



---

**Cita bibliográfica:** Restrepo Montes, J.A. y Marulanda Valencia, F.A. (2021). El Operador Virtual de Hotel: una nueva modalidad de negocio en la industria del alojamiento. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 5 (2), 96-115. <https://doi.org/10.21071/riturem.v5i2.13859>

---

## **El Operador Virtual de Hotel: una nueva modalidad de negocio en la industria del alojamiento**

### ***Virtual hotel operator: a new option of business in the accommodation industry***

**Jonathan Alexis Restrepo Montes**<sup>1</sup>

**Flor Ángela Marulanda Valencia\***<sup>2</sup>

#### **Resumen**

El objetivo de este estudio es explorar como se está desarrollando la modalidad de negocios de Operador Virtual de Hotel en Colombia. Con la revisión de prensa y literatura especializada se encontró que países asiáticos como India, Indonesia y Filipinas son pioneros en la creación de este tipo de empresas y que en Colombia un grupo de jóvenes emprendedores ha incursionado en el mismo, bajo el nombre de Ayenda. Además de las fuentes escritas, se analizaron entrevistas con sus creadores y se obtuvo el certificado de existencia y representación legal de la empresa y de algunos de los hoteles afiliados. Para conocer la percepción de los usuarios sobre el servicio que ofrece en Medellín la empresa colombiana, se revisaron los portales de *Booking* y *Expedia*. Se encontró que la mayor parte de los usuarios es de nacionalidad colombiana y que consideran una buena relación costo-beneficio en el servicio recibido. En futuras líneas de investigación se recomienda realizar seguimiento a los planes de mejoramiento de los hoteles basados en los comentarios de los usuarios y también se puede establecer un comparativo de la percepción de los clientes en cuanto al servicio entre los Operadores Virtuales de Hoteles y plataformas de economía colaborativa como Airbnb.

**Palabras clave:** Alojamiento; innovación; operador virtual de hotel; *start up*; turismo.

#### **Abstract**

The aim of this study is to explore how the Virtual Hotel Operator business modality is developing in Colombia. In a review of the press and specialized literature, it was found that Asian countries such as India, Indonesia and the Philippines are pioneers in the creation of this type of companies and that in Colombia a group of young entrepreneurs has ventured into it, under the name of Ayenda. In addition to written sources, interviews with its creators were analyzed, the certificate of existence and legal representation of the company and some of the affiliated hotels was obtained. To know the perception

---

<sup>1</sup> Magíster en Ingeniería Administrativa y Experto en Gestión Empresarial. Universidad Nacional de Colombia. Administrador de Empresas Turísticas. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Medellín, Colombia. Email: [joarestrepomo@unal.edu.co](mailto:joarestrepomo@unal.edu.co) Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1852-813X> .

<sup>2</sup> Doctora en Ingeniería, Industria y Organizaciones. Profesora Asociada del Departamento de Ingeniería de la Organización, Facultad de Minas Sede Medellín. Universidad Nacional de Colombia. Email: [famarulan@unal.edu.co](mailto:famarulan@unal.edu.co) .Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2036-0639> \* Autor para la correspondencia



of users about the service offered in Medellín, the Colombian company, the Booking and Expedia portals were reviewed. It was found that most of the users are of Colombian nationality and that they consider a good cost-benefit ratio in the service received. In future lines of research, it is recommended to follow up on hotel improvement plans based on user comments, Also can be established a comparison between perception of customers regarding the service, between the Virtual Hotel Operators and the sharing economy offers, like Airbnb.

**Keywords:** Accommodation; innovation; virtual hotel operator; start up; tourism.

## 1. Introducción

Cuando se habla de cadena de hoteles, se viene a la mente una empresa que ha invertido una cantidad considerable de dinero en la compra o el desarrollo de varios establecimientos en los que presta servicios de hospedaje bajo una marca particular. Comúnmente se le conoce en el mercado como inversiones inmobiliarias en activos del sector hotelero. Sin embargo, negocios como Uber, que ofrece transporte sin poseer un solo vehículo, nos permiten comprender una nueva modalidad de negocio consistente en la intermediación entre el poseedor de un activo para la prestación de un servicio y las personas que lo requieren. Precisamente uno de los sectores que ha incursionado en este tipo de negocios es el de hospedaje.

El negocio en sí mismo también ha evolucionado. En una primera etapa surgieron las agencias de viaje tradicionales, que, de una forma muy personalizada solucionaban las necesidades de hospedaje de clientes con cierto grado de dependencia en términos de intermediación turística. Posteriormente, con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, aparecieron las agencias de viajes online como *Booking* y *Expedia*, entre otras, que permiten a los viajeros con un mayor grado de independencia elegir entre diversas opciones de hospedaje y la más conveniente de acuerdo con sus preferencias de ubicación, comodidades y precio. En ambos casos, la forma de operar consiste en la afiliación de los prestadores del servicio a dichas agencias de viaje, las cuales cobran una comisión sobre cada venta efectiva. Adicionalmente, estos operadores ofrecen la posibilidad de que el cliente califique su experiencia, que sirve como realimentación al prestador del servicio. La queja general de los establecimientos afiliados es que las comisiones son muy altas, especialmente las facturadas por las agencias online, al ubicarse en un 30% en promedio.

Luego surgieron las plataformas de economía colaborativa, que inicialmente ofrecían la oportunidad de que las familias, especialmente del occidente de Europa, intercambiaran sus viviendas en diferentes ciudades como una opción para vacacionar. Posteriormente ampliaron su cobertura y actualmente son usados como un medio para ofrecer y buscar, casi cualquier opción de hospedaje de bajo costo, incluyendo casas y apartamentos oficialmente destinados para vivienda. Estas han generado no pocas controversias, ya que se considera que promueven la ilegalidad del sector de hospedaje al no exigir ningún requisito mínimo, como sería, en el caso de Colombia, la inscripción como Prestador de Servicios Turísticos y pagar las contribuciones correspondientes.

Desde hace aproximadamente siete años ha surgido una nueva modalidad de “intermediación tecnológica” en el servicio de hospedaje para satisfacer las necesidades de los viajeros independientes o aquellos que pertenecen a pequeñas y medianas empresas, cuyo presupuesto para gastos de alojamiento es limitado, siendo su primordial necesidad el contar con una habitación y sábanas limpias, y algunas amenidades básicas. Esta modalidad es denominada por Wiastuti y Susilowardhani (2016) como “operador virtual de hotel”. De acuerdo con estos autores, gracias al avance de la tecnología y el auge de la necesidad de alojamiento limpio, pero de bajo presupuesto, surge dicha tendencia que tiene gran potencial en el mercado debido al apogeo de los viajes económicos, considerado como un concepto innovador en hospedaje,

teniendo en cuenta que ofrece buena calidad, genera valor agregado, precios competitivos y accesibilidad a través de múltiples canales, lo que facilita el acceso a los sistemas de reservación y pago. Una gran ventaja que ofrecen es la legalidad. No obstante, los precios bajos, pues quienes usan estos operadores lo hacen bajo la filosofía del beneficio financiero (Aruan et al., 2019).

Según la literatura, este modelo surgió en India alrededor de 2013 y se define como "una empresa que opera una red de alojamiento bajo su marca al proporcionar un sitio en línea para que el huésped pueda reservar la habitación" (Kurnia et al., 2019, p. 256). Según los autores, estos operadores no tienen edificios o habitaciones propias, sino que se encargan de franquiciar la marca por sí mismos, con el fin de aumentar las ventas, mejorar la calidad y el valor de los establecimientos con base en la gestión y estándares del operador. Y es que, en India, el turismo es fuente importante de ingresos, por lo que una parte importante de los emprendimientos apoyados por el gobierno se presentan en este sector (Jacob, 2017). Particularmente, el turismo de carácter médico ha sido impulsado por políticas gubernamentales (Moghavvemi et al., 2017), práctica que está siendo adoptada también por países como Tailandia y Malasya (Beladi, Chao, Ee, & Hollas, 2017).

En Colombia, también se presenta un gran auge de la actividad turística. Así, durante el año 2019 la contribución del turismo al valor agregado nacional fue de 2,15%, y para el subsector de servicios de alojamiento y alimentación, dicho valor creció 4,7% respecto a 2018, llegando a los \$34,1 billones de pesos. Las divisas por concepto de viajes y transporte aéreo de pasajeros crecieron un 2,4%, sumando USD \$6.786 millones, y el número de visitantes no residentes aumentó 3%, alcanzando una cifra récord de 4.528.912 visitantes. Adicionalmente, el turismo generó 618.000 trabajos de tiempo completo, equivalente al 3% del total de ocupados en el país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, p. 12, 2020). Cabe mencionar que el crecimiento vertiginoso del sector se vio truncado debido a la pandemia Covid-19, que le ha generado efectos económicos negativos sin precedentes en toda su cadena de valor.

Este auge ha motivado la llegada de grandes marcas hoteleras de marca mundial, así como la remodelación y ampliación de la capacidad instalada de las cadenas y establecimientos tradicionales en el país. De igual forma también se ha incrementado la oferta de servicios de hospedaje de bajo costo a través de pequeños hoteles, hostales e inmuebles destinados a viviendas turísticas. Adicionalmente a estas opciones surgió un emprendimiento de "operador virtual de hotel", denominado Ayenda Hoteles que se ha destacado por un alto crecimiento en el número de habitaciones ofrecidas. Se trata de un concepto nuevo y que ha sido poco estudiado (Situmorang y Aruan, 2021), de manera que las publicaciones científicas relacionadas con el tema se originan en países asiáticos como Filipinas, Indonesia e India, gracias a la presencia de algunos OVH que han penetrado estos mercados, democratizando el acceso a los servicios de alojamiento, y que se han expandido significativamente por el Sudeste Asiático. Por consiguiente, es un campo de conocimiento en construcción, de modo que se considera relevante estudiar la tendencia a través de una aproximación al precursor en el contexto latinoamericano como es el caso de Ayenda, considerado el líder en alojamiento de bajo costo, y cuyo crecimiento exponencial, beneficia a múltiples viajeros y pequeños prestadores de hospedaje independientes, que se afilian.

Precisamente, este estudio tiene como objetivo explorar cualitativamente la iniciativa innovadora que a nivel tecnológico ha surgido para atender las necesidades del subsector de alojamiento, denominada Operador Virtual de Hotel. El análisis se centra en Ayenda Hoteles, pionera en este tipo de formatos en Colombia, a la vez que se realiza un comparativo con otros operadores virtuales de origen asiático, cuyo modelo de negocio es similar. El trabajo se inicia con un marco teórico y contextual, luego se describe la metodología utilizada, para dar paso a los resultados, discusión, y finalmente las conclusiones, limitaciones y recomendaciones.

## 2. Marco teórico y contextual

La ventaja competitiva a nivel empresarial se sustenta en diversas variables dentro de las que se destaca la innovación y el uso de la tecnología. El Manual de Oslo define la innovación empresarial como un “producto o proceso comercial nuevo o mejorado (o una combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos o procesos comerciales anteriores de la empresa y que ha sido introducido en el mercado o puesto en práctica por la empresa” (OECD/Eurostat, 2018, p. 20). Adicionalmente, el Manual clasifica las actividades de innovación en ocho grupos, se trata de los procesos que las compañías pueden emprender en busca de la innovación (OECD/Eurostat, 2018):

- Actividades de investigación y desarrollo experimental (I + D)
- Ingeniería, diseño y otras actividades creativas de trabajo.
- Actividades de marketing y valor de marca.
- Actividades relacionadas con la propiedad intelectual
- Actividades de capacitación de empleados
- Desarrollo de software y actividades de bases de datos
- Actividades relacionadas con la adquisición o arrendamiento de activos tangibles.
- Actividades de gestión de la innovación.

Según el enfoque del Manual para la Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica denominado “Manual de Bogotá” se deriva el concepto de innovación para países en vía de desarrollo, específicamente para el caso de América Latina y el Caribe, que a diferencia de las concepciones estrictas del Manual de Oslo, busca atender de forma adecuada “el proceso de acumulación de capacidades para crear y usar conocimiento por parte de las firmas, aspecto clave para el desarrollo de los procesos de innovación en la región” (Jaramillo, Lugones y Salazar, 2001, p. 57). Esta perspectiva reconoce la importancia de incorporar aspectos como el esfuerzo tecnológico, la gestión de la actividad innovadora y la acumulación de capacidades tecnológicas.

Es así que, con el ánimo de generar valor, las organizaciones apuestan por la creación de nuevos productos, diseños, procesos, servicios, métodos o el mejoramiento de los existentes (Cobian y Bonilla, 2019). La innovación también está asociada con la creación de nuevas empresas, que además conlleva otras ventajas a nivel macroeconómico como la generación de empleo y dinamización de la economía. Por esta razón, prácticamente a nivel mundial, se ha fortalecido la cultura asociada a los procesos de innovación bajo la modalidad de *startup*, esto es, el apoyo a la creación de empresas, que es desarrollada especialmente por jóvenes emprendedores o “*startups*” con diferentes niveles de educación (Pineda, 2015). La importancia radica en que estos emprendimientos introducen productos y servicios nuevos o mejorados, intensivos en conocimiento, lo que las hace más llamativas para inversionistas externos (Rocha et al., 2019)

Según Pineda (2016), se entiende por *startup*, aquella sociedad que, “pese a su juventud y a la falta de recursos para su desarrollo, consigue obtener resultados en el mercado y pasar a un siguiente nivel estructural al ser impulsada por “ángeles” inversionistas o absorbida por empresas ya consolidadas” (p. 144). Estas pueden vincularse a cualquier sector económico, pero generalmente, relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación.

En el sector turístico, por ejemplo, están surgiendo diversos emprendimientos que cambian la forma de consumir productos y servicios, con algunos modelos disruptivos como Uber y Airbnb. Hoy en día se cuenta con múltiples proveedores alternativos de bienes y

servicios que ofrecen desde comidas preparadas hasta automóviles y alojamiento (Zervas, Proserpio y Byers, 2017). Así, la tecnología aplicada a la hospitalidad a través de las plataformas en línea, permite al sector hotelero realizar negocios inteligentes en un entorno competitivo, al mejorar los procesos y procedimientos operativos, así como la experiencia del huésped (Chua et al., 2020).

Este tipo de negocios, considerados como de economía colaborativa en la industria del alojamiento, se mantienen en constante evolución (Gunawan et al. 2019), y una de las nuevas tendencias es la combinación de la oferta de servicios en línea con la operación a través de franquicias. En este sentido, se mantiene el concepto clásico en cuanto a las exigencias para el franquiciado respecto a los detalles minuciosos en el servicio y los procesos comerciales (Norton, 2004). La continuidad y éxito de este tipo de formatos depende del tamaño de la cadena de franquicias, el número de puntos de venta y su know-how (Ayup y Calderon, 2019; Gillis, Combs y Yin, 2020).

Otra estrategia de competitividad que utilizan las empresas, especialmente de los llamados países en desarrollo, es la compra de franquicias de empresas muy posicionadas en su país de origen, que les permite licenciar toda una forma de hacer negocios con una marca. Esta variedad de acuerdos prevalece en servicios como las comidas rápidas, hoteles, entre otros (Norton, 2004). En este orden de ideas, los franquiciadores (dueños de la marca) y los franquiciados, son entidades independientes vinculadas entre sí en una relación contractual, en virtud de la cual, el producto o servicio ofrecido es resultado de la gestión del conocimiento, por lo que el éxito de este tipo de sistemas depende del aprovechamiento de este recurso (Paswan y Wittmann, 2009).

Por lo general, los franquiciados son empresas que se crean con el fin de explotar la marca del franquiciador, pero también puede operar la franquicia por conversión que consiste en que un negocio en marcha decide cambiar de marca o complementar la oferta de productos y servicios con la del franquiciador. Incluso puede ser que pequeñas empresas ya existentes pasen a formar parte de una marca de la misma actividad económica, con el fin de unir esfuerzos de mercado para unificar la marca y promoverla con mayor fuerza. Hodge, Oppewal y Terawantanavong (2013) encontraron que las empresas de servicios son más propensas a este tipo de franquicia que las manufactureras y comercializadoras.

De otro lado, la revolución industrial 4.0 ha facilitado la combinación de máquinas, flujos de trabajo y sistemas, mediante la implementación de redes inteligentes en las cadenas de procesos. Este desarrollo tecnológico crea oportunidades comerciales a través de innovaciones tecnológicas que incluyen la competencia en los servicios hoteleros a través de negocios conocidos como los OVH (Ramadhiana et. al., 2021), en los que se combinan la tecnología y la franquicia. Se trata de un concepto que en los últimos años ha permitido la cooperación entre empresarios hoteleros, y se considera como un modelo disruptivo en el que se destaca la variedad de promociones, la facilidad de reservación y la amplitud de las redes de hoteles. Los OVH han generado un mercado importante y se han convertido en una amenaza para las empresas hoteleras convencionales (Ervina et. al., 2021). Esta modalidad está liderada a nivel mundial por Oyo Rooms, considerada la primera compañía de base tecnológica en la India dedicada al sector hotelero (Wahyudi, 2021). Esta cadena se asocia con hoteleros locales para promover el uso de su marca, con el fin de brindar un servicio estándar de acuerdo con las políticas de la franquicia. Tras el surgimiento de Oyo, se inició la aparición de múltiples operadores a lo largo de toda Asia. En Colombia, esta modalidad está siendo desarrollada exitosamente por Ayenda hoteles.

### 3. Metodología

Este trabajo se ha desarrollado siguiendo un enfoque cualitativo de naturaleza exploratoria y utilizando una investigación documental basada en fuentes y técnicas de recolección de información diversas. En primer lugar, se recolectó información en fuentes secundarias a través de la revisión de literatura y la búsqueda de noticias en prensa y medios económicos especializados. En ambas revisiones se usó como técnica el análisis de contenido. Esta información se complementó con fuentes primarias como la revisión y análisis del Certificado de Existencia y Representación Legal de Ayenda y de algunos de los establecimientos afiliados, con el fin de establecer aspectos como el tamaño de la empresa, fecha de constitución y si se registra alguna vinculación con Ayenda. También se analizaron entrevistas realizadas a los creadores de la empresa.

Para conocer la percepción de los usuarios de Ayenda, se realizó una revisión de las calificaciones y comentarios emitidos por los clientes en los portales de *Booking* y *Expedia*. La muestra seleccionada fue de 21 establecimientos ubicados en la Ciudad de Medellín, Colombia, teniendo en cuenta que es la entidad territorial donde nació el operador y donde se localiza la casa matriz de la cadena a nivel nacional. Finalmente, con el fin de establecer un comparativo en cuanto a servicios y características del negocio, se realizó una búsqueda en los portales oficiales de operadores virtuales de hoteles internacionales considerados líderes en esta industria como Oyo Rooms, RedDoorz, y Zen Rooms, cuyas organizaciones tienen sus orígenes en el mercado asiático; se seleccionaron éstos, teniendo en cuenta su representatividad, trayectoria, capacidad instalada y presencia internacional.

### 4. Resultados

Ayenda es una compañía de base tecnológica, por lo que administra desde el software de los hoteles los algoritmos de precios hasta la experiencia de cara al usuario. Está inscrita como Sociedad Comercial por Acciones Simplificada con razón social Ayenda S.A.S., domicilio principal en la Ciudad de Medellín, Colombia, y matrícula mercantil fechada el día 14 de junio de 2016. Su objeto social es “el diseño, desarrollo y administración de plataformas tecnológicas para la gestión de operaciones hoteleras” Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2020, p.2) El capital autorizado es de \$1.000.000.000,00 y el suscrito y pagado de \$181.294.490,00.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme -CIIU-, las actividades de Ayenda S.A.S. comprenden las turísticas y de desarrollo de software. Su actividad principal es la 7911, actividades de las agencias de viaje, y la secundaria es la 6201, el desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, pruebas), y como otras actividades figura la 7912, actividades de operadores turísticos (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2020). Actualmente cuenta con registro nacional de turismo activo y un total de 137 empleados (Registro Único Empresarial y Social, 2020).

La empresa se comercializa en el mercado como una “cadena de hoteles estandarizados y económicos” de Latinoamérica, aunque no tiene hoteles propios y tampoco los operan directamente. A través de un modelo de franquicia por conversión, generan alianzas con hoteles pequeños, no lujosos y de propiedad independiente. Según el certificado de existencia y representación legal, son establecimientos pequeños, ya que el tamaño de las empresas es micro, y algunos se encuentran en condición de “pequeña empresa joven”.

Ayenda es una startup que rescata dichos hoteles fragmentados y familiares, que generalmente se encuentran atrasados en tecnología y mercadeo, ayudándoles a aumentar la ocupación y mejorar sus servicios por medio de una solución tecnológica y de marketing digital

centrada en la distribución y gestión de ingresos a través de estrategias y canales de comercialización directos, aplicación de reserva móvil, página web, *call center*, ventas corporativas y de grupos, lo que les facilita una mayor visibilidad en la web y por medio de un algoritmo se parametrizan automáticamente las tarifas para que los hoteles alcancen mejores ingresos (Atkins, 2019).

Para tal fin, los hoteles se deben alinear a la franquicia a través de una serie de acuerdos en los que debe operar con ciertos estándares y características propias de la cadena que van desde el cambio del nombre, transformación en fachadas, habitaciones, baños, recepción, entre otros. Además, la lencería va marcada con la inscripción “Ayenda Hoteles”.

Los hoteles afiliados se encuentran en varias capitales colombianas: Medellín, Bogotá, Pereira, Barranquilla, Cali, Rionegro, Palmira, Armenia, Montería, Ibagué, Manizales, Villavicencio, Bucaramanga, Santa Marta, Cartagena y Neiva. Adicionalmente, empezó a internacionalizarse, incursionando en el mercado de Lima, Perú y en Ciudad de México, México. Es considerada como la cadena de hoteles más grande de Colombia por número de establecimientos afiliados, pues su capacidad instalada abarca alrededor de 300 hoteles en más de 20 ciudades y 3 países, con aproximadamente 7000 habitaciones.

De acuerdo con Andrés Sarrazola, uno de sus creadores, lo que él y sus socios pretendían inicialmente era “resolver el problema de falta de digitalización de los pequeños hoteles”, pues su negocio era de Marketing digital y con su equipo de trabajo decidieron especializarse en la industria del turismo. Para ello desarrollaron un software hotelero que permite realizar check in, check out, facturar y obtener reportes y estadísticas. Durante dos años ofrecieron el software y se dieron cuenta que este servicio no era muy llamativo para los dueños de esos establecimientos, pues su principal necesidad era el incremento de la ocupación y por eso decidieron cambiar el negocio (Sarrazola, 2021). Es así que la promesa de valor dirigida a los propietarios de los prestadores de servicios de alojamiento es el aumento de las ventas y ocupación de los hoteles, sin elevar los costos fijos y variables de operación: optimizando la capacidad instalada de los establecimientos, aumentando la rentabilidad e ingresos de las habitaciones, manteniendo estándares de calidad, aprovechando las oportunidades del mercado y multiplicando la exposición en múltiples canales de ventas (Ayenda, 2021).

Según Andrés Medina, uno de sus directivos, la promesa para los clientes de los hoteles es garantizar la mejor relación costo-beneficio, gracias a los bajos precios y la ubicación estratégica de sus hoteles. Se dirigen al mercado corporativo, por lo que están ubicados principalmente en ciudades de negocios. La cadena se centra en atender las necesidades de hospedaje, por lo cual disponen del equipamiento necesario para que los huéspedes puedan dormir de la manera más cómoda posible en las habitaciones. Sus tarifas son diferenciales pues los clientes corporativos no tienen que pagar por valores agregados que difícilmente podrán disfrutar debido a su poca disponibilidad de tiempo, como es el caso de los hoteles de gran formato donde se dispone de ambientes como piscina, jacuzzi, turco, spa, gimnasio, restaurantes, minibares, lobby bar, salas de eventos y reuniones, entre otros. Lo que sí garantizan, en cualquier caso, son las amenidades como WiFi gratis, televisor, kit de aseo, botella de agua y espacios impecables (Medina, 2021).

La cadena cuenta con un programa de lealtad denominado “Ayenda Cash”, que consiste en la devolución del 10% del valor pagado por cada reserva, permitiéndole al usuario acumular un máximo de cien mil pesos por reserva, saldo que se refleja dos días después de que el cliente realiza el check out de los hoteles, y que puede ser redimido en futuras reservas con una vigencia de doce meses, para obtener hasta un 10% de descuento en futuras compras (Ayenda, 2021).

Los canales de comercialización de Ayenda se clasifican de la siguiente manera (Ayenda, 2021):

- Canal empresarial: dirigido a clientes corporativos, a los que se les garantizan tarifas económicas, sin necesidad de intermediarios, traducido en ahorros de gastos por concepto de comisiones. Servicio personalizado a través de un ejecutivo de cuenta, y facturación centralizada a la medida.
- Canal *tour and travel* dirigido a las agencias de viajes minoristas, mayoristas y online travel agencies, a las que les garantizan tarifas especiales y planes de incentivos. Servicio personalizado a través de un ejecutivo de cuenta, y facturación centralizada a la medida.
- Canal de ventas directas dirigido al público en general a nivel de viajes individuales o grupales, a los que se les garantiza una tarifa económica en proporción al número de huéspedes y noches, no se tercerizan los alojamientos, por lo que no se pagan comisiones. Servicio ofertado a través de subcanales como *call center*, página web y *app* de la cadena. Además, existe un acuerdo de mercadeo cruzado con Viva Air, aerolínea de bajo costo, para que cada empresa promueva los productos del otro a sus clientes, con el fin de promover una experiencia completa al usuario (Dinero, 2019). De acuerdo con Natalia Camargo, especialista en alianzas de la cadena, se han establecido convenios similares con marcas como Blancos, Tostao, Distrihogar, Chocolates Jet, entre otros (Camargo, 2020).

Ayenda es uno de los aliados de Puntos Colombia, por lo que los usuarios tienen la posibilidad de acumular puntos y usarlos en los distintos establecimientos a nivel nacional e internacional. El programa otorga 1 punto por cada \$350 pesos en compras en los establecimientos de la cadena, donde el valor de un punto equivale a \$7 pesos que pueden ser redimidos como máximo 12 meses después del momento en el que son ganados (Puntos Colombia, 2021). La Compañía ha recibido fondos de varias fuentes internacionales, USD \$1,2 millones del fondo japonés SoftBank, y, a través de Kaszek Ventures, USD \$8,7 millones para financiar su expansión (O'Neill, 2020). Dentro de sus proyectos para el corto y mediano plazo, se incluyen el mejoramiento del servicio de internet y la instalación de paneles solares en los establecimientos aliados (Camargo, 2020).

#### 4.1. Percepción del servicio por parte de los usuarios

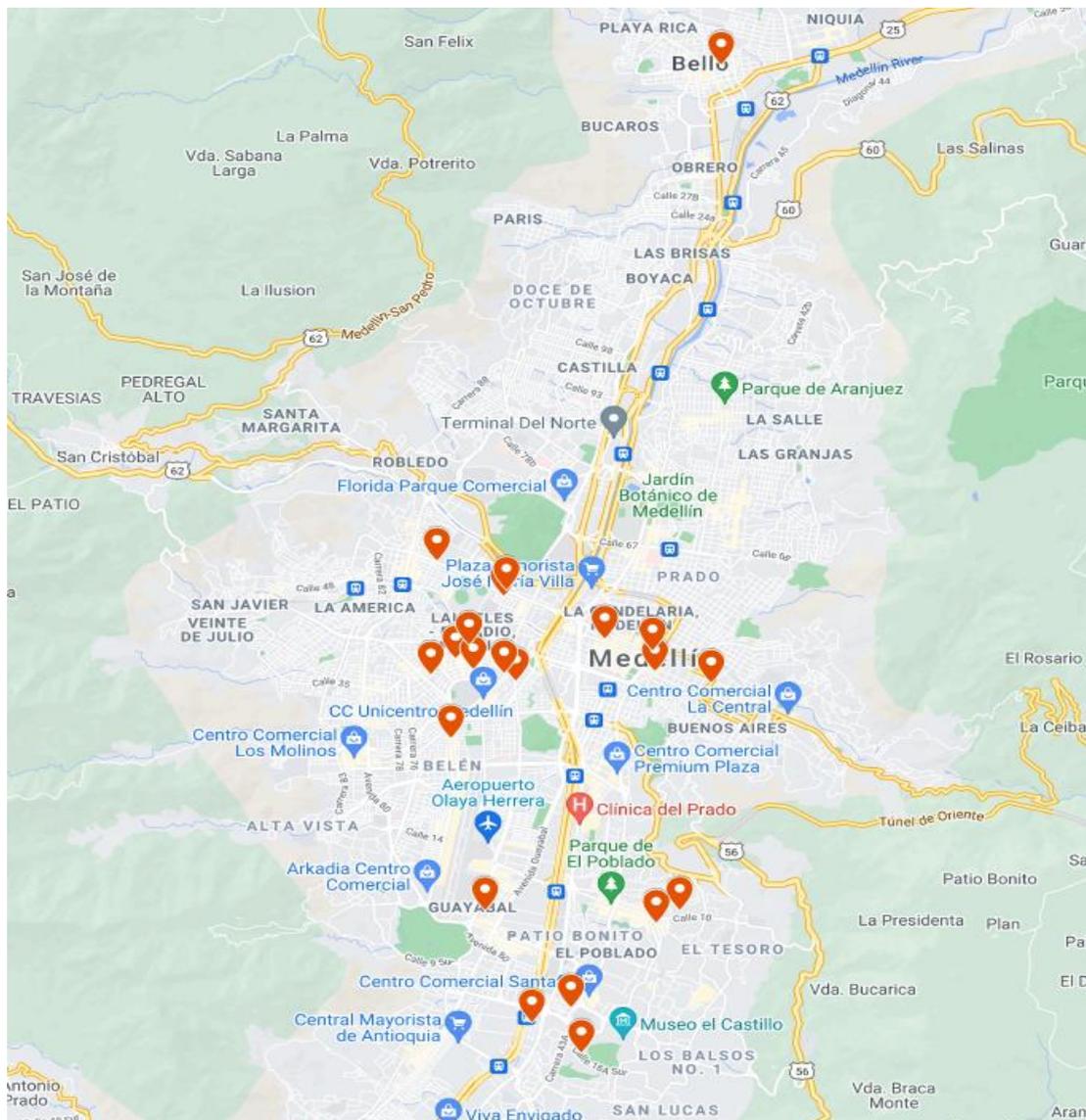
Un canal estratégico de comunicación para conocer la percepción de los usuarios de hoteles son las Online Travel Agencies (OTA) que generan un efecto cartelera, pues es frecuente que los clientes potenciales descubren en primera instancia el anuncio en estos portales, y luego visitan el sitio web del establecimiento para reservar directamente su viaje (Expedia, 2021).

En un estudio realizado por la Universidad de Cornell se determinó que por cada reserva que recibe un hotel en Expedia, el sitio web oficial del hotel recibe entre tres y nueve reservas adicionales. Si bien la mayoría de éstas se realiza directamente en el hotel, se generan por la influencia de la información publicada por parte de la OTA en su plataforma (Anderson, 2011). Adicionalmente, las opiniones y valoraciones que los usuarios realizan en línea, tienen un efecto positivo y significativo en las intenciones de reserva y compra (Aprita et. al., 2021). Por estas razones, y debido a la naturaleza intangible de los servicios de alojamiento, la comunicación bidireccional es cada vez más importante en este tipo de organizaciones. Es por ello que se consideró de gran utilidad en esta investigación, la revisión de las calificaciones y comentarios generados por los huéspedes de los Hoteles Ayenda, en sus formatos ubicados en Medellín a través de las OTA más representativas del mercado de la intermediación: *Expedia* y *Booking*. La información que se puede encontrar en estos portales permite identificar, entre otros, fechas de estadía, nacionalidad de los huéspedes y la percepción de los mismos, en cuanto al servicio ofrecido. Ambos portales tienen una escala de calificación que en el caso de Expedia va de 1.0 a 5.0 y en *Booking* de 1.0 a 10, siendo 1.0 la más baja y 5.0 ó 10.0 la más alta, respectivamente. Otra diferencia es la realimentación a los comentarios de los usuarios, que en el primer caso

prácticamente no existen, mientras que en *Booking* la gran mayoría de los comentarios tienen respuesta de “Ayenda Hoteles”.

En la revisión, que comprendió desde finales de 2019 hasta enero de 2021, se encontró un total de 21 establecimientos de alojamiento y hospedaje de la marca Ayenda en la ciudad. Al analizar los resultados, se halló que más del 90% de los usuarios son colombianos. Solo en un par de hoteles, uno ubicado en el sector exclusivo de Laureles, y otro en el centro de la ciudad, un buen número de usuarios provienen de diferentes partes del mundo y los comentarios de estos aparecen en diversos idiomas como el español, inglés, francés, italiano y portugués. Aunque no hay una coincidencia exacta en la calificación de los hoteles, se puede asegurar que, en términos generales, hay una buena percepción por parte de los usuarios sobre el servicio que reciben en los hoteles Ayenda. En la figura 1 se presenta un mapa pin con la ubicación de los establecimientos de alojamiento en Medellín y su Área Metropolitana. Posteriormente, en la tabla 1 se detallan las calificaciones de los hoteles en los portales antes mencionados, el estrato del sector en el que están ubicados y el precio promedio para 1 persona por noche.

**Figura 1.** Mapa pin de los establecimientos Ayenda en Medellín, Colombia.



**Fuente:** elaboración propia con asistencia del *Software Google Maps*.

Se puede observar en la figura 1 y en la tabla 1, una distribución de los hoteles en dos segmentos: uno es el comercial, que comprende los sectores de El Estadio, parte de El Poblado y el Centro de la Ciudad. Otro está más enfocado a la tranquilidad que brindan barrios residenciales más exclusivos como Laureles, Conquistadores y la parte alta de El Poblado.

**Tabla 1.** Ubicación, estrato, calificación y precio promedio de hoteles Ayenda en Medellín.

Hotel	Ubicación	Estrato	Calificación <i>Expedia</i>	Calificación <i>Booking</i>	Precio Promedio COP*
Ayenda 1240 Megua	Guayabal	3 y 4	4,8	9	58.900
Ayenda 1234 Imperio 70	Estadio	4 y 5	4,3	8	44.900
Ayenda 1227 Casa Palermo	Conquistadores	5	4,3	8,2	51.900
Ayenda 1224 Pixel House	El Poblado	5 y 6	4,2	8,4	56.900
Ayenda 1226 Balcones del Estadio	Suramericana	5	4,1	8,5	47.900
Ayenda 1258 Boutique Laureles Home	Laureles	6	4	8,1	48.900
Ayenda 1238 Nuevo Colombia	Laureles	6	4	8,7	45.900
Ayenda 1229 Aromax del Campestre	El Poblado	5 y 6	4	8,3	104.900
Ayenda 1255 Laureles de Aburra	Laureles	6	3,9	8,4	35.900
Ayenda 1246 3H	Centro	3	3,9	8,1	50.900
Hotel Ayenda Habana Vieja 1221	El Poblado	5 y 6	3,9	8,4	75.900
Ayenda 1228 Balcones de la 70	Laureles	6	3,8	7,3	43.900
Ayenda 1250 Perlatto	Bello	3	3,8	7,9	45.900
Ayenda 1257 Premium Real	El Poblado	5 y 6	3,8	8,2	74.900
Ayenda 1248 Conquistadores	Centro	3	3,7	7,9	30.900
Ayenda 1254 Mi Colombia	Centro	3	3,7	5,6	55.900
Ayenda 1247 Colombia Real	Estadio	3	3,6	7,6	41.900
Ayenda 1256 Villas de San Juan	Laureles	4 y 5	3,6	7,9	31.900
Ayenda 1230 Paradise Lleras	El Poblado	5 y 6	3,3	7,4	111.900
Ayenda 1219 Park 6	Laureles	6	3	8,2	61.900
Ayenda 1231 Paradise Center	Buenos Aires	3 y 4	3	7,7	34.900

\*Precio para 1 pax

**Fuente:** elaboración propia con base en Ayenda, *Booking* y *Expedia*.

Dentro de los comentarios positivos se destacan factores como el excelente servicio al cliente por parte del personal que es bastante amable, la comodidad de las instalaciones, la adecuada limpieza, los buenos precios, la ubicación central y estratégica con cercanía a diversos sitios de interés, y los exquisitos desayunos.

Las críticas se relacionan con los inconvenientes de acceso al wifi, ruidos externos y música estridente a altas horas de la noche, especialmente en los establecimientos ubicados en el sector del centro y laureles-estadio. Ausencia de aire acondicionado, ventiladores que generan ruido, algunos clientes manifiestan temor e inseguridad por la ubicación de los hoteles del sector centro, donde informan que es evidente la presencia de personas alicoradas y prácticas asociadas a la prostitución. Usuarios extranjeros manifiestan incomodidad porque el personal solo habla español.

El común denominador de los comentarios sobre Ayenda versa sobre la buena relación calidad-precio, y como oportunidades de mejora, se debe trabajar en el fortalecimiento de los procedimientos y estándares operativos del personal de ama de llaves y mantenimiento de los hoteles, así como en el bilingüismo de sus colaboradores, con el fin de atender las necesidades y expectativas de los clientes actuales y futuros, que se derivarán de su ambicioso plan de expansión a nivel nacional e internacional.

Debido a la desaceleración económica del sector hotelero causada por la pandemia Covid-19, la cadena lanzó el sello ALC Ayenda “Asepsis Latin-American Certificate”, a través del cual validan el cumplimiento de los estándares de calidad, limpieza y bioseguridad en los hoteles, aplicando el concepto de espacios impecables para recuperar la confianza de los huéspedes, aclarando que por ser una cadena de bajo costo no se exigen de cumplir los estándares que garantizan seguridad y minimizan los riesgos de contagio de Covid-19 (Coneo, 2020). Iniciativa creada a través de su área de calidad, y que mediante auditorías por personal especializado, evalúan la gestión y las medidas adoptadas en los hoteles que hacen parte de la cadena. La propuesta recoge las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud y las autoridades sanitarias, para la prevención y respuesta ante los riesgos de propagación de Covid-19 (Ayenda, 2020).

#### 4.2. Otros OVH en el mundo.

Como ya se mencionó, Oyo Roomz, es pionera en el negocio de los OVH, conocida como la cadena líder mundial de hoteles, hogares y espacios, con presencia en 80 países y más de 800 ciudades en Estados Unidos, Europa, India, Japón, Oriente Medio, Reino Unido y Sudeste Asiático. Los bienes inmuebles que operan superan los 44.000 hoteles, con más de 1.2 millones de habitaciones disponibles. Ofrecen espacios elegantes con comodidades modernas de bajo costo y se autodenominan como la cadena hotelera de más rápido crecimiento y la segunda más grande del mundo por número de habitaciones. La compañía se fundó en India en el año de 2013 por Ritesh Agarwal, para cubrir la escasez masiva de alojamiento asequible y de buena calidad a través de una plataforma de hoteles económicos. Son reconocidos por incrementar la ocupación de las propiedades a través de su transformación física y operativa (Oyo, 2020).

Para Kusumawati (2020), el crecimiento de los hoteles Oyo se relaciona con la tendencia hacia los viajes de presupuestos mínimos, ya que las variables que sus huéspedes consideran para alojarse en esta cadena son: las tarifas económicas, la cantidad de promociones, los estándares de servicio y calidad, y la facilidad de reservación y pago. El modelo de Oyo se basa en la tecnología aplicada a la hospitalidad, sus afiliados son pequeños hoteleros con capacidad de entre 20 y 50 habitaciones que no pertenecen a alguna franquicia, trabajando en conjunto para aumentar la tasa de ocupación, maximizar los ingresos y mejorar la experiencia del cliente. La cadena provee la tecnología para la gestión hotelera y el respaldo de la marca, que genera reconocimiento al hotel, también invierte en la estandarización del establecimiento, y ofrecen servicios de consultoría operativa para la capacitación del personal (Oyo, 2020).

Oyo tiene un enfoque multimarca, por lo que sus servicios se desagregan en varias líneas de alojamiento, las cuales se resumen en la tabla 2.

**Tabla 2.** Líneas de alojamiento Oyo Rooms

Marca	Características
<b>Oyo <i>Townhouse</i></b>	Hotel de vecindario diseñado para satisfacer las necesidades del viajero <i>millennial</i> . Incluye internet wifi gratis, kit de aseo, agua fría y caliente, aromatizadores en pasillos, cafetera, tetera y espacios

	para lecturas, sala de conferencias, televisión con acceso a Netflix y servicio las 24 horas.
<b>Oyo SilverKey</b>	Hotel dirigido a los viajeros de negocios, se encuentran ubicados cerca de <i>clusters</i> corporativos, cuenta con internet wifi gratis, espacios para reuniones, descanso y comida, recepción las 24 horas y seguridad privada. Ofrecen comidas recién preparadas con desayuno de cortesía. Además de artículos de tocador, kit dental y de afeitarse, servicio de lavandería, impresión y fotocopias.
<b>Oyo Home</b>	Son espacios completamente privados que tienen comodidades de alta calidad, se clasifican entre casas, villas, apartamentos y casas de campo diseñados para cualquier tipo de viaje con amigos, familiares o colegas. Se encuentran ubicados en los principales destinos de vacaciones.

**Fuente:** elaboración propia con base en las subdivisiones de Oyo.

Por su parte, RedDoorz es una plataforma de gestión y reserva de hoteles impulsada por la tecnología, actualmente cuenta con más de 1000 propiedades en el sudeste asiático, su misión se centra en permitir que las personas viajen más por medio de estadias confiables y asequibles. Fue fundada en Indonesia en el año 2015 por Amit Saberwal, con el fin de ayudar tanto a los viajeros que buscan valor como a los propietarios de hoteles económicos en la región. Bajo esta filosofía, los propietarios de los hoteles pueden hacer crecer su negocio y aumentar los ingresos al tiempo que optimizan sus operaciones. Las soluciones que brinda el operador ayudan a los socios a gestionar estrategias de distribución, fijación de precios, marketing, experiencia del cliente y tecnología. (RedDoorz, 2020). Dharmayanti et al. (2020) refiriéndose a RedDoorz, afirman que este operador virtual de hotel podría trascender a la entrega de mejor contenido a través de sus aplicaciones con recomendaciones para visitar los destinos turísticos, así como trabajar en programas de incentivos para la atracción de nuevos usuarios.

Finalmente, Zen Rooms, es otro grupo que brinda soluciones tecnológicas y operativas a la industria de la hospitalidad, ayudando a sus propietarios a ser más competitivos, aumentando los ingresos, reduciendo su base de costos, mejorando la satisfacción de los huéspedes y aumentando el valor de su propiedad a largo plazo. De esta forma, democratizan los viajes para que millones de viajeros se alojen de forma segura y con una buena relación calidad-precio. Fue fundada en el año 2015 y actualmente es la cadena de hoteles más grande por número de habitaciones en Filipinas y una de las mejores del sudeste asiático, catalogándose como la franquicia de hoteles económicos mejor calificada en esta zona desde 2017 en *Booking* (Zen, 2020).

En la tabla 3 se presenta un análisis comparativo entre los operadores virtuales de hoteles, resumiendo los aspectos más representativos de las plataformas digitales.

**Tabla 3.** Comparativo entre operadores

<b>Variables</b>	<b>Ayenda Hoteles</b>	<b>Oyo Rooms</b>	<b>RedDoorz</b>	<b>Zen Rooms</b>
Fecha de fundación	2016	2013	2015	2015
Capacidad instalada	+300 hoteles +7,000 habitaciones	+43,000 hoteles +1,000,000 habitaciones	+1,000 hoteles	+1,000 hoteles +13,000 habitaciones
Presencia en países	3	80	4	5

Promesa de servicio	-Wifi gratis -Kit de aseo -Botella de agua -Televisión -Espacios impecables	-Varía en función de las líneas de negocio descritas en la tabla 1	-Wifi gratis -Televisión satelital -Agua mineral -Sábanas impecables -Baños limpios -Artículos de aseo	-Wifi gratis de alta velocidad -Aire acondicionado -Agua caliente -Atención 24/7 -Tarifas bajas
Lema	La cadena de hoteles económicos y estandarizados	La cadena hotelera de más rápido crecimiento del mundo	El mejor alojamiento económico	Viaja más, paga menos
Protocolos de bioseguridad	Cuentan con el programa “ <i>Asepsis Latin-American certificate</i> ”	Cuentan con el programa “ <i>Sanitised Stays</i> ”	Cuentan con el programa “ <i>Hygiene Pass</i> ”	Cuentan con el programa “ <i>Safe &amp; Sulit at Zen</i> ”
Plataforma en línea	Tiene página web oficial y aplicación multiplataforma disponible en español.	Tiene página web oficial y aplicación multiplataforma disponible en 7 idiomas: árabe, español, indonesio, inglés, japonés, portugués y vietnamita.	Tiene página web oficial y aplicación multiplataforma disponible en 4 idiomas: inglés, indonesio, tailandés y vietnamita.	Tiene página web oficial y aplicación multiplataforma disponible en 3 idiomas: inglés, indonesio y tailandés.
Redes sociales	Cuentan con Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn	Cuentan con Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn	Cuentan con Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn	Cuentan con Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn

**Fuente:** elaboración propia con base en Ayenda, Oyo, RedDoorz y Zen Rooms.

De acuerdo con los servicios descritos anteriormente, este tipo de cadenas ofrece a sus usuarios mejores posibilidades que Airbnb y las demás plataformas de la llamada economía colaborativa.

## 5. Discusión de resultados

El quehacer de los Operadores Virtuales de Hoteles es una innovación que está claramente sustentada en el uso de la tecnología, de la que se deriva su ventaja competitiva. En el caso de Ayenda y, de acuerdo con el Manual de Oslo, ésta se dio en un primer momento a través de desarrollo de software, que serviría para cubrir las falencias en cuanto a digitalización de los pequeños hoteles, pero lo que en realidad permitió fue el acercamiento a sus dueños y administradores y conocer de cerca sus necesidades más apremiantes. A partir de ese

diagnóstico, se estructuró el negocio actual que se sustenta en el valor de marca y arrendamiento de bienes intangibles, al combinar la tecnología y la franquicia para mejorar la imagen y la ocupación de los establecimientos afiliados.

Como servicio de alojamiento, es una solución para los viajeros que disponen de poco presupuesto para hospedaje, un mercado que ha sido atendido por otros actores de la economía colaborativa como Airbnb, pero con ventajas como el de ser establecimientos legales, además, al tener una marca de respaldo, se garantizan unos servicios y amenidades básicas, y tienen interlocutores a los cuales pueden presentar los requerimientos en “tiempo real”.

La tecnología también contribuye con la evaluación de la experiencia de los usuarios a la vez que propicia una comunicación bidireccional con éstos, que a su vez se traduce en oportunidad para promocionar nuevos servicios, fidelización y reputación en línea (Autores, 2020). En el análisis que se realizó de los comentarios en estos portales, se encontró que la frase “obienes lo que pagas”, cobra especial protagonismo, ya que, por tratarse de una cadena de hoteles de bajo costo, los usuarios la perciben como un producto cuya calidad y nivel y puede ser inferior al de otro tipo de formatos de alojamiento, justificando las falencias, en el bajo precio que han pagado como contraprestación por los servicios recibidos.

Como lo expresan Koul et. al. (2021), las compañías contemporáneas están transformando el enfoque de la venta convencional de productos y servicios, hacia un modelo comercial colaborativo respaldado por plataformas digitales. Los autores consideran beneficioso que se describan los recursos y servicios ofrecidos por estos operadores en sus plataformas. Los OVH analizados están alineados con dichas consideraciones, pues se evidencia que a través de sus distintos canales de comercialización crean un sello que les permite diferenciarse de sus competidores, detallando la información de los prestadores y sus servicios. Oyo rooms, por ser pionera de este concepto emergente, tiene mayor cobertura, capacidad instalada y variedad de servicios que los demás OVH, aunque todos en general ofrecen una promesa de servicio estándar muy similar, resaltando la higiene y aspectos básicos no sofisticados, pero de buena calidad, la estandarización les permite garantizar la prestación de un servicio unificado, independientemente del hotel elegido por el cliente. También, se mercadean en las mismas redes sociales. Sin embargo, Ayenda únicamente lo hace en español, el reto será fomentar un enfoque multilingüe en sus canales.

## 6. Conclusiones

Una de las ventajas competitivas que ofrece la tecnología, es la posibilidad de operar con costos mínimos y generar gran rentabilidad. La masificación de ventas a través de internet y plataformas digitales es la principal estrategia de muchos negocios cuyos principales activos son el capital intelectual de un número reducido de colaboradores, la marca y el know-how, lo que les permite incursionar en sectores tradicionales de la economía, sin la necesidad de invertir en la compra o construcción de activos tangibles.

Negocios como Ayenda, cuyo modelo de negocio es un híbrido entre economía colaborativa y franquicia, se constituyen en una solución para los pequeños operadores del servicio de hospedaje, quienes se benefician de la publicidad y el posicionamiento de una marca sin tener que invertir grandes cantidades de dinero en mercadeo. Además, se encuentran operando legalmente, lo que se constituye en una ventaja competitiva en relación con los establecimientos promocionados por canales como Airbnb.

Al estar respaldados por una marca y representados por una cantidad considerable de hoteles, se generan relaciones de valor con los *stakeholders* y una masificación de las ventas. De otro lado, las alianzas de comunicación y de mercadeo cruzado, activaciones de marca y

distribución de información publicitaria, en medio físicos y digitales, les permite una mayor difusión, exposición y visibilización entre clientes potenciales. Los OVH pueden brindar soluciones prácticas a las necesidades de los afiliados: en el caso de Ayenda, aparte de las estrategias de comercialización, también diseñan acciones para reducir los costos de operación, a través de re-negociaciones con proveedores e iniciativas ambientales con el fin de disminuir gastos y lograr mayor aceptación.

De lejos, Oyo rooms es el operador virtual con mayor número de establecimientos afiliados, habitaciones ofertadas, países en los que hace presencia y formatos de servicio. Sin embargo, el modelo es prácticamente el mismo en todos los operadores comparados, no solo por la promesa de un buen servicio de alojamiento a bajo precio, sino, especialmente, el interés en trabajar con hoteles pequeños. Estos se benefician de la inversión en tecnología y promoción, que no podrían hacer de forma individual. En cuanto a diferencias, la principal es el multilingüismo que le hace falta a Ayenda.

Los usuarios de estos servicios son los más beneficiados ya que, gracias a la tecnología y este tipo de alianzas, pueden encontrar en tiempo real miles de ofertas a nivel mundial, adecuadas a sus requerimientos en cuanto a ubicación, comodidades y precio, entre otros, lo que puede traducirse en pagar únicamente por lo que realmente necesitan y van a usar.

La principal dificultad para esta investigación se deriva de la situación que se ocasionó, para el sector de hospedaje, debido a la pandemia del Covid-19, ya que la información del último año no puede tomarse como referencia.

De este tema surgen varias inquietudes para futuras investigaciones. Por ejemplo, hacer seguimiento a planes de mejoramiento de los hoteles basados en los comentarios de los usuarios y el papel de Ayenda en dichos planes. Otra línea interesante es realizar un comparativo entre los resultados de este estudio y la percepción de los usuarios en cuanto al servicio, entre los Operadores Virtuales como Ayenda y las ofertas de la economía colaborativa como Airbnb. Estos estudios cualitativos pueden servir como antecedente de otros trabajos que se dediquen a la confirmación de los modelos teóricos bajo metodologías cuantitativas.

Los desafíos que enfrentan los OVH a raíz de la pandemia covid-19 se relacionan con la generación de confianza en los clientes a través de la adopción de protocolos de bioseguridad y demás medidas decretadas por las entidades gubernamentales. Esto implicaría que operadores como Ayenda deban reforzar las capacitaciones dirigidas a sus stakeholders, en temas como limpieza, desinfección, y manejo integral de residuos sólidos. Fortalecer las inspecciones de las habitaciones y áreas comunes de los establecimientos. Prestando servicios de manera biosegura y reduciendo el contacto directo con los clientes, la ventaja de este tipo de operadores es su rápida adaptación y capacidad de respuesta a los cambios, pues estos hoteles se encuentran mayoritariamente digitalizados.

## Referencias

- Anderson, C. (2011). Search, OTAs, and online booking: An expanded analysis of the billboard effect. *Cornell Hospitality Report*. 11 (8), s.p.
- Aprita Sihotang, R. H., Tobing, F. B., & Mangani, K. S. (2021). The effect of online customer reviews and online customer ratings on hotel room booking with trust as intervening variable. *Technium Soc. Sci. J.*, 16, 460.
- Aruan, D.T.H. and Felicia, F. (2019). Factors influencing travelers' behavioral intentions to use P2P accommodation based on trading activity: Airbnb vs Couchsurfing". *International*

- Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 13 (4), 487-504.  
<https://doi.org/10.1108/IJCTHR-03-2019-0047>
- Atkins (2019). *Ayenda raises US\$1.2 million to modernize hotels, SoftBank joins round*. Recuperado el 21 de julio de 2020, de: <https://www.contxto.com/en/colombia/ayenda-raises-us-1-2-million-from-softbank-to-propel-hotels-into-the-digital-era/>
- Ayenda (2021). *Aumentamos las ventas y ocupación de tu hotel*. Recuperado el 22 de febrero de 2021, de: <https://ayenda.com/aliados>
- Ayenda (2021). *Ayenda Cash*. Recuperado el 24 de febrero de 2021, de: <https://ayenda.com/ayenda-cash>
- Ayenda (2021). *Beneficios agencias, grupos y empresas*. Recuperado el 20 de febrero de 2021, de: <https://ayenda.com/empresas>
- Ayenda (2020). *Certificado Ayenda*. Recuperado el 20 de julio de 2020, de: <https://ayenda.com/certificado-ayenda>
- Ayenda (2020). *Preguntas frecuentes*. Recuperado el 19 de julio de 2020, de: <https://ayenda.com/preguntas-frecuentes>
- Ayup-Gonzalez, J., Calderon-Monge, E., & Carrilero-Castillo, A. (2019). The effects of management and environmental factors on franchise continuity. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 4059-4074.  
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1592008>
- Beladi, H., Chao, C. C., Ee, M. S., & Hollas, D. (2019). Does medical tourism promote economic growth? A cross-country analysis. *Journal of Travel Research*, 58(1), 121-135.  
<https://doi.org/10.1177/0047287517735909>
- Booking (2021). *Reseñas de huéspedes Hoteles Ayenda*. Recuperado el 29 de enero de 2021, de: [https://www.booking.com/hotel/co/park-6.es.html?aid=378266;label=booking-name-IquAp%2AEbiLS6jPVI\\_he8yQS461500239790%3Apl%3AAta%3Ap1%3Ap22%2C563%2C000%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atikwd-65526620%3Alp1003652%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUmFuZG9tSVYkc2RIIyh9YYriJK-Ikd\\_dLBPOo0BdMww;sid=1f1480e83ec34e4d43e88a275903589e;all\\_sr\\_blocks=13062004\\_272857287\\_1\\_1\\_0;checkin=2021-04-06;checkout=2021-04-07;dest\\_id=-592318;dest\\_type=city;dist=0;group\\_adults=1;group\\_children=0;hapos=1;highlighted\\_blocks=130620004\\_272857287\\_1\\_1\\_0;hpos=1;no\\_rooms=1;req\\_adults=1;req\\_children=0;room1=A;sb\\_price\\_type=total;sr\\_order=popularity;sr\\_pri\\_blocks=130620004\\_272857287\\_1\\_1\\_0\\_5761700;seepoch=1617040933;srpvid=b3b37ed2732a0138;type=total;ucfs=1&#hotelTpl](https://www.booking.com/hotel/co/park-6.es.html?aid=378266;label=booking-name-IquAp%2AEbiLS6jPVI_he8yQS461500239790%3Apl%3AAta%3Ap1%3Ap22%2C563%2C000%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atikwd-65526620%3Alp1003652%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUmFuZG9tSVYkc2RIIyh9YYriJK-Ikd_dLBPOo0BdMww;sid=1f1480e83ec34e4d43e88a275903589e;all_sr_blocks=13062004_272857287_1_1_0;checkin=2021-04-06;checkout=2021-04-07;dest_id=-592318;dest_type=city;dist=0;group_adults=1;group_children=0;hapos=1;highlighted_blocks=130620004_272857287_1_1_0;hpos=1;no_rooms=1;req_adults=1;req_children=0;room1=A;sb_price_type=total;sr_order=popularity;sr_pri_blocks=130620004_272857287_1_1_0_5761700;seepoch=1617040933;srpvid=b3b37ed2732a0138;type=total;ucfs=1&#hotelTpl)
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2020). *Certificado Existencia y Representación Legal*. Recuperado el 07 de octubre de 2020, de: <https://virtuales.camamedellin.com.co/CertificadosElectronicos/#!/dashboard>
- Camargo, N. (2020) *Ayenda Talks - Beneficios de las cadenas hoteleras, alianzas comerciales y marcas compartidas*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=5pJkyX2YFMw&t=1102s>

- Chua, J. F., Kee, D. M. H., Lee, M. J., Lim, C. H., Toh, Y. R., Raj, N., ... & Pandey, R. (2020). A Study on Growing Trends, Customer Expectations and Perception towards Services Provided by OYO. *International journal of Tourism and hospitality in Asia Pasific*, 3(2), 13-25.
- Cobian Romero, L., & Bonilla Cruz, L. A. (2019). Importancia de la inversión en Compañías STARTUP para el Desarrollo Económico. *Cultura y sociedad neoliberal*, 1, 265-271.
- Coneo M. (2020). *Ayenda Hoteles lanza protocolo de limpieza y bioseguridad frente al covid-19*. Recuperado el 20 de julio de 2020, de: <https://www.larepublica.co/ocio/ayenda-hoteles-lanza-protocolo-de-limpieza-y-bioseguridad-frente-al-covid-19-3007395>
- Dharmayanti, D. & Prasojo S. (2020). Analisa pengaruh digital marketing terhadap brand advocacy dengan perceived service quality dan customer engagement sebagai variabel intervening pada virtual hotel operator Reddoorz. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 7(1), 12.
- Dinero (2019). *Ayenda Rooms, la 'startup' que aspira a ser la mayor cadena de hoteles del país*. Recuperado el 19 de julio de 2020, de: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/historia-de-ayenda-rooms-startup-de-hoteles-en-colombia/272156>
- Ervina, E., Indra, D., & Taufiq, R. (2021). Critical Success Factors (CSFs) on Virtual Hotel Operators in Bandung City. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 704 (1), 012012.
- Expedia (2021). *Are you benefiting from the billboard effect?*. Recuperado el 20 de enero de 2021, de: <https://welcome.expediagroup.com/en/resources/hotel-distribution-strategy-resources-tips/how-to-make-the-billboard-effect-work-for-your-hotel#:~:text=The%20billboard%20effect%20is%20a,to%20directly%20book%20their%20trip.>
- Expedia (2021). *Reseñas de huéspedes Hoteles Ayenda*. Recuperado el 23 de enero de 2021, de: [https://www.expedia.com/Hotel-Search?GOTO=HOTSEARCH&SearchArea=City&SearchType=Place&adults=2&destination=Ayuntamiento%20de%20Medell%C3%ADn%2C%20Medell%C3%ADn%2C%20Antioqu%C3%ADa%2C%20Colombia&directFlights=false&endDate=2021-02-17&localDateFormat=MM%2Fdd%2Fyyyy&needUTF8Decode=true&partialStay=false&regionId=553248635976547297&rfr=hotel.search&semctl=&sort=PRICE\\_LOW\\_TO\\_HIGH&startDate=2021-02-16&theme=&tla=MDE&useRewards=false&userIntent](https://www.expedia.com/Hotel-Search?GOTO=HOTSEARCH&SearchArea=City&SearchType=Place&adults=2&destination=Ayuntamiento%20de%20Medell%C3%ADn%2C%20Medell%C3%ADn%2C%20Antioqu%C3%ADa%2C%20Colombia&directFlights=false&endDate=2021-02-17&localDateFormat=MM%2Fdd%2Fyyyy&needUTF8Decode=true&partialStay=false&regionId=553248635976547297&rfr=hotel.search&semctl=&sort=PRICE_LOW_TO_HIGH&startDate=2021-02-16&theme=&tla=MDE&useRewards=false&userIntent)
- Gillis, W. E., Combs, J. G., & Yin, X. (2020). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 105899. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.004>
- Gunawan, E., Sebastian, G. O., & Harianto, A. (2019). Analisa Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Menginap di Empat Virtual Hotel Operator di Surabaya. *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 2(2), 145-153.
- Hodge, C., Oppewal, H., & Terawatanavong., C. (2013). Determinants of Franchise Conversion: A Franchisee Perspective. *European Journal of Marketing*, 47(10), 1554-1575.

- Jaramillo, H., Lugones, G., & Salazar, M. (2001). *Manual de Bogotá: Normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe*. Bogotá D.C.: OEA, RICYT, Colciencias, CYTED, OCyT.
- Jacob, M. (2017). Entrepreneurships and Startup Programmes: Opportunities in Travel and Tourism. *Atna Journal of Tourism Studies*, 12(2), 51-65. <https://doi.org/10.12727/ajts.18.3>
- Koul, S., Jasrotia, S. S., & Mishra, H. G. (2021). Value Co-creation in Sharing Economy: Indian Experience. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00741-w>
- Kurnia, G., & Sulistiani, P. B. (2019). Influencing consumer's behavior: perspective of information quality and consumers reviews on airyrooms. *People: International Journal of Social Sciences*, 5(1). <https://dx.doi.org/10.20319/pijss.2019.51.254266>
- Kusumawati, F. (2020). Tren Virtual Hotel Operator (VHO) di Yogyakarta: Studi Kasus Hotel Oyo. *Media Wisata*, 18(1), 90-100.
- Medina, A. (2021). *Ayenda: Hoteles Low Cost*. Revista P&M. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=K0ideHOXXoM>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020). *Política de turismo sostenible "Unidos por la Naturaleza"*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/politicas-del-sector-turismo/politica-de-turismo-sostenible/politica-de-turismo-sostenible-9.aspx>
- Moghavvemi, S., Ormond, M., Musa, G., Isa, C. R. M., Thirumoorthi, T., Mustapha, M. Z. B., & Chandy, J. J. C. (2017). Connecting with prospective medical tourists online: A cross-sectional analysis of private hospital websites promoting medical tourism in India, Malaysia and Thailand. *Tourism Management*, 58, 154-163. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.010>
- Norton, S. (2004). *Economics and management of franchising networks*. New York: Springer Science & Business Media.
- OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- O'Neill, S. (2020). *New Funding Will Help Colombian Hotel Chain Ayenda Push Into Peru*. Recuperado el 21 de julio de 2020, de: <https://skift.com/2020/02/19/new-funding-will-help-colombian-hotel-chain-ayenda-push-into-peru/>
- Oyo (2020). *About us*. Recuperado el 01 de agosto de 2020, de: <https://www.oyorooms.com/about>
- Oyo (2020). *¿Por qué unirse a Oyo?*. Recuperado el 01 de agosto de 2020, de: <https://partner.oyorooms.com/es/>
- Paswan, A. K., & Wittmann, C. M. (2009). Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173-180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.005>

- Pineda, D. M. M. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*, 4, 7-20. <https://doi.org/10.18634/ctxj.4v.1i.416>
- Pineda, D. M. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto*, 5, 141-152. <https://doi.org/10.18634/ctxj.5v.0i.657>
- Puntos Colombia (20 de febrero de 2021). *Con Ayenda ganas y usas Puntos al reservar hoteles de excelente calidad y precio*. Recuperado de <https://www.puntoscolombia.com/aliados/ayenda>
- Ramadhiana, I. N., Prakarsa, G., & Nasution, V. M. (2021). User Acceptance of Virtual Hotel Operator Applications in Indonesia. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 1115, No. 1, p. 012027). IOP Publishing.
- RedDoorz (2020). *About Us*. Recuperado el 02 de agosto de 2020, de: <https://www.reddoorz.com/en-id/about-reddoorz>
- RedDoorz (2020). *Service Guarantee*. Recuperado el 02 de agosto de 2020, de: <https://www.reddoorz.com/>
- Registro Único Empresarial y Social (2020). *Registro Nacional de Turismo*. Recuperado el 17 de octubre de 2020, de: <https://www.rues.org.co/RNT>
- Rocha, R. O., Olave, M. E. L., & Ordonez, E. D. M. (2019). Estrategias de innovación para empresas Startups. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 46-62.
- Sarrazola, A. (2021). *Apostar por tu equipo | Andrés Sarrazola, fundador de Ayenda*. Platzi. Recuperado de <https://platzi.com/l/andres-sp/>
- Situmorang, S. B. M., & Aruan, D. T. H. (2021). The Role of Customer Brand Engagement on Brand Loyalty in the Usage of Virtual Hotel Operator. In *International Conference on Business and Engineering Management (ICBEM 2021)* (pp. 101-109). Atlantis Press.
- Wahyudi, I. A. (2021). Pengaruh brand image dan experiential marketing terhadap customer satisfaction (studi pada hotel oyo surabaya). *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 25-35. [10.24912/jmieb.v5i1.9240](https://doi.org/10.24912/jmieb.v5i1.9240)
- Wiastuti, R. D., & Susilowardhani, E. M. (2016). Virtual Hotel Operator: Is It Disruption for Hotel Industry. *Jurnal Hospitality dan Pariwisata*, 2(2), 201.
- Zen Rooms (2020). *Budget Travelers' Favorite Hotel Chain*. Recuperado el 02 de agosto de 2020, de: <https://www.zenrooms.com/>
- Zen Rooms (2020). *About Us*. Recuperado el 02 de agosto de 2020, de: <https://www.zenrooms.com/aboutus>
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of marketing research*, 54(5), 687-705. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204>