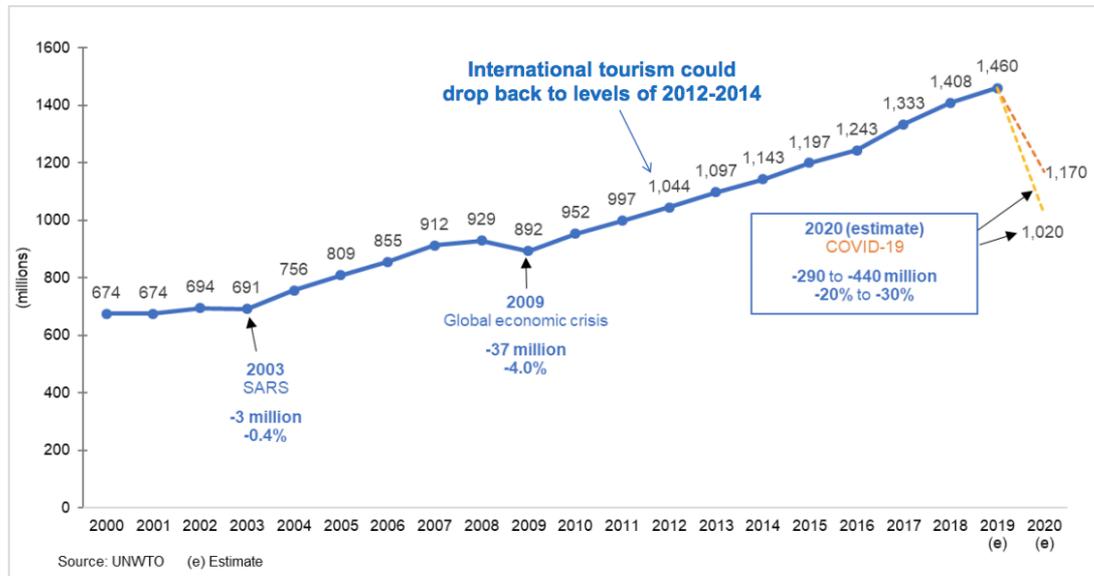


Gráfico 11. Llegadas de turistas internacionales esperadas en 2020 en todo el mundo

Fuente: UNWTO

Esto podría traducirse en una pérdida de US \$ 30 a 50 mil millones en gastos de visitantes internacionales.

Definitivamente esto afectará a todos aquellos individuos y empresas que se dediquen al turismo, pero sobretodo a pequeñas y medianas empresas que son más vulnerables a estas situaciones y no puedan afrontar esta crisis.

5. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que nos ayudará a medir la situación de Hotelbeds, analizando sus características internas y su situación externa. En cuanto a la perspectiva interna, vamos a ver los aspectos a los cuales la empresa tiene un grado de control. Por otro lado, desglosaremos la perspectiva externa para ver que oportunidades ofrece el mercado turístico a la vez que las amenazas a las que se afronta el bedbank.

Perspectiva interna:

- Debilidades:
 - Al tener ubicación internacional, es difícil mantener una armonización interna. Cada país tiene una cultura diferente, por tanto el departamento de cultura debe trabajar creando iniciativas para que todos los empleados se sientan cómodos con la empresa en la que trabajan.
 - La estructura organizativa de Hotelbeds, tras la integración con GTA y Turico Holidays, se vió muy debilitada. Había funciones que estaban duplicadas, las tres empresas no seguían las

mismas líneas estratégicas, las culturas de las empresas eran diferentes, etc. Por eso se llevó a cabo una integración que duró 2 años, con el fin de convertir estas 3 empresas en una misma. Todo este proceso hizo que la empresa pasara por momentos de inseguridad, lo que creaba inestabilidad para sus empleados y muchos decidieron abandonar sus puestos de trabajo.

- Fortalezas:
 - Recursos humanos: el personal está muy bien calificado para el trabajo que desarrollan día a día. Además, desde Hotelbeds siempre se anima al desarrollo y crecimiento individual dentro de la empresa. Para ello se creó el departamento de “The Uni”, desde donde innovaron lanzando una plataforma interna de aprendizaje que proporciona cursos online a todos los empleados y sobre todo tipo de temáticas: ventas, excel, cultura de la empresa, programas informáticos, análisis de datos, etc. Por otra parte, el ambiente laboral es excelente. Pese a ser una empresa internacional todos los empleados están conectados a través de la plataforma interna “The Lobby” y constantemente se celebran actividades como: yoga, meditación, clases de baile, etc.
 - Fuerte capacidad financiera: en 2016 Hotelbeds fue comprado por Cinven, una gestora de capital riesgo británica y por CPPIB, un fondo de pensiones de Canadá. Gracias al alto rendimiento de Hotelbeds, dispone de un gran apoyo de sus inversores y bancos, que, por ejemplo, para garantizar la continuidad de la empresa debido a la crisis del Covid-19, el banco de camas va a recibir una inversión de 400 millones de euros.
 - Amplia experiencia en el mercado lo que permite ofrecer a sus clientes una gran calidad en el servicio.
 - Gran variedad de oferta. su inventario asciende a 180.000 hoteles, 24.000 rutas de transfer, 18.000 actividades en destino, 500 proveedores de alquiler de coches, en 185 países que pone a disposición de las agencias.
 - Responsabilidad con el medioambiente: así como publicó el periódico online Hosteltur el 17 de Febrero de 2020: “Hotelbeds quiere ser una empresa más “verde” en un año”. Indica que Hotelbeds, además de ser certificada como “Organización Carbono Neutral” por Carbon Footprint, durante el año 2020 se han propuesto reducir al 5% el consumo de energía, agua y papel.
 - Inversión e innovación: desde su nacimiento, Hotelbeds ha demostrado su capacidad evolutiva, siempre está actualizado con las últimas tendencias.

Es importante que la empresa sepa encontrar sus fortalezas que hacen que se diferencie con respecto de otras empresas del mismo sector. Es posible que Hotelbeds comparta algunas ventajas competitivas con sus competidores, por eso debe explotar al máximo sus fortalezas para la rentabilidad sea mayor y que sus debilidades se conviertan en oportunidades de mejora.

Perspectiva externa:

- Amenazas:
 - Aparición de competidores: la internacionalización de Hotelbeds ha hecho que la empresa ponga el foco en otras cosas en lugar de asegurarse de que, en cada una de sus ubicaciones, sea el mejor bedbank. A nivel local, en según que lugares del mundo, puede que las empresas turísticas decidan trabajar con otros bancos de cama que estén más especializadas localmente. En el siguiente apartado (6. Análisis de la competencia) hablaremos más profundamente de los competidores.
 - COVID-19: sin duda, el brote de este virus ha hecho que el mundo se pare, siendo el sector turístico uno de los más afectados. En el capítulo 4 de este TFG vamos a analizar qué medidas ha tomado Hotelbeds frente a esta crisis.
 - Al ser una empresa tan grande, muchos hoteles prefieren trabajar con intermediarios más pequeños que les proporcionan un servicio más personalizado.
- Oportunidades:
 - Posición privilegiada en el sector turístico: actualmente Hotelbeds es el mayor bedbank del mundo, con un gran número de oferta para sus clientes y mayor número de reservas.
 - Tecnología puntera del mercado.
 - Presencia en todas las regiones del mundo.

6. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia es una fase muy importante cuando estamos investigando sobre el mercado en el que opera una empresa. Así, como bien dice la web de "Infoautonomos" podremos:

- Saber dónde y con quien compites realmente
- Identificar oportunidades de negocio
- Detectar elementos en los que diferenciarte
- Prever la acción de tu competencia

Los bancos de cama no están diseñados para competir con las iniciativas de reserva directa de hoteles, en cambio, se centran en ayudar a los hoteleros a desarrollar mercados desatendidos. Las marcas hoteleras se centran en transacciones B2C, lo contrario a los bancos de cama, que usan estrategias B2B. Estas buenas relaciones, en la mayoría de los casos, producen reservas incrementales a favor de los hoteleros, ya que ellos hacen esfuerzos para gestionar su distribución directa y a su vez trabajan con los bedbank, en lugar de competir para cambiar el canal de reserva. Además, las agencias de viajes que utilizan bancos de cama también representan grupos cerrados que de otro modo podrían no estar disponibles para grupos de hoteles o propiedades a través de medios directos.

Lo más importante para que haya un mercado neutral entre estos 3 jugadores es que los bancos de cama no intenten intervenir con los huéspedes, sólo satisfacer las necesidades de sus socios y clientes para ayudarlos a alcanzar sus objetivos.

En el año 2017 Hotelbeds adquirió a sus 2 mayores competidores: Turico Holidays, que tenía fuerte presencia en EEUU y GTA, con fuerte implantación en Asia y Oriente Medio que, para Hotelbeds era de gran interés esta sinergia, ya que en los últimos años se estaba observando como Dubai presentaba unas tasas de crecimiento en cuanto a reservas de hotel muy altas. Esta integración supuso la entrada de Hotelbeds a dos mercados clave. Además de aumentar su fuerza y capacidad frente a sus competidores.

Hoy en día no hay ningún bedbank de la dimensión de Hotelbeds, que es líder mundial por número de ventas. Todos los competidores que tiene son a nivel local, por ejemplo el líder en viajes de Asia es “Ctrip” que, desafortunadamente, se ha visto muy afectado por la gran crisis del Covid-19.

El segundo bedbank más potente a nivel global es WebBeds, que provee una red de distribución global para sus clientes de más de 350.000 propiedades de las cuales más de 30.000 son hoteles y apartamentos en 12.000 destinos diferentes. Al igual que Hotelbeds, opera en todas las regiones del mundo, con mayor presencia en Europa y Asia como segundo foco.

Analizando las páginas web de WebBeds y Hotelbeds, podemos ver algunos elementos en los que se diferencian:

The image shows the Hotelbeds website homepage. At the top, there is a navigation bar with links for 'CORPORATE', 'CLIENT', 'HOTELIER', and 'HOTELIERS LOGIN'. Below this is a secondary navigation bar with 'HOME', 'INCREASE OCCUPANCY', 'HOTELBEDS EXTRANET', 'COST-EFFECTIVE DISTRIBUTION', 'HOTEL MARKETING SOLUTIONS', and 'RESOURCES'. The main content area features a large banner with the text 'THE PERFECT DISTRIBUTION ALLY FOR HOTELIERS' and a sub-headline 'A cost-efficient solution for increasing occupancy without impacting your direct channel.' To the right of the banner is a 'List your property' form with fields for 'First Name', 'Last Name', 'Email', and 'Phone number'. Below the form is a checkbox for 'I agree with the Privacy Policy and how Hotelbeds uses my data.' and a 'GET STARTED' button. At the bottom of the page, there is a section titled 'BY WORKING WITH US YOU GET ACCESS TO:' with four statistics: 'MORE THAN 60,000', 'ACTIVE IN 140', 'Scroll down MAKING MORE THAN 50 million', and 'WITH CLIENTS THAT HAVE 55 days'.

Figura 12. Página principal de Hotelbeds para el registro de hoteles.

Fuente: www.hotelbeds.com

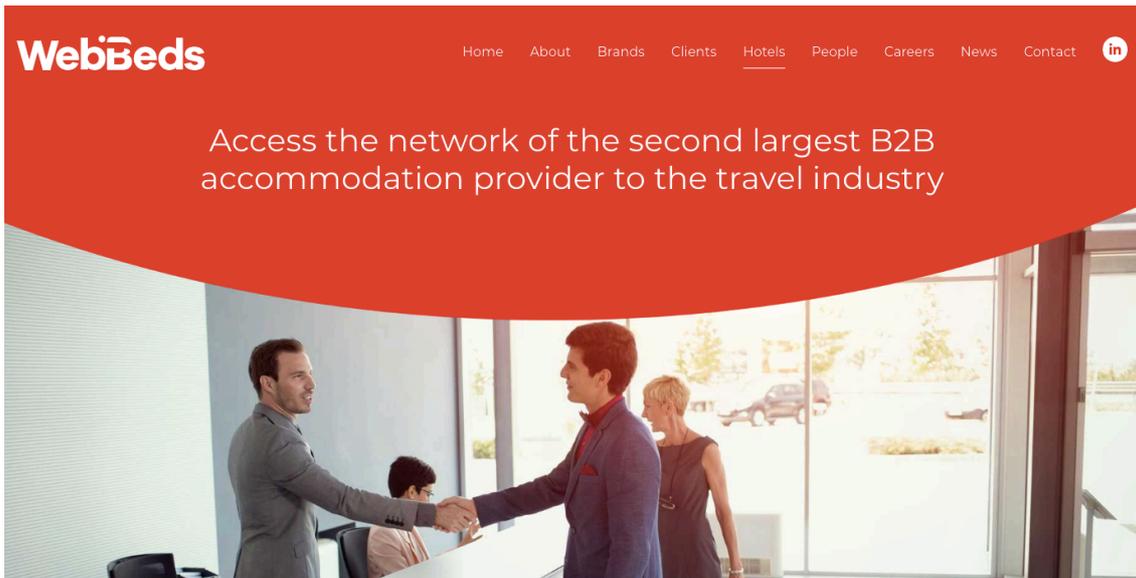


Figura 13. Página principal de WebBeds para el registro de hoteles.
Fuente: www.webbeds.com

Mientras que Hotelbeds invita directamente y de forma fácil a que los hoteleros registren sus propiedades en su página web, WebBeds sólo da información. Para que los proveedores de acomodación se registren deben acceder a varios sitios web primero o antes contactar con el bedbank. El hecho de que se tengan que seguir tantos pasos solo para un registro significa que un porcentaje muy elevado de gente que visita la página web no termine finalmente inscribiéndose.

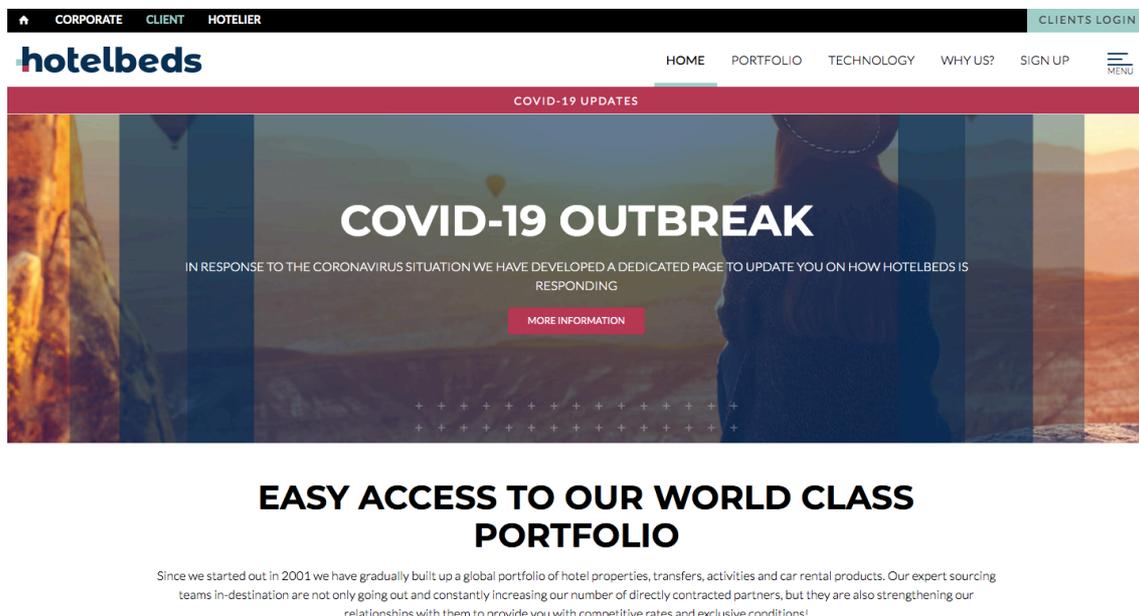


Figura 14. Página principal de Hotelbeds para el registro de clientes.
Fuente: www.hotelbeds.com

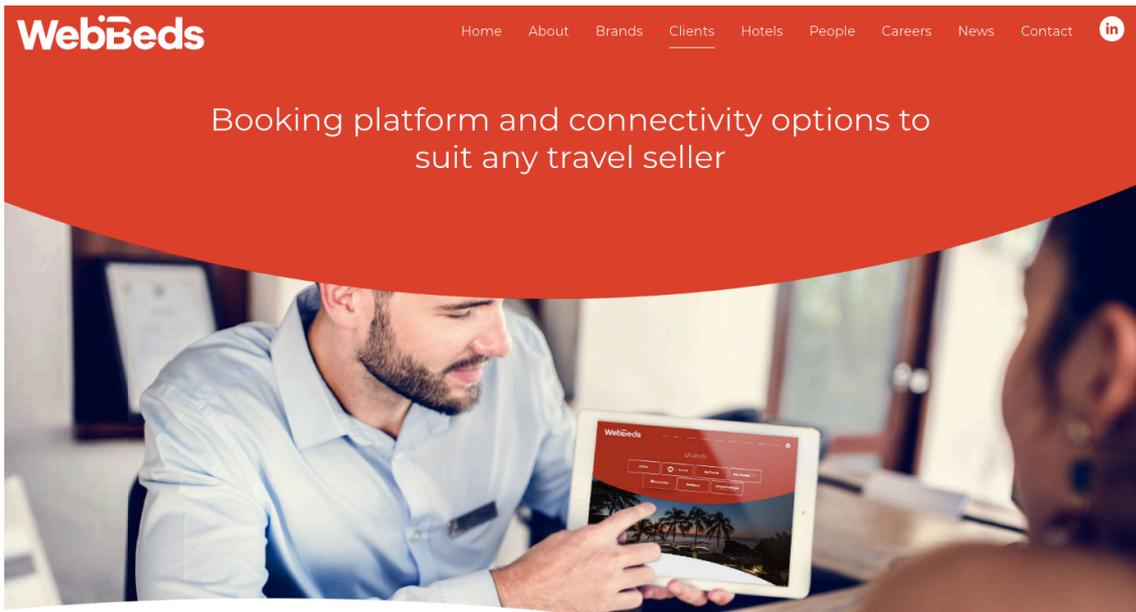


Figura 15. Página principal de WebBeds para el registro de clientes.
Fuente: www.webbeds.com

En el apartado reservado para los clientes pasa lo mismo que hemos mencionado previamente. Además de esto, Hotelbeds opta por la transparencia emitiendo confianza a los clientes aportando información actualizada sobre la actual crisis del Covid-19.

Lo mismo hacen en su página web principal:

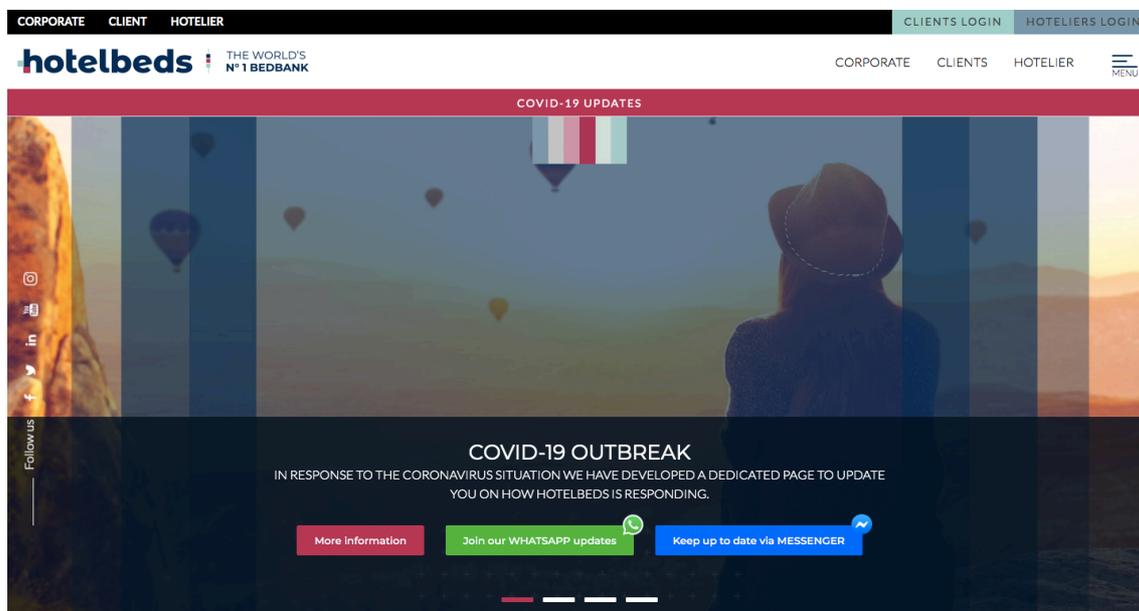


Figura 16. Página principal Hotelbeds.
Fuente: www.hotelbeds.com

En cambio, WebBeds en su página principal presenta a sus marcas e invita a los visitantes de la web a entrar en ellas para conocer más sobre estas. Es confuso ya que no queda clara la diferencia entre cada una de ellas:

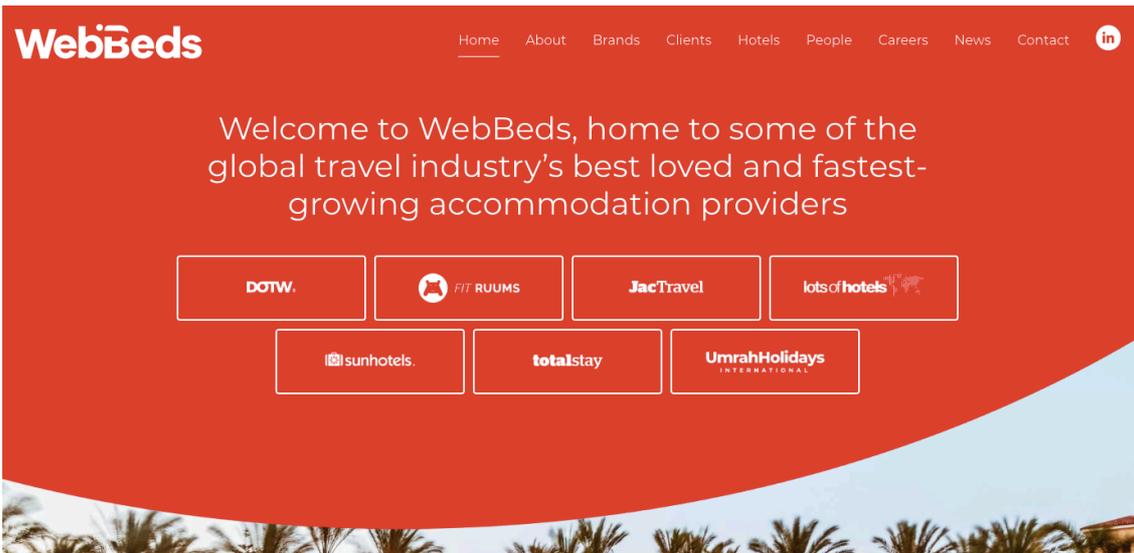


Figura 17. Página principal WebBeds.

Fuente: www.webbeds.com

Otro aspecto que diferencia a Hotelbeds de WebBeds es que el primero ofrece servicios turísticos alternativos al alojamiento. Veremos en el punto 7 cómo Hotelbeds ha segmentado su oferta para aprovechar las oportunidades de mercado.

Por otro lado, el mercado ha observado que en los últimos años Expedia, Booking y Ctrip ha crecido al doble de la velocidad que el canal directo. Ante esta situación en la que la intermediación ha crecido por encima del canal directo, Hotelbeds se ha aliado con estas grandes agencias de viaje online para ofrecerle también a ellos sus productos y servicios.

Es difícil competir con ellos ya que su venta directa al cliente es muy potente, pero en el mercado actual todas las empresas que trabajan el sector turístico se han dado cuenta de que deben trabajar juntos creando coaliciones entre ellos y se puedan beneficiar unos de otros.

7. Lifecycle Marketing

Es muy importante crear una estrategia de contacto con el cliente siempre activa y coordinada para todo su ciclo de vida. Se debe basar en el compromiso, la conversión y la retención de clientes potenciales.

La mejor manera para que una empresa construya relaciones es a través de marketing, pero este debe ser planificado y a través de múltiples canales digitales. Hoy en día, para permitir esto existe lo denominado MarTech que automatiza todos los procesos de marketing.

A continuación vamos a explicar el ciclo de vida del cliente en Hotelbeds:

NCA (New Client Acquisition): uno de los principales objetivos de Hotelbeds es que los nuevos clientes tengan una gran experiencia desde el momento en que se registran a la plataforma hasta que realizan su primera reserva.

Gracias a un programa de marketing digital y a la implementación de la tecnología de automatización, los nuevos clientes pueden reservar sus viajes de manera fluida, al mismo tiempo que les ayudará a satisfacer sus necesidades y requisitos a tiempo real.

Cuando el cliente se registra, es el momento en que comienza la relación con este. Tan pronto como los clientes se registran empiezan a usar los servicios y productos que se ofertan, por eso es muy importante proporcionarles todo el conocimiento y herramientas que necesitan y ayudarlos a realizar su primera reserva. Con esta iniciativa se pretende que los clientes vean el valor real de trabajar con Hotelbeds lo más rápido posible.

El Lifecycle marketing en Hotelbeds se divide en varias fases:

1. Conciencia: el objetivo principal es dar a conocer Hotelbeds.
2. Consideración: momento en el que el cliente potencial ha accedido a nuestro portal, pero aún no se ha registrado.
3. Decisión de registro: los clientes deben sentirse acompañados y apoyados durante todo el tiempo en el que decidan trabajar con el bedbank.

Durante estas primeras fases las campañas de marketing se enfocan sobre todo en email streaming. Esto son un conjunto de mensajes automatizados según el comportamiento y la actividad del cliente en cuanto a su reacción una vez reciben un email por parte de Hotelbeds. El primer correo que se envía es para dar a conocer la empresa. Esto incluye información sobre la cartera de productos, acuerdos con hoteles, las funcionalidades y herramientas del sistema de las que pueden beneficiarse. Si el destinatario no abre el correo, el sistema automatizado lo detecta y envía otro correo con más información.

Además de un ahorro de tiempo para contactar a posibles clientes uno a uno, gracias al email streaming podremos contactar a las empresas dependiendo del segmento en el que nos queremos enfocar, a la vez que obtener información sobre la actuación de los interesados ante la información o campañas que envía Hotelbeds.

4. Inducción: fase en la que el cliente ya se ha registrado. En este caso los emails que se envían al cliente son para primero darle sus credenciales para el uso de la plataforma y para hacer un seguimiento sobre su uso de para que hagan reservas cuanto antes. Según su actividad, se envían también correo recordatorios para iniciar sesión. Si no inician sesión, se ponen directamente en contacto con el cliente para entender el por qué. En caso de que todos estos intentos sean fallidos y aún no se ha podido contactar con el cliente, se envía una encuesta para identificar el problema y comprenderlo para poder resolverlo. Para que el nuevo cliente se vea capaz de hacer un uso correcto de la plataforma reciben instrucciones detalladas de cómo pueden navegar a través del sistema, con un video introductorio y pautas sobre cómo hacer su primera reserva, comparar tarifas de hotel o incluso agregar transferencias y actividades a su compra.

5. Reserva: en este proceso se incluye el momento en que el cliente adquiere uno de nuestros servicios o productos ofertados en la plataforma. Una vez que un nuevo cliente hace su primera reserva, recibe una nota de felicitación junto con un cuestionario para que comparta su primera experiencia haciendo su primera reserva. Hotelbeds envía correos de confirmación, modificación o cancelación, en el caso de que lo hubiese, y al terminar todo este proceso, se pide por feedback para hacer cualquier mejora.
6. Retención: para que el cliente se fidelice, Hotelbeds tiene programas de incentivos. El programa propio de Hotelbeds se llama Starrewards, plataforma en la que los clientes acumulan puntos por hacer reservas y son canjeables por tarjetas regalo de otras empresas como por ejemplo Amazon, Nike o Apple.
7. LCR (Lost Client Recovery): en caso de que el cliente ya registrado lleve mucho tiempo sin iniciar sesión en la plataforma, se hace de nuevo email stream, además de ofrecer programas de incentivos o enviarles contenido dedicado personalmente al cliente, con el objetivo de no perderlo definitivamente.

Este programa tiene como objetivo principal acelerar el proceso de reserva y mejorar la primera impresión que los clientes tienen de Hotelbeds. En el pasado, los nuevos clientes tardarían bastante en hacer su primera reserva, por lo que con esta iniciativa se ha reducido este tiempo y, por supuesto, ha aumentado la rentabilidad para la empresa.

Capítulo 3: Posicionamiento

8. Segmentación

Uno de los desafíos para los intermediarios de viajes hoy en día es mantenerse en una posición en la que para los hoteles sean relevantes. Para ello deben prestarles un valor extra a los hoteleros.

Hotelbeds, entonces, creó una submarca llamada “Beyond the bed” que engloba todos los productos auxiliares incluyendo transfers, excursiones, tickets, parques temáticos, rent a car y otras actividades en destino.

- Hotelbeds: plataforma para empresas hoteleras. Uno de sus principales objetivos es ayudar a maximizar la ocupación de los hoteles y por otro lado, darles más visibilidad y reconocimiento.

- Bedsonline: web de reservas para agentes de viajes. Está formado por las principales marcas minoristas de viajes que entre ellas cuentan con más de 40 años de experiencia en el sector. Disponen de una plataforma en la los agentes pueden encontrar una gran variedad de hoteles, actividades, traslados y alquiler de coches para cubrir la necesidad de sus clientes.

- Carnect: distribuidor de coches de alquiler. Empresa fundada en 1999 y que forma parte de Hotelbeds desde 2007. Su objetivo es proporcionar el mejor vehículo para los clientes, a un precio personalizado y en el lugar correcto.
- JBSHotels.com: al adquirir esta empresa, Hotelbeds optó por la segmentación geográfica. Esta empresa es un motor de reservas B2B únicamente dedicado al sector de viajes de China. Su enfoque es construir relaciones con operadores turísticos y distribuidores de viajes en China e impulsar sus ventas también al exterior.
- Hotelextra: ofrece una amplia gama de productos en destino como traslados, tickets, excursiones, etc. Lo promocionan como un valor añadido para los clientes de los agentes de viajes.
- Isaango: es un minorista de tours, experiencias y atracciones.
- Last minute travel y Hotelopia: son buscadores de viaje para los clientes finales, es decir, se dedican a un negocio B2C.
- Roiback: empresa dedicada a ayudar a los hoteles a maximizar su venta directa. Disponen de herramientas de última tecnología para mejorar sus páginas web y ayudan con estrategias de marketing.

Leon Herce (Global Sales Director de Hotelbeds) en una entrevista con Hosteltur el día 24 de Febrero de 2020, indica que, hasta ahora, el bedbank ha estado centrado en el segmento de agencias de viajes, incluyendo minoristas, touroperadores, consorcios, es decir, segmentos más convencionales o tradicionales dentro de la industria turística. Todos estos representan el 75% de la distribución de Hotelbeds. A partir de ahora, su foco será apoyarse en la red minorista, ya que se han dado cuenta de que en algunos países el ADR (tarifa media diaria) es mucho más alta comparado con las OTA, lo cual aporta un valor diferencial además de unas duraciones de estancia mayores.

Por otro lado, confesó que Hotelbeds está planeando entrar en segmentos no convencionales. Por ejemplo, han estudiado que trabajar con aerolíneas puede ser una gran oportunidad de negocio. El bedbank ofrece la tecnología y el contenido y la aerolínea podrá diversificar sus productos y encontrar nuevas fuentes de ingresos. Desde el punto de vista hotelero esta nueva fusión también resultará beneficiosa, ya que las reservas que se hacen desde aerolíneas se hacen con dos o tres meses de antelación, lo que permite al hotelero llenar su propiedad con anticipación.

Además, también están optando por el sector de programas de fidelización, que canjean puntos por productos turísticos.

9. Posicionamiento

El posicionamiento de una marca es la forma en la que los productos o servicios que se ofertan ocupa lugar en la mente de los consumidores con respecto a los competidores.

Los consumidores reciben a diario gran cantidad de información sobre productos y servicios, por tanto no pueden evaluar cada uno de ellos cuando toman una decisión de compra. Por eso, los consumidores organizan las empresas, sus productos y servicios y lo posicionan en su mente.

Son los responsables de marketing los encargados de planificar que este posicionamiento que se otorga a sus productos y servicios tenga mayor presencia en la mente de los consumidores comparado con el resto de los competidores.

Cuando aún Hotelbeds formaba parte de TUI, el banco de camas se denominaba Hotelbeds Group, para destacar la inclusión de este receptivo. Tras la separación de esta integración, además de la fusión con GTA y Turico Holidays, el bedbank tenía muy claro que la nueva imagen que iban a adoptar debía definir a una empresa con los objetivos muy definidos. Como líderes mundiales en el sector, el modelo de negocio debía ser fácil de entender, con un alto componente tecnológico y una clara forma de liderazgo. Además la marca debía ser fresca, sólida, potente y sencilla.

El foco fue entonces, completar la integración para funcionar como una sola empresa y seguir ganando cuota de mercado. En ese momento fue determinante fusionar la plataforma tecnológica, que fue sin duda un factor determinante por el que Hotelbeds se ha posicionado tan bien en el mercado.

Gracias al modelo APItude, una plataforma de distribución hotelera que lanzó el banco de camas, demostró a todo el mundo la fuerte capacidad de innovación que tiene Hotelbeds.

APItude se creó como una respuesta por parte de los clientes a la necesidad de obtener respuestas y soluciones más rápidas. APItude es la plataforma de distribución hotelera más rápida y ligera del mercado. Mejora la experiencia del desarrollador al hacer que todo el proceso sea más fácil, rápido e intuitivo, permitiendo a los socios desarrollar su propio sitio web de viajes o aplicación móvil utilizando la cartera de productos de Hotelbeds.

Hoy en día la empresa continúa la búsqueda para simplificar la distribución B2B de alojamiento en toda la cadena de valor de viaje. Hotelbeds aspira a adaptar todos los aspectos de su entrega de productos y servicios para satisfacer las necesidades de su variada base de clientes intermediarios de diferentes mercados de origen donde opera en todo el mundo.

En cuanto a las potenciales áreas geográficas de crecimiento, cuando Hotelbeds estaba formaba parte de TUI estaba muy enfocado en el mercado británico y español. Actualmente los mayores mercados de origen para Hotelbeds son el norteamericano, británico, chino y español, aunque Asia es la

zona que más está creciendo. El banco de camas entró en el mercado asiático en el año 2006 y desde entonces no ha parado de crecer, estableciéndose en los países más importantes de la región. Hoy en día el grupo tiene una posición muy consolidada en la zona y cada año muestra tasas de crecimiento mayores, demostrando la posición consolidada que tiene.

Sin duda, otro factor clave para el posicionamiento de Hotelbeds en todas las regiones ha sido el equipo de recursos humanos con el que cuenta. Personas locales que han trabajado duro creando estrategias que estuviesen alineadas con los objetivos del banco de camas y a la vez adaptados a la cultura de cada lugar.

Capítulo 4: Actualidad

10. Crisis COVID-19

Así como indica la Organización Mundial del Turismo, la pandemia del COVID-19 ha llevado a todos los países del mundo a restringir los viajes. La OMT, en un estudio que ha realizado, desglosa estos tipos de restricciones:

- El 45% de los países ha cerrado total o parcialmente sus fronteras. Lo que significa que no se permita la entrada a ningún tipo de pasajeros.
- El 30% ha suspendido los vuelos internacionales.
- El 18% prohíbe la entrada de pasajeros procedentes de países específicos o que han realizado escalas en determinados países.
- El 7% está aplicando medidas propias como el autoaislamiento o la cuarentena durante 14 días.

Hotelbeds ha creado una serie de medidas para afrontar esta crisis:

- Durante la crisis:

El banco de camas ha puesto a disposición de sus clientes y proveedores un número de Whatsapp y un chat en Facebook al que pueden contactar para cualquier cuestión y recibir una respuesta automatizada de forma rápida.

Además ha creado un apartado en su página web en el que aportan todo tipo de información sobre la confirmación de la fuerza mayor global, cancelaciones de reservas, además de facilitar informes realizados por organizaciones como IATA.

- Campaña post-coronavirus: “Vacaciones para los héroes”

La campaña ofrece descuentos exclusivos para aquellos trabajadores que han estado en primera línea al COVID-19 de hasta el 25% en los hoteles de los socios de Hotelbeds. La reserva para la campaña se podrá hacer desde mediados de mayo hasta el 31 de octubre y todas las tarifas serán reembolsables.

Además, Hotelbeds donará 5 € por cada reserva realizada al Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) para programas que ayuden a las comunidades vulnerables de todo el mundo en la lucha contra el COVID-19.

“Vacaciones para los héroes” es una campaña diseñada para reconocer el esfuerzo de todos los profesionales que están trabajando para combatir la pandemia, tanto médicos, como periodistas o trabajadores de supermercados serán elegibles.

11. Conclusión

La imagen de Hotelbeds retrata cómo es la empresa internamente y define sus valores. Una marca joven, innovadora y siempre con la última tecnología del mercado. Por otro lado, para el banco de camas también es muy importante transmitir honestidad y transparencia, además de crear una conexión emocional entre sus clientes y la marca.

Es admirable como un grupo de emprendedores mallorquines tuvieron una idea innovadora, la desarrollaron, trabajaron duro y así es como hoy en día conocemos Hotelbeds, el mayor bedbank del mundo.

El departamento de marketing juega un papel imprescindible en todas las etapas de crecimiento de la empresa. Las tendencias de marketing son muy cambiantes, ya que la sociedad se modifica permanentemente. Por ejemplo, los clientes hoy en día tienen acceso a mucha información y la forma de interactuar con ellos cambia. Por ello, Hotelbeds ha adoptado la metodología de la automatización, factor clave para el crecimiento de la empresa y diferenciación de su competencia.

Como hemos visto a lo largo de este trabajo para Hotelbeds es muy importante el Marketing Interno, es decir, consideran al trabajador como un cliente interno. Trabajan para que el entorno laboral sea seguro y saludable además de incentivar el desarrollo profesional y personal para captar y mantener a los mejores trabajadores.

Esta es una de las fortalezas del banco de camas, pero por otro lado deberá trabajar para luchar contra las debilidades y amenazas, como es la nueva crisis del COVID-19.

Debido a esta crisis, Hotelbeds ya ha creado campañas para luchar contra las consecuencias que puede acarrear en un futuro económicamente. Sin embargo, deberá seguir trabajando, juntamente con el equipo de ventas, para que además la relación con sus clientes y proveedores no se vea afectada.

12. Bibliografía

Redacción Viajes NG. (2019). *ASÍ HA EVOLUCIONADO EL TURISMO PAÍS POR PAÍS. 26 DE SEPTIEMBRE DE 2019*, de Viajes National Geographic. Sitio web: https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/evolucion-paises-mas-visitados-mundo-ultimos-20-anos_14555/1

World Tourism Organization, U. (2020). *Global And Regional Tourism Performance* | UNWTO. Sitio web: <https://www.unwto.org/global-and-regional-tourism-performance>

A. Díaz. (2019). *El turismo en el mundo - Datos estadísticos*. 2 Septiembre 2019, de Statista Sitio web: <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/>

World Tourism Organization, U. (2020). *Impact Assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism*. Webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com. Sitio web: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/24-03Coronavirus.pdf>.

Análisis de la competencia y estudio de mercado | Infoautónomos. Infoautonomos.com. (2020). Sitio web: <https://www.infoautonomos.com/estudio-de-mercado/analisis-de-la-competencia-en-tu-estudio-de-mercado/>.

Hotelbeds Group ve un gran potencial en el producto aéreo | Intermediación. Hosteltur.com. (2020). Retrieved 3 May 2020, from https://www.hosteltur.com/109480_hotelbeds-group-ve-un-gran-potencial-en-el-producto-aereo.html.

Hotelbeds Group ve un gran potencial en el producto aéreo | Intermediación. Hosteltur.com. (2020). Retrieved 3 May 2020, from https://www.hosteltur.com/109480_hotelbeds-group-ve-un-gran-potencial-en-el-producto-aereo.html.

Bayón, Á. (2020). *Cinven, CPPIB y EQT aguardan el sí de la banca para inyectar 400 millones en Hotelbeds*. Cinco Días. Sitio web: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/02/companias/1585853959_035138.html.

9 tips to create effective email streams for your company. Hotmart. (2020). Sitio web: <https://blog.hotmart.com/en/email-streams/>.

Hotelbeds apuesta por el tamaño para ser una clara alternativa a las OTA | Intermediación. Hosteltur.com. (2020). Sitio web: https://www.hosteltur.com/124432_hotelbeds-apuesta-tamano-ser-clara-alternativa-ota.html.

Hotelbeds apuesta por el tamaño para ser una clara alternativa a las OTA | Intermediación. Hosteltur.com. (2020). Sitio web:

https://www.hosteltur.com/124432_hotelbeds-apuesta-tamano-ser-clara-alternativa-ota.html.

Molina, C. (2020). *Hotelbeds, el mayor supermercado de camas de hoteles*. Cinco Días. Sitio web:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/04/24/companias/1493036262_768532.html.

Hotelbeds lanza su nueva imagen integrando todas las marcas del bedbank | Intermediación. Hosteltur.com. (2020). Sitio web:

https://www.hosteltur.com/109554_hotelbeds-lanza-su-nueva-imagen-integrando-todas-las-marcas-del-bedbank.html.

Hotelbeds: Year-end review and forecast trends for 2019. Travel Daily. (2020).

Sitio web: <https://www.traveldailymedia.com/hotelbeds-review-and-forecasts-2019/>.

El 100% de los destinos del mundo ha restringido ya los viajes a causa de la COVID-19, informa la OMT | OMT. Unwto.org. (2020). Sitio web:

<https://www.unwto.org/es/news/covid-19-restricciones-viajes>.

The perfect distribution ally for Hoteliers. Hotelier.hotelbeds.com. (2020). Sitio web:

https://hotelier.hotelbeds.com/?_ga=2.262264844.1013057913.1588321445-1609077336.1586454133.

Our Hotel Partners | WebBeds. Webbeds. (2020). Sitio web:

<https://www.webbeds.com/hotels/>.

Entrevista con:

- Miguel González (Marketing Growth Manager-Hotelbeds)
- Sarah Sampol (LifeCycle Agent-Hotelbeds)
- Sara del Nozal (Partnership Marketing Manager-Hotelbeds)