



**FACULTAD DE TURISMO Y HOSPITALIDAD
Sede Regional Rosario**

LICENCIATURA EN TURISMO

**“Estrategia basada en la cooperación y la tecnología para la
reducción de costos en pagos internacionales del sector turístico.”**

TRABAJO DE INTERVENCIÓN

Alumno: **Agustín Bacchini**

Título a Obtener: **Licenciado en Turismo**

Marzo 2026

RESUMEN:

El presente trabajo de intervención aborda la problemática de los elevados costos y las dificultades operativas asociadas a los pagos internacionales de bajo monto en el sector turístico. Estas limitaciones afectan especialmente a pequeñas y medianas empresas, condicionando la fluidez de las relaciones comerciales entre operadores turísticos y prestadores de servicios ubicados en distintos países. A partir de esta situación, el trabajo plantea y analiza una estrategia basada en la cooperación entre empresas y el uso de tecnología aplicada a la gestión de pagos internacionales. Metodológicamente, se adopta un enfoque cualitativo de intervención, que contempla un análisis previo de caso para examinar en profundidad el diseño e implementación de una plataforma digital orientada a optimizar dichos procesos. El análisis del proyecto permite identificar el potencial de los modelos colaborativos y las soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa, disminuir costos y fortalecer la dinámica comercial del sector turístico internacional, aportando una experiencia concreta de innovación aplicada.

INDICE

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. JUSTIFICACIÓN**
- 3. DIAGNÓSTICO**
- 4. PROBLEMÁTICA**
- 5. OBJETIVO GENERAL**
- 6. MARCO TEÓRICO**
 - 6.1 Conceptos generales**
 - 6.2 Tecnologías de pago y sistemas financieros aplicados al turismo internacional**
 - 6.3 Marco institucional**
 - 6.3.1 Rol del autor en el proyecto**
- 7. ABORDAJE METODOLOGICO**
 - 7.1 Etapa de relevamiento**
 - 7.2 Presentación conceptual del proyecto de intervención**
 - 7.3 Ejecución**
 - 7.4 Imágenes ilustrativas**
- 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y APRENDIZAJES DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN**
- 9. CONCLUSIÓN**
- 10. BIBLIOGRAFÍA**

1. INTRODUCCIÓN

La creciente internacionalización del turismo ha intensificado las relaciones comerciales entre operadores turísticos, agencias y prestadores de servicios ubicados en distintos países. Este proceso ha incrementado el volumen de transacciones transfronterizas, particularmente aquellas vinculadas a la comercialización de servicios hoteleros en el canal B2B. Sin embargo, el desarrollo de estas operaciones no siempre ha sido acompañado por mecanismos de pago eficientes, especialmente en lo que respecta a transacciones de bajo monto y alta frecuencia.

En la práctica, los pagos internacionales en el sector turístico suelen canalizarse a través de transferencias bancarias tradicionales o tarjetas de crédito corporativas, sistemas que presentan limitaciones significativas en términos de costos, tiempos de acreditación y riesgos operativos. Estas dificultades afectan de manera directa a pequeñas y medianas empresas, condicionando la viabilidad de acuerdos comerciales de menor escala y generando fricciones en la relación entre operadores y proveedores.

En este contexto, surgen iniciativas que buscan reorganizar los flujos de pago mediante el uso de tecnología y modelos de cooperación entre empresas, con el objetivo de reducir costos y mejorar la eficiencia operativa sin alterar la operatoria turística habitual. El presente trabajo de intervención se inscribe en esta línea, analizando una estrategia concreta basada en la implementación de una plataforma digital orientada a la gestión de pagos internacionales de bajo monto en el sector turístico.

A lo largo del trabajo se desarrolla el diagnóstico de la problemática, se establecen los objetivos del proyecto, se presenta el marco teórico que contextualiza la intervención y se describe el diseño y la ejecución del sistema propuesto, tomando como caso de estudio la experiencia de Hotelypago.com. De este modo, se busca aportar una mirada aplicada sobre el rol de la tecnología y la cooperación como herramientas para optimizar los pagos internacionales en la industria turística.

Con el objetivo de resguardar la confidencialidad de las personas y empresas involucradas, en el presente trabajo no se consignan nombres reales de individuos ni de organizaciones participantes, ni se expone información sensible vinculada a la operatoria comercial, financiera o tecnológica analizada. Los datos utilizados han sido tratados de manera agregada y anonimizada, y se presentan exclusivamente con fines académicos.

Como excepción a lo anterior, se menciona a Roberto Biancardi, en su carácter de dueño y director ejecutivo de la empresa y del proyecto analizado, contando con su autorización expresa para la utilización de su nombre en este trabajo. Asimismo, se identifica al autor del presente trabajo, Agustín Bacchini, en tanto responsable del desarrollo y la implementación de la plataforma de pagos analizada.

Adicionalmente, se utiliza el nombre de fantasía de la empresa, Hotelypago.com, con el fin de facilitar la comprensión del proyecto y su contexto operativo, sin hacer referencia a la denominación fiscal de la organización. Esta decisión permite describir una experiencia real de intervención profesional, preservando al mismo tiempo la confidencialidad de los actores involucrados y el uso responsable de la información relevada.

2. JUSTIFICACIÓN

La justificación del presente trabajo radica en la necesidad detectada por múltiples operadores turísticos de contar con un mecanismo eficiente, seguro y económico para efectuar pagos internacionales de bajo monto. Como señalan Roberto Biancardi y otros referentes del sector, los sistemas tradicionales implicaban costos elevados, riesgos de fraude y limitaciones operativas que afectaban la competitividad de empresas pequeñas y medianas.

Roberto Biancardi, director y fundador de hotelypago.com, nos relata cómo fue el primer análisis de costos realizado en la etapa inicial del proyecto:

“Cuando teníamos que abonar reservas chicas, de una o dos noches de alojamiento, el pago era un dolor de cabeza. Los bancos intermediarios cobran comisiones fijas, que en montos mayores a 3000 dólares americanos se diluyen, pero en montos menores terminaban siendo una proporción muy grande del valor. No nos servía vender pocas noches, o a hoteles donde no contábamos con cuentas corrientes o pagos agrupados.”

“En algunos casos, la empresa optaba por utilizar una tarjeta de crédito, cuyas comisiones solían rondar en un 7%. Sin embargo, no fueron pocas las situaciones donde nos encontrábamos con fraudes bancarios. Utilizaban nuestra tarjeta para compras en China, para gastos de comida, montos menores que al principio se nos pasaban por alto.”

Cuando se comenzaron a detectar esos fraudes, comenzamos a dejar la tarjeta solo para situaciones excepcionales. Y ahí nace la idea de Hotelypago.com. La implementación no sería sencilla, pero de lograrlo, sería un éxito. Teníamos que lograr generar la red.

Teníamos el volumen de pagos (generado por nuestro propio banco de camas, explicado más adelante en el trabajo), y teníamos los medios para cubrir en caso de que no lográramos generar la red completa de manera inmediata. En caso de que un cliente solicitara un pago en un destino donde todavía no teníamos otro cliente activo, cubriríamos ese pago con nuestra tarjeta, asumiendo nosotros la comisión.

En caso de poder completar todo el movimiento a través de la plataforma, el cliente que solicitara el pago abonaría únicamente un 1,6% de comisión, del cual recuperaría un 0,8% al momento de realizar un pago local solicitado por otra empresa. La comisión total por nuestro servicio era del 0,8% de cada transacción.

La implementación de este trabajo lleva a la mayor globalización de la industria, facilitando contratos “tempranos” entre partes sin la necesidad de generar grandes movimientos de dinero, lo cual facilita el proceso de crecimiento paulatino del sector y la aparición de nuevos jugadores dentro del proceso de contratación turística.

3. DIAGNÓSTICO

A partir de la experiencia relevada y de los antecedentes presentados en la justificación, se identifica una problemática concreta en la gestión de pagos internacionales de bajo monto dentro del sector turístico. Los mecanismos tradicionales utilizados para canalizar estas operaciones (transferencias bancarias internacionales y tarjetas de crédito corporativas) resultan ineficientes debido a sus altos costos relativos, riesgos operativos y escasa previsibilidad, especialmente cuando se trata de transacciones frecuentes y de bajo valor unitario.

Este escenario genera una barrera operativa para operadores turísticos y prestadores de servicios (hoteles, rentadoras de autos, agencias receptoras), afectando la fluidez de las relaciones comerciales y limitando el desarrollo de acuerdos internacionales de menor escala. Frente a estas limitaciones, se vuelve necesario analizar e introducir alternativas basadas en el uso de tecnología, que permitan reorganizar los flujos de pago, reducir

costos y mejorar la eficiencia del proceso sin alterar la operatoria turística habitual. En este contexto se inscribe el sistema propuesto en el presente trabajo de intervención.

Entendemos entonces, que la problemática no se limita a una cuestión financiera, sino que impacta directamente en la toma de decisiones comerciales y en la capacidad de los actores para sostener vínculos de largo plazo. La ausencia de herramientas adecuadas condiciona la expansión regional y la diversificación de relaciones entre operadores. El diagnóstico realizado permite, así, delimitar un espacio de intervención concreto, en el cual una solución específica puede generar mejoras significativas en la operatoria cotidiana del sector.

4. PROBLEMÁTICA

¿Cómo pueden reducirse los costos asociados a los pagos internacionales de bajo monto en el sector turístico mediante el uso de tecnología y modelos de cooperación entre empresas?

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema online para la gestión de pagos internacionales en el sector turístico, favoreciendo así la reducción de costos.

6. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tiene como finalidad contextualizar conceptualmente el proyecto de intervención, articulando nociones provenientes del campo del turismo, la distribución hotelera B2B y los sistemas de pago aplicados a operaciones internacionales. Dado que el objeto de estudio se sitúa en la intersección entre la actividad turística y las tecnologías financieras, resulta necesario abordar conceptos que permitan comprender tanto la lógica de funcionamiento del sector como las dinámicas operativas que atraviesan los flujos de pago entre actores ubicados en distintos países.

En este sentido, se desarrollan, en primer lugar, conceptos vinculados al turismo, la globalización de la industria y a la comercialización mayorista de servicios hoteleros, tales como el rol de los operadores turísticos, los bancos de cama y los sistemas de distribución tecnológica. Posteriormente, se introducen nociones asociadas a los pagos internacionales, las limitaciones de los sistemas financieros tradicionales y el

surgimiento de soluciones digitales y modelos de intermediación basados en tecnología y cooperación. Este recorrido conceptual permite establecer el marco analítico necesario para comprender la estrategia implementada en el proyecto y evaluar su aporte a la reducción de costos en los pagos internacionales del sector turístico.

6.1 Conceptos generales

Definición y alcance del turismo.

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que comprende el desplazamiento temporal de personas hacia lugares distintos de su entorno habitual, por motivos personales, profesionales o recreativos, así como el conjunto de actividades que estas realizan durante su estancia. Esta definición, ampliamente difundida por la Organización Mundial del Turismo (OMT), pone de manifiesto que el turismo no se limita exclusivamente al acto de viajar, sino que involucra una compleja red de relaciones, servicios y actores que intervienen antes, durante y después del desplazamiento.

Desde una perspectiva social y cultural, el turismo implica procesos de interacción entre visitantes y comunidades receptoras, generando intercambios simbólicos, culturales y sociales que impactan tanto en los turistas como en los destinos. En este sentido, el turismo puede ser entendido como un fenómeno relacional, en el cual confluyen expectativas, prácticas culturales, hábitos de consumo y dinámicas locales. Autores como Acerenza (2006) destacan que el turismo debe analizarse como un sistema social complejo, en el que las decisiones individuales de los viajeros se articulan con estructuras económicas y organizativas más amplias.

Desde el punto de vista económico, el turismo constituye una de las principales actividades generadoras de ingresos, empleo y divisas a nivel global, especialmente relevante para economías regionales y países en desarrollo. La actividad turística moviliza una amplia cadena productiva que incluye servicios de alojamiento, transporte, gastronomía, intermediación, actividades recreativas y complementarias, entre otros. Esta característica convierte al turismo en un sector transversal, con fuertes efectos multiplicadores sobre otras áreas de la economía.

Tal como señala Boullón (2004), el turismo no puede ser comprendido de manera aislada, sino como un entramado de servicios interdependientes que funcionan de manera coordinada para satisfacer la experiencia del visitante.

Asimismo, el turismo presenta particularidades que lo diferencian de otras actividades económicas, como su carácter intangible, la simultaneidad entre producción y consumo, y la imposibilidad de almacenamiento del producto turístico. Estas características generan desafíos específicos en términos de gestión, planificación y comercialización, especialmente en contextos internacionales donde intervienen múltiples actores ubicados en distintos países. En este marco, la coordinación entre empresas y prestadores de servicios resulta fundamental para garantizar la fluidez de las operaciones y la calidad de la experiencia turística.

Finalmente, el alcance del turismo trasciende la dimensión estrictamente económica, integrando aspectos territoriales, institucionales y tecnológicos. El desarrollo de la actividad turística contemporánea se encuentra estrechamente vinculado a la globalización, al avance de las tecnologías de la información y a la creciente interconexión entre mercados. Estas transformaciones han intensificado los flujos turísticos internacionales y han incrementado la complejidad de las relaciones entre los distintos actores del sector, sentando las bases para la aparición de nuevos modelos de gestión, cooperación y organización que buscan responder a las demandas de un turismo cada vez más dinámico y competitivo.

Globalización y turismo

La globalización constituye un proceso económico, social y cultural caracterizado por la creciente interconexión entre países y mercados, facilitada por la liberalización del comercio, el desarrollo de las tecnologías de la información y la intensificación de los flujos internacionales de bienes, servicios y personas. En el ámbito turístico, la globalización ha impulsado la expansión de mercados emisores y receptores, la internacionalización de las empresas del sector y la consolidación de cadenas de valor que operan a escala regional y global (OMT, 2019).

Este proceso ha generado una mayor interdependencia entre los distintos actores de la actividad turística, incrementando la complejidad de las operaciones transfronterizas y la necesidad de coordinar servicios, pagos y flujos de información entre múltiples

países. En consecuencia, la gestión eficiente de operaciones internacionales se vuelve un factor crítico para la competitividad de los modelos de negocio turísticos contemporáneos.

Según Buhalis y Law (2008), la globalización también ha transformado las estructuras de las empresas turísticas, que ahora operan en un entorno digital y de integración global, donde las plataformas tecnológicas permiten una distribución simultánea de servicios a nivel internacional. Además, la globalización no solo ha fomentado el crecimiento de los mercados turísticos, sino que también ha traído consigo desafíos relacionados con la adaptación cultural, la sostenibilidad y la gestión de la diversidad en los destinos turísticos.

A nivel operativo, el impacto de la globalización en el turismo se refleja en la necesidad de tecnologías de gestión avanzadas, capaces de integrar procesos de distribución, pagos, marketing y atención al cliente a nivel global, facilitando la coordinación de servicios y la gestión de la información entre múltiples actores en diferentes regiones (Buhalis, 2000). De este modo, la digitalización no solo optimiza los flujos de pago, sino que también contribuye a la mejora de la experiencia del turista, reduciendo los costos operativos y permitiendo a las empresas del sector competir de manera más efectiva en el mercado global.

Tecnología y transformación de la actividad turística

El desarrollo y la adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han transformado de manera significativa la estructura y el funcionamiento de la industria turística. La digitalización de procesos, la automatización de operaciones y la interconexión de sistemas han permitido optimizar la gestión de inventarios, mejorar la velocidad de respuesta al mercado y ampliar el alcance geográfico de las empresas del sector (Buhalis & Law, 2008).

En particular, la incorporación de soluciones tecnológicas en los modelos de distribución turística ha facilitado la integración entre proveedores y distribuidores, reduciendo costos operativos y habilitando nuevos esquemas de intermediación. De este modo, la tecnología se consolida como un elemento estratégico para la eficiencia, la

escalabilidad y la sostenibilidad de las operaciones turísticas en un contexto globalizado (Hjalager, 2010).

En este escenario, la tecnología no sólo actúa como un soporte operativo, sino que incide directamente en la redefinición de los modelos de negocio del sector turístico. La posibilidad de operar en tiempo real, acceder a múltiples mercados de manera simultánea y gestionar grandes volúmenes de información ha modificado las dinámicas tradicionales de comercialización, fortaleciendo los canales B2B y aumentando la dependencia de infraestructuras tecnológicas confiables y eficientes.

Autores como Morrison (2011) destacan que la digitalización ha convertido el turismo en un sector altamente competitivo, donde las empresas deben adaptarse constantemente a nuevas tecnologías para mantenerse competitivas. La personalización de la experiencia del cliente, facilitada por el uso de Big Data, se ha convertido en una ventaja competitiva clave para las empresas del sector. Asimismo, el uso de herramientas de análisis de datos permite predecir tendencias de demanda, mejorar la planificación y ofrecer servicios más ajustados a las preferencias de los consumidores.

Además, el internet de las cosas (IoT) y la inteligencia artificial están redefiniendo la manera en que se gestionan las relaciones con los clientes, mejorando la eficiencia en la distribución de servicios y en la atención personalizada. Según Gretzel et al. (2015), el IoT permite a las empresas recopilar datos en tiempo real sobre las preferencias de los usuarios y optimizar los procesos operativos de manera continua, mientras que la inteligencia artificial facilita la personalización de los servicios y la automatización de tareas administrativas, lo que mejora la experiencia del cliente y reduce los costos operativos.

La actividad específica analizada: comercialización mayorista de noches de hotel.

Dentro del amplio campo del turismo, la comercialización de noches de hotel para su posterior reventa o incorporación a paquetes turísticos constituye una actividad central en los canales B2B. Empresas especializadas compran o gestionan inventario de habitaciones mediante contratos directos con los establecimientos hoteleros, bajo modalidades como allotments, cupos garantizados o acuerdos de disponibilidad dinámica, y lo ponen a disposición de distribuidores, operadores y agencias emisoras.

Este esquema permite a los operadores mayoristas articular la oferta de alojamiento con otros servicios turísticos, tales como transporte aéreo, traslados y excursiones, facilitando la confección de paquetes integrados. A su vez, la compra anticipada y en volumen posibilita la optimización de precios, la reducción de la incertidumbre respecto a la disponibilidad y una mayor previsibilidad en la planificación comercial, aspectos clave para la operatoria turística a escala regional e internacional.

“Banco de cama” (bed bank): definición y rol en la cadena.

Los llamados *bed banks* o “bancos de cama” son actores mayoristas del canal B2B que contratan inventario hotelero en bloque, generalmente bajo condiciones preferenciales de precio y disponibilidad, para luego redistribuirlo entre agencias de viajes, operadores turísticos y plataformas de venta online (OTAs). Su función principal es actuar como intermediarios de distribución, concentrando oferta hotelera y facilitando el acceso a un amplio volumen de habitaciones sin que cada distribuidor deba negociar de forma individual con cada establecimiento. (SiteMinder, s.f.)

Estos intermediarios gestionan *allotments* o cupos de habitaciones, administran condiciones comerciales y asumen parte del riesgo asociado a la ocupación, lo que les permite ofrecer soluciones flexibles y competitivas a los distintos actores del mercado. En este sentido, los bancos de cama contribuyen a optimizar la eficiencia del canal mayorista, reduciendo costos de transacción y simplificando los procesos comerciales entre hoteles y distribuidores. Su rol resulta especialmente relevante en mercados internacionales, donde la fragmentación de la oferta hotelera y las diferencias regulatorias hacen más compleja la negociación directa.

En la práctica operativa, los bancos de cama se apoyan en herramientas tecnológicas como los channel managers (por ejemplo, SiteMinder, TravelClick, Cloubeds) y las extranets hoteleras para la carga, actualización y distribución de cupos y tarifas. A través de estas plataformas, los hoteles pueden definir condiciones comerciales, disponibilidades y políticas de venta que luego son replicadas de manera automática en los distintos canales de distribución mayorista, reduciendo la intervención manual y el riesgo de sobreventas o de inconsistencias en la información.

Asimismo, los acuerdos entre hoteles y bancos de cama pueden estructurarse bajo diferentes modalidades contractuales, como los contratos de cupos garantizados

(allotments) o los esquemas de free sale, en los cuales la disponibilidad se ofrece sin un compromiso previo de volumen. Estas modalidades permiten adaptar la estrategia de comercialización a distintos contextos de demanda y estacionalidad, reforzando la flexibilidad del canal mayorista y su capacidad de respuesta frente a las dinámicas del mercado turístico.

Quién compra esas noches y cómo se utilizan.

Los principales compradores de inventario hotelero mayorista son los *tour operators* y *wholesalers* (operadores mayoristas). Estos agentes adquieren o gestionan noches de alojamiento con antelación para luego combinarlas con otros servicios turísticos (pasajes aéreos, traslados, excursiones, seguros) y ofrecer paquetes integrados a agencias minoristas o directamente a mercados emisores. De este modo, el operador mayorista actúa como un articulador de la oferta turística, facilitando la comercialización conjunta de distintos servicios bajo una única propuesta.

Asimismo, esta modalidad permite a los operadores mayoristas asumir parte del riesgo comercial asociado a la compra anticipada de cupos en fechas y destinos específicos, a cambio de acceder a mejores condiciones económicas y de disponibilidad. Esta función resulta clave dentro de la cadena de valor del turismo, ya que contribuye a estabilizar la demanda, optimizar la planificación de la oferta y reducir la complejidad operativa tanto para los hoteles como para las agencias minoristas.

Distribución tecnológica: integración XML y plataformas de conectividad.

La integración tecnológica mediante XML y APIs constituye uno de los pilares fundamentales de la distribución turística B2B contemporánea. A través de este tipo de conectividad, los distintos sistemas involucrados (bed banks, operadores, agencias y plataformas online) pueden intercambiar información de manera automatizada, consultando disponibilidad, tarifas y condiciones en tiempo real, y efectuando reservas de forma inmediata.

El XML (eXtensible Markup Language) es un lenguaje de marcado utilizado para estructurar y transmitir datos de manera estandarizada entre sistemas informáticos. En la industria turística, su utilización permite organizar información clave (como disponibilidad de habitaciones, tarifas, condiciones comerciales y confirmaciones de

reserva) de forma comprensible para distintas plataformas, aun cuando estas utilicen tecnologías internas diferentes.

Las APIs (Application Programming Interfaces), por su parte, funcionan como interfaces que definen cómo un sistema puede interactuar con otro de manera segura y controlada. A través de una API, los sistemas de operadores, agencias o plataformas online pueden realizar consultas, recibir respuestas y ejecutar acciones (por ejemplo, generar una reserva o actualizar un inventario) sin necesidad de acceso directo a las bases de datos del proveedor.

La combinación de XML y APIs posibilita la automatización de los procesos de distribución hotelera, reduciendo la intervención manual y mejorando la velocidad y confiabilidad de las operaciones. Estas soluciones tecnológicas permiten una gestión más eficiente de los allotments (cupos), reducen errores operativos y facilitan la escalabilidad de los modelos mayoristas, ya que posibilitan la distribución simultánea del inventario en múltiples mercados y canales. En este contexto, la venta de noches hoteleras mediante integración XML se convierte en un factor clave para la expansión regional e internacional de los bed banks y para la optimización de la cadena de valor turística.

Implicancias de estos conceptos en el proyecto.

Los conceptos desarrollados en los apartados anteriores (comercialización mayorista de noches de hotel, rol de los bed banks y distribución tecnológica mediante integraciones XML) permiten comprender el entramado operativo sobre el cual se apoya el proyecto Hotelypago.com. Tal como señalan Buhalis y Law (2008), la digitalización de los canales de distribución turística no sólo transforma los mecanismos de venta, sino también los procesos internos de gestión, coordinación y control entre los distintos actores de la cadena de valor.

Las dinámicas propias de la distribución hotelera mayorista presentan implicancias comerciales, operativas y financieras que resultan centrales para el diseño de proyectos orientados a la optimización de procesos en el sector turístico. En particular, los modelos B2B basados en bed banks y en sistemas de conectividad tecnológica requieren una coordinación permanente entre múltiples actores ubicados en distintos países, cada uno con condiciones contractuales, monedas y regulaciones financieras específicas.

La fragmentación del inventario hotelero, la diversidad de acuerdos comerciales con proveedores y la gestión de allotments en tiempo real generan flujos constantes de operaciones que deben ser conciliadas tanto desde el punto de vista operativo como contable. En este contexto, los pagos internacionales se convierten en un componente crítico de la cadena de valor, ya que inciden directamente en los costos, los tiempos de acreditación y la previsibilidad financiera de los operadores involucrados.

Asimismo, la integración tecnológica mediante XML y APIs, si bien aporta eficiencia y escalabilidad al modelo de distribución, incrementa la complejidad de los procesos de cobro y pago entre empresas, al multiplicar la cantidad de transacciones y relaciones comerciales transfronterizas. Esta situación exige soluciones que no sólo sean técnicamente viables, sino que se adapten a la lógica operativa del sector y a las necesidades específicas de los actores mayoristas.

Para proyectos que, como Hotelpago.com, se sitúan en la intersección entre la distribución turística y los servicios financieros, esta complejidad se ve amplificada por la dimensión económica y transnacional de las operaciones. La necesidad de conciliar pagos entre múltiples actores ubicados en distintos países introduce desafíos adicionales vinculados a costos financieros, tiempos de acreditación y gestión de riesgos. En este sentido, autores como Hjalager (2010) destacan que la innovación en turismo no se limita a nuevos productos, sino que también involucra mejoras en los procesos organizativos y en los sistemas de soporte que permiten una mayor eficiencia operativa.

En consecuencia, cualquier intervención orientada a la reducción de costos y a la mejora de la eficiencia en los pagos internacionales debe concebirse de manera integrada con los flujos comerciales y tecnológicos propios de la distribución hotelera B2B. Comprender estas implicancias resulta fundamental para el desarrollo de sistemas que acompañen la operatoria real del sector, minimizando fricciones financieras sin afectar la dinámica comercial existente.

6.2 Tecnologías de pago y sistemas financieros aplicados al turismo internacional

En la industria turística, los pagos internacionales representan un proceso complejo, involucrando una amplia gama de actores: agencias de viajes, operadores mayoristas,

hoteles, rentadoras de autos, aerolíneas, entre otros. A menudo, el proceso de pago transfronterizo involucra diversos intermediarios financieros, lo que genera costos adicionales y retrasos. En este contexto, la globalización del turismo y la creciente cantidad de reservas transfronterizas han intensificado la necesidad de soluciones eficientes para manejar los flujos de dinero.

Uno de los principales problemas en este tipo de pagos es el alto costo de las comisiones bancarias y las diferencias cambiarias, que afectan particularmente a las empresas pequeñas y medianas del sector. Las transferencias internacionales tradicionales a través de bancos intermediarios suelen implicar aranceles fijos, que pueden ser desproporcionadas en transacciones de bajo valor, como las relacionadas con las reservas de hotel o los pagos a proveedores locales. Además, la demora en la ejecución de los pagos puede generar incertidumbre y afectar la relación entre proveedores y distribuidores.

Tecnologías de pago tradicionales

Tradicionalmente, los pagos en el turismo se realizan a través de transferencias bancarias internacionales y el uso de tarjetas de crédito corporativas. Los pagos mediante SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) han sido la opción estándar para las transacciones internacionales, pero este sistema tiene varias limitaciones, como los altos costos asociados a las comisiones de los bancos intermediarios y la demora en el procesamiento de las transacciones. Además, el uso de tarjetas de crédito corporativas como alternativa también presenta inconvenientes, como el riesgo de fraudes y las comisiones de alrededor del 7%, lo cual no resulta rentable ni sostenible para las empresas.

En el caso de los pagos internacionales de bajo monto, las soluciones tradicionales son especialmente ineficientes. Las comisiones fijas de los bancos, que son más relevantes cuando el monto de la transacción es pequeño, representan una barrera significativa para la optimización de los pagos en el sector turístico. Esto ha llevado a muchas empresas a buscar alternativas que reduzcan tanto los costos como el tiempo de procesamiento de los pagos.

Tecnologías de pago digitales y fintech en turismo

Con la creciente digitalización de las finanzas, han surgido plataformas de pago electrónico y billeteras digitales que facilitan la realización de transacciones

internacionales de manera más rápida, económica y segura. Las fintechs (empresas tecnológicas dedicadas a los servicios financieros) han demostrado ser una solución efectiva para reducir los costos asociados a los pagos internacionales. Estas tecnologías permiten a los turistas y a las empresas del sector acceder a soluciones de pago en tiempo real sin la necesidad de intermediarios bancarios tradicionales.

Plataformas como PayPal, TransferWise (ahora Wise) y Stripe se han posicionado como alternativas viables para el pago de servicios turísticos, permitiendo a las empresas realizar transacciones internacionales a tasas más competitivas y con tiempos de procesamiento significativamente reducidos. Además, sistemas de pago local a través de plataformas internacionales (como lo hicimos con Hotelpago.com) han surgido como una solución innovadora que permite reducir las comisiones bancarias y las diferencias cambiarias, facilitando pagos de bajo monto entre proveedores y distribuidores turísticos.

Estas tecnologías disruptivas no solo mejoran la eficiencia en el manejo de pagos, sino que también permiten una mejor gestión del flujo de caja, lo cual es fundamental para pequeñas y medianas empresas del sector turístico, quienes se benefician directamente de la reducción de costos operativos.

6.3 Marco institucional

Hotelpago.com fue desarrollado por una empresa cuyo origen se remonta al área de turismo receptivo de uno de los operadores mayoristas más importantes del país. En sus inicios, la organización se enfocaba en la comercialización de oferta hotelera orientada principalmente a pasajeros brasileños interesados en destinos del sur argentino y grandes ciudades como Buenos Aires, Mendoza, Córdoba y Rosario, muchas de ellas asociadas al turismo corporativo.

Con el tiempo, el negocio experimentó una transformación significativa, orientándose hacia el canal B2B y digitalizando el 100 % de sus procesos de venta. Como relata su director ejecutivo, Roberto Biancardi, la expansión territorial fue un eje estratégico: la empresa comenzó a establecer acuerdos con hoteles de distintos países de Latinoamérica —Chile, Bolivia, Uruguay— y posteriormente amplió su presencia hacia América Central, el Caribe y destinos turísticos de Estados Unidos, como la península de Florida. Esta diversificación permitió consolidar una oferta hotelera integrada por

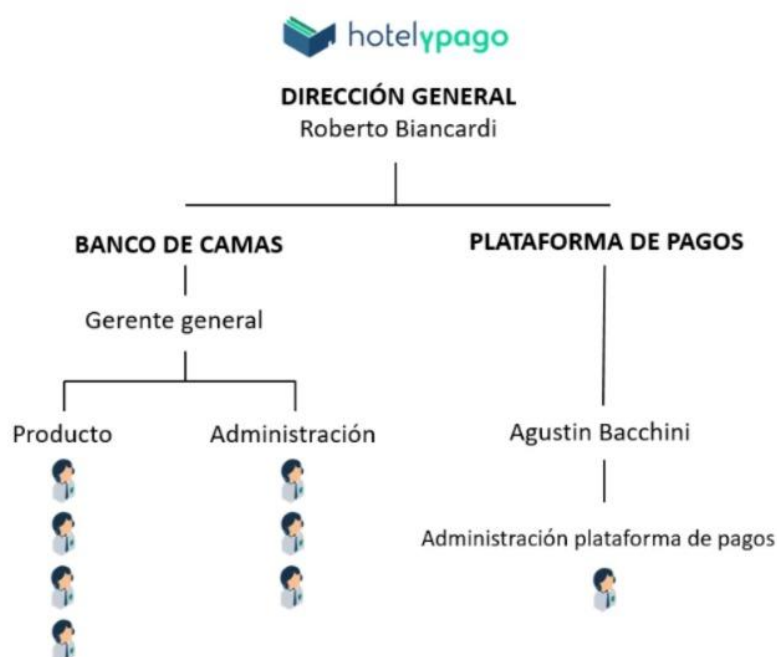
establecimientos independientes, cadenas locales y cadenas internacionales, adaptándose a las particularidades operativas de cada uno.

En ese contexto de crecimiento, la empresa se independizó del mayorista y adoptó un nuevo nombre, consolidándose como una comercializadora de hotelería online en el segmento B2B mediante integración XML. Esta evolución puso en evidencia un problema operativo recurrente: los altos costos y dificultades vinculados a los pagos internacionales de bajo monto que la compañía debía realizar a proveedores de distintos países.

Frente a esta necesidad, surgió la idea de crear una solución específica:

Hotelypago.com, concebida como una nueva rama dentro de la empresa (sumada al banco de camas), bajo la misma dirección ejecutiva, destinada a optimizar los pagos transfronterizos mediante cooperación regional y una herramienta tecnológica propia. La iniciativa se formalizó bajo una nueva razón social, con presencia fiscal tanto en Argentina como en Estados Unidos, lo que permitió operar con mayor flexibilidad financiera y bancarizar operaciones en moneda extranjera.

A continuación, podemos observar cómo quedó finalmente el organigrama de la organización:



Bajo la dirección ejecutiva, se ubican ambos departamentos, por un lado, el banco de camas, por otro, la plataforma de pagos. El banco de cama fue liderado por una gerencia general, que tenía

a su cargo las áreas de producto (enfocada en abastecer la oferta hotelera y controlar cupos, tarifas, contingencias) y por otro el área administrativa. Por otro lado, la plataforma de pagos contaba con su propia administración.

6.3.1 Rol del autor en el proyecto

El rol del autor en el desarrollo e implementación de la plataforma se centró principalmente en las funciones de difusión, comercialización y ejecución operativa del sistema de pagos. En una etapa inicial, estas tareas fueron desempeñadas de manera individual, con el apoyo del director ejecutivo del proyecto en aspectos administrativos y comerciales vinculados a la operatoria general.

A medida que la plataforma comenzó a operar en un mayor número de países y aumentó el volumen de transacciones, se incorporó una figura administrativa destinada a colaborar en la gestión de los procesos de pagos, la administración de solicitudes y el seguimiento operativo. En este contexto, el rol del autor se mantuvo con un enfoque predominantemente comercial, orientado a la captación de clientes, la puesta en marcha de nuevas operatorias y el acompañamiento de los usuarios durante el uso del sistema.

De manera complementaria, el autor colaboró con el área de Producto del banco de camas en la incorporación de nuevos contratos con cadenas hoteleras y alojamientos independientes. Esta articulación permitió generar volúmenes de pagos en regiones específicas, condición necesaria para el correcto funcionamiento de la plataforma en determinados mercados. En estos casos puntuales, el autor reportó directamente a la Gerencia General del banco de camas.

Asimismo, el autor mantuvo un vínculo directo y permanente con la empresa de desarrollo de software responsable de la plataforma, participando activamente en el análisis y mejora del sistema. Este trabajo conjunto permitió ajustar funcionalidades, optimizar procesos operativos y realizar mejoras continuas en función de las necesidades detectadas durante la operatoria real del proyecto.

7. ABORDAJE METODOLOGICO

El presente trabajo se encuadra dentro de un trabajo de intervención en campo real.

7.1. Etapa de relevamiento

La etapa de relevamiento incluyó viajes a Perú, Uruguay, Paraguay, Chile y el contacto con otros mercados para comprender en profundidad los métodos de pago utilizados por operadores turísticos, sus costos y dificultades. Las entrevistas con gerentes y responsables de administración permitieron confirmar la existencia de un problema común: comisiones bancarias elevadas, riesgos operativos y falta de alternativas para pequeñas y medianas empresas.

Perú

Para dar inicio a la etapa de relevamiento, se realizó un viaje a la República del Perú con el objetivo de identificar los métodos de pago utilizados por operadores turísticos locales y evaluar los costos asociados a transferencias internacionales. En este país se concretaron reuniones con cinco empresas del sector.

En la “empresa 1”, las entrevistas con su fundador y director ejecutivo y su responsable de administración y pagos permitieron obtener información detallada sobre sus prácticas financieras. Los representantes señalaron que realizaban pagos habitualmente hacia países de Latinoamérica y Estados Unidos, dirigidos principalmente a agencias receptoras, hoteles y bancos de cama. El medio predominante era la transferencia bancaria internacional, lo cual implicaba costos fijos de entre USD 30 y USD 60, independientemente del monto enviado. Este esquema resultaba particularmente ineficiente para pagos de bajo valor.

En la “empresa 2”, durante la reunión con su fundador y director ejecutivo se confirmó la misma problemática. Además, el dueño explicó que en ocasiones los destinatarios desconocían el monto final acreditado debido a que, cuando no poseían cuenta en dólares, los bancos aplicaban comisiones adicionales o diferencias de cambio para convertir la divisa a moneda local. Esta situación generaba conflictos operativos y contables, así como la necesidad de realizar pagos complementarios.

En síntesis, el trabajo de campo realizado en Perú permitió validar la existencia del problema central que motivó este proyecto: los elevados costos y la falta de previsibilidad en pagos transfronterizos de bajo monto. Las entrevistas reforzaron la pertinencia de desarrollar una alternativa más eficiente y cooperativa, confirmando que la propuesta respondía a una necesidad real del mercado.

Uruguay

El segundo destino analizado fue Montevideo, Uruguay, donde se llevaron a cabo reuniones con cuatro operadores turísticos de relevancia. A diferencia del caso peruano, este mercado presentó particularidades que permitieron observar un escenario distinto respecto de los pagos internacionales.

En términos generales, los operadores uruguayos no manifestaron grandes dificultades vinculadas a las transferencias transfronterizas. La razón principal es que muchas de estas empresas mantenían cuentas bancarias en Estados Unidos, lo cual elimina los costos de intermediación y reduce significativamente las comisiones habituales en operaciones internacionales. Esta característica local configuró un nivel de eficiencia financiera superior al observado en otros países de la región.

Sin embargo, esta situación ya había sido contemplada en la planificación inicial del proyecto. De hecho, Hotelpago.com contaba también con una cuenta bancaria en Estados Unidos, lo que permitía respaldar pagos que no pudieran resolverse mediante la red de cooperación local mientras la plataforma se encontraba en proceso de expansión.

Entendimos que, si bien Uruguay no presentaba la problemática con la misma intensidad, su incorporación seguía siendo estratégica para la construcción de la red regional. Esto se debe a que un operador uruguayo podía colaborar con pagos no solo en Uruguay, sino también en Estados Unidos.

Chile

Visitamos también la ciudad de Santiago, capital de nuestro país vecino, donde mantuvimos reuniones con diversas empresas del sector turístico. El objetivo de estos encuentros fue evaluar el interés y la viabilidad de implementar una solución alternativa (que ya estaba validada y camino a lanzarse) orientada a la optimización de costos y procesos asociados a los pagos transfronterizos.

El proceso de acercamiento a las empresas locales presentó ciertas dificultades iniciales, principalmente vinculadas a la reticencia a adoptar nuevas herramientas y a la falta de prioridad asignada a la problemática de los costos financieros dentro de la operatoria cotidiana. En este contexto, la mayoría de las empresas contactadas manifestó reservas o desinterés en avanzar con la propuesta, ya sea por desconfianza hacia soluciones

innovadoras o por considerar que los mecanismos de pago existentes resultaban suficientes para su escala operativa.

No obstante, el caso de una de las empresas resultó particularmente relevante, ya que, tras un período prolongado de seguimiento y comunicación, el director decidió implementar la plataforma Hotelpago.com. La experiencia permitió comprobar la viabilidad operativa del sistema y obtener una evaluación positiva por parte del usuario, constituyéndose en un antecedente significativo dentro del mercado chileno.

Paraguay

El relevamiento realizado en el mercado paraguayo incluyó encuentros con tres importantes compañías. La propuesta presentó una recepción favorable por parte de los actores consultados, quienes identificaron de manera clara las limitaciones de los mecanismos de pago tradicionales.

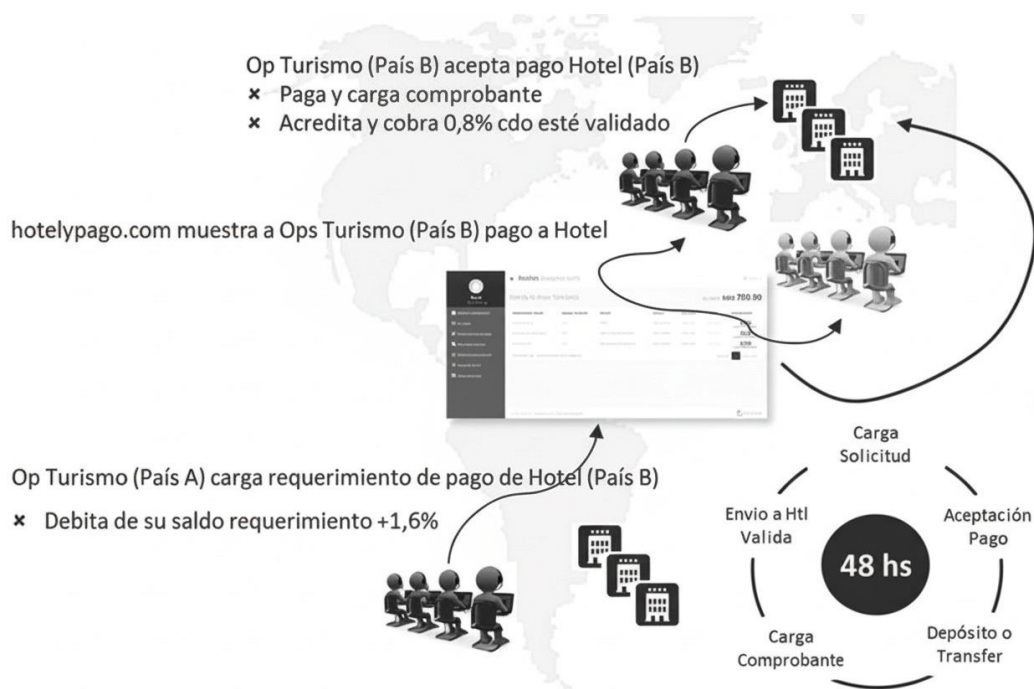
A diferencia de otros mercados relevados, los operadores contactados en Paraguay manifestaron un alto grado de interés en avanzar con la implementación del sistema, lo que derivó en la incorporación efectiva de las tres organizaciones a la operatoria. Este resultado permitió validar la aplicabilidad de la solución en un entorno caracterizado por restricciones operativas y costos financieros significativos en las transacciones internacionales.

Dentro de los casos analizados, la experiencia de la empresa “empresa 3” adquirió especial relevancia, dado que contaba con la capacidad de realizar pagos no sólo en Paraguay, sino también en Brasil. Esta característica permitió ampliar el alcance operativo del sistema y sostener su utilización durante un período prolongado, aportando información valiosa para el análisis de la intervención y para la evaluación de su desempeño en contextos regionales complejos.

7.2. Presentación conceptual del proyecto de intervención

En función de la problemática planteada y de los objetivos definidos, el presente trabajo de intervención analiza la estrategia implementada por Hotelpago.com, una plataforma tecnológica orientada a optimizar los pagos internacionales de bajo monto dentro del sector turístico. Dicha iniciativa se sustenta en un modelo de cooperación entre empresas, mediante el cual los distintos actores participantes compensan obligaciones

de pago en sus respectivos países, reduciendo la necesidad de recurrir a transferencias bancarias internacionales tradicionales. Desde una perspectiva conceptual, Hotelpago.com integra herramientas tecnológicas con dinámicas colaborativas, constituyéndose como una alternativa innovadora para mejorar la eficiencia financiera del sector sin modificar la operatoria turística habitual de las organizaciones involucradas.



Esquema del proceso. La figura representa el flujo de una operación de pago entre operadores turísticos y hoteles ubicados en distintos países, mediada por la plataforma Hotelpago.com. El proceso se estructura en etapas sucesivas que incluyen la carga del requerimiento, la aceptación del pago, la validación por parte del hotel y la acreditación final, con plazos operativos definidos.

7.3. Ejecución

La etapa de ejecución constituye el núcleo operativo del presente trabajo de intervención, ya que es donde la solución propuesta se materializa en un entorno real y con actores concretos del sector turístico. En este apartado se describe el funcionamiento práctico del sistema implementado, detallando el flujo de pagos, los controles operativos, los incentivos diseñados para los participantes y las principales dificultades enfrentadas durante su puesta en marcha.

A continuación, vamos a explicar cada etapa del proceso de pago, desde su solicitud hasta la confirmación de recepción.

El solicitante generaba un pedido de pago, donde podía seleccionar el país donde debía realizarse la transacción, la moneda en la cual el receptor necesitaba recibir el dinero, el monto a pagar en dicha moneda y los datos bancarios de su proveedor. Esta estandarización de la solicitud permitió ordenar la información desde el inicio del proceso, reduciendo errores habituales en la comunicación de datos bancarios y facilitando los controles posteriores por parte de la plataforma.

Ese requerimiento pasaba por un minucioso control (al comienzo manual) de parte de Hotelypago.com. Se corroboraban los datos bancarios, se chequeaba si la cuenta recibía solo moneda local o si podía recibir dólares y se habilitaba en la plataforma. Al habilitarse, se informaba a los clientes que estaban registrados en el mismo país que el receptor del pago, que había una transacción pendiente.

Al operador le quedaba decidir si realizar la operación o no. ¿Por qué le convenía hacerlo?

Al hacer un pago solicitado por un operador X, se le acreditaría el dinero abonado + el 0,8% en concepto de comisión a favor. Esto le permitía disponer de capital para realizar una solicitud de pago en otro destino. Básicamente, pagar cuentas de terceros localmente, le abría la posibilidad al operador de solicitar pagos en otros países. Esto hacía sumamente atractivo al proceso, generando cada vez más pagos de manera orgánica.

Hubo que sortear algunas barreras, de las cuales la principal fue la confianza de los operadores en lo que estaban haciendo. Y para eso fue fundamental el trabajo humano detrás de hotelypago.com. En esta etapa inicial, el control manual no solo cumplía una función operativa, sino también simbólica, ya que transmitía seguridad y profesionalismo a los operadores que comenzaban a utilizar el sistema.

En el título de este trabajo, comenzamos mencionando que la estrategia se basaba en la cooperación, y no hay cooperación posible sin haber generado confianza previamente. La atención de nuestro equipo era las 24 horas, los 7 días de la semana. Fue fundamental que cada nuevo cliente se sintiera contenido al principio, a medida que iban viendo que el proceso funcionaba correctamente. De esta manera, la confianza se fue construyendo de forma progresiva, a partir de la experiencia concreta y repetida de un proceso que funcionaba de manera consistente.

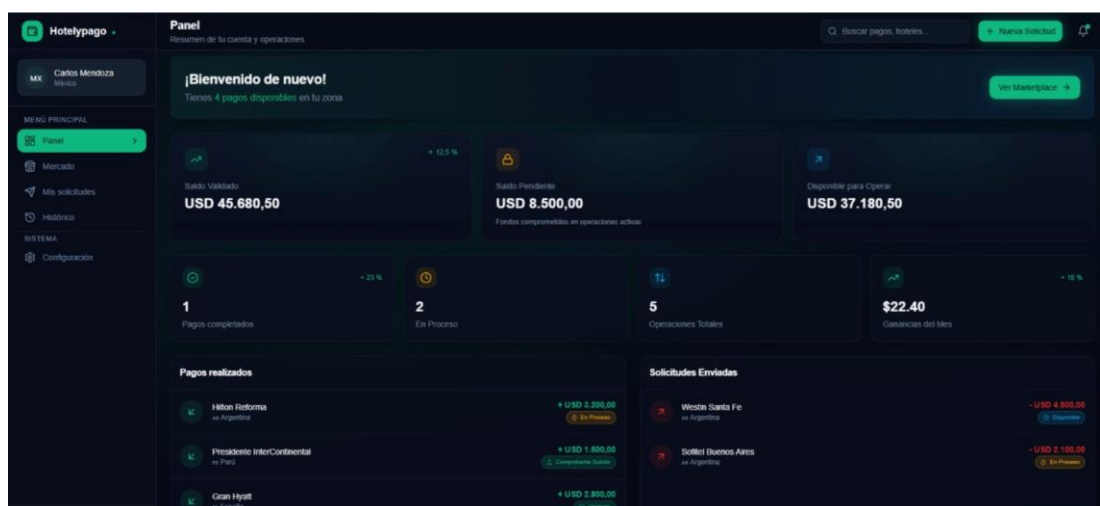
Hubo situaciones donde no conseguimos ningún operador en determinados países que pudiera hacer el pago localmente. De estos pagos, se hacía cargo Hotelpago.com, asumiendo los extra costos que esto pudiese generar.

Hubo también, situaciones donde operadores necesitaban acreditar dinero para solicitar pagos, pero no se generaban requerimientos de pago en sus países. De estas situaciones también se hacía cargo la empresa. Pasamos a explicar de qué manera:

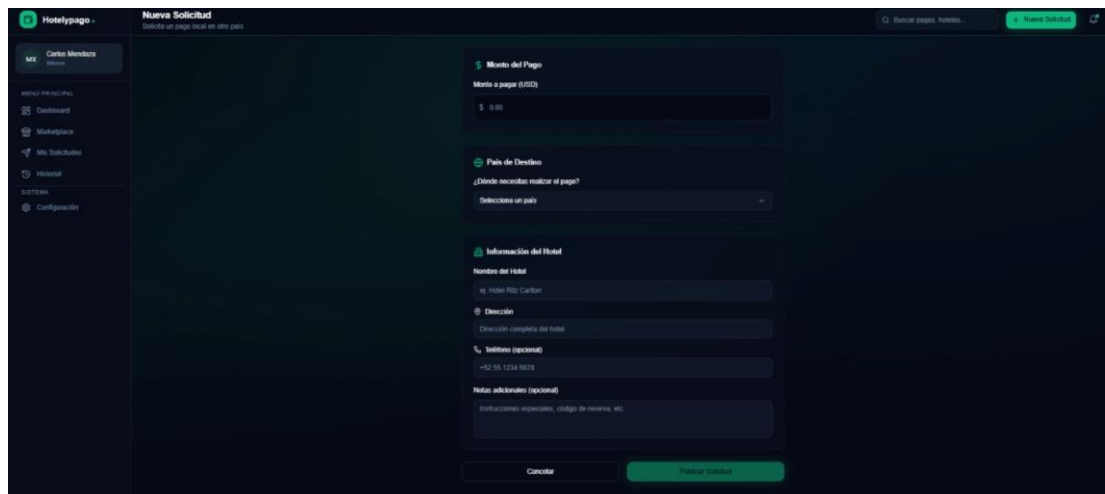
Anteriormente comentamos que la empresa contaba de dos sectores: por un lado, la plataforma de pagos, por otro lado, la venta de hotelería online vía integración XML. Cuando Hotelpago.com adquiría un nuevo cliente, lo importante era generar pagos en ese país.

Muchos de estos pagos se generaban de manera orgánica por otros clientes de la plataforma, muchos no. Y en esos casos, era fundamental el aporte de la otra pata de la empresa. El equipo comercial trabajaba en generar acuerdos con hoteles de dichos países con menor flujo, lo cual llevaba a que se generaran reservas en esos hoteles, y por lo tanto pagos a realizarse en esos países. ¿Era un proceso rápido? No. Pero la empresa se retroalimentaba, un área ayudaba a crecer a la otra, y esto fue lo más interesante de todo este trabajo. Esta lógica de colaboración interna permitió sostener el crecimiento del sistema incluso en mercados con bajo volumen inicial, y constituyó uno de los principales diferenciales del modelo implementado, evidenciando cómo la articulación entre áreas puede potenciar soluciones innovadoras en contextos reales.

7.4. Imágenes ilustrativas



En esta imagen podemos visualizar como se ve la pantalla de inicio de un operador. Nos muestra el saldo que posee el cliente a favor (proveniente de pagos para terceros realizados en su país); los pagos disponibles para realizar; el detalle de los pagos realizados y los solicitados.



En esta imagen, observamos el formato de requerimiento de pago, donde el operador solicitante debía cargar los datos del receptor (en este caso hotel), el monto a pagar y el país de destino, lo cual facilitaba que se mostrara la opción de pago solo a los clientes registrados en ese país.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y APRENDIZAJES DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

El proyecto de intervención se implementó en un contexto real de operación turística internacional, alcanzando un total de diez países: Argentina, Chile, Perú, Uruguay, Paraguay, Brasil, Colombia, Panamá, Estados Unidos y Bolivia. La plataforma fue utilizada de manera operativa durante un período cercano a los dos años, desde junio de 2018 hasta marzo de 2020, momento en el cual la irrupción de la pandemia de COVID-19 provocó una interrupción generalizada de la actividad turística a nivel mundial.

Durante su etapa de mayor funcionamiento, el sistema fue utilizado por operadores mayoristas, agencias receptoras y establecimientos hoteleros, alcanzando aproximadamente veinte clientes activos en el momento de mayor volumen operativo, entendiendo por clientes únicamente a los operadores mayoristas que solicitaban y realizaban operaciones de pago. El volumen de empresas que recibían pagos fue muchísimo mayor, abarcando hoteles, bancos de cama y agencias receptoras principalmente.

Un caso particularmente relevante dentro de la operatoria de la plataforma fue el de uno de los principales bancos de cama de Argentina, que se constituyó como un actor central dentro del ecosistema de pagos. Este cliente fue el único que operó simultáneamente en múltiples roles: como solicitante de pagos a terceros, como pagador de requerimientos de otros operadores y, a su vez, como receptor de pagos provenientes de operadores de distintos países de Latinoamérica que abonaban sus noches de hotel. Esta dinámica permitió que, en numerosas ocasiones, los flujos de cobro y pago se compensaran entre sí, posibilitando el neteo de saldos entre obligaciones y créditos. Como resultado, una parte significativa de las transacciones pudo resolverse sin necesidad de efectuar movimientos de dinero efectivos, reduciendo costos financieros y tiempos operativos. Este ejemplo evidencia el potencial del sistema para optimizar la gestión de pagos en entornos B2B complejos y altamente interconectados.

Lejos de tratarse de una prueba piloto o de una simulación, el sistema se integró a la operatoria diaria de los actores involucrados, generando un flujo constante de solicitudes de pago que, en los períodos de mayor actividad, llegó a promediar alrededor de quince operaciones diarias.

Desde el punto de vista operativo, los resultados observados fueron altamente satisfactorios. Uno de los principales logros del sistema fue la reducción significativa de los costos asociados a los pagos internacionales. Mientras que los mecanismos tradicionales presentaban comisiones elevadas y costos fijos que impactaban negativamente en las transacciones de bajo monto, el sistema implementado permitió registrar costos mínimos del 0,8 % por operación, generando una mejora sustancial en términos de eficiencia económica. Asimismo, los tiempos de acreditación de los pagos resultaron considerablemente más cortos que los habituales en el sistema bancario tradicional, no superando en la mayoría de los casos las 24 horas.

Otro aspecto relevante fue la continuidad en el uso de la plataforma. A diferencia de otras soluciones que suelen utilizarse de manera esporádica, el sistema logró consolidarse como una herramienta cotidiana dentro de la operatoria de los participantes. Esta adopción sostenida evidenció que, cuando las condiciones operativas y de confianza están dadas, es posible modificar prácticas arraigadas en el sector turístico en relación con la gestión de pagos internacionales.

No obstante, el proceso de implementación también puso de manifiesto diversas dificultades y limitaciones. Uno de los principales desafíos estuvo vinculado a la generación de saldo en aquellos países donde el volumen de requerimientos de pago era reducido o inexistente. En particular, se observaron dificultades en mercados como Bolivia, donde la escasez de operaciones entrantes dificultaba la acumulación de saldo suficiente para generar nuevos requerimientos de pago, afectando la fluidez del sistema en ese contexto específico.

Asimismo, el funcionamiento sostenido del modelo se vio fuertemente condicionado por la existencia de un banco de camas propio, que actuaba como generador de transacciones y permitía equilibrar los flujos de pago entre los distintos países. Esta estructura resultó clave para garantizar un volumen constante de operaciones y para compensar las asimetrías entre mercados. En ausencia de esta “pata” operativa, hubiera sido considerablemente más complejo alcanzar un flujo estable y equilibrado en todos los países involucrados.

Finalmente, la interrupción del proyecto estuvo directamente relacionada con el impacto de la pandemia de COVID-19 sobre la actividad turística internacional. La paralización casi total de los viajes provocó la desaparición del flujo de pagos que sustentaba el sistema, lo que llevó a su baja operativa.

En términos generales, la experiencia permitió extraer aprendizajes relevantes sobre el potencial de los modelos de cooperación y el uso de tecnología aplicada a los pagos internacionales en el sector turístico. Al mismo tiempo, puso en evidencia la importancia de contar con volumen operativo, confianza entre los actores y estructuras que permitan equilibrar las asimetrías entre mercados para garantizar la sostenibilidad de este tipo de iniciativas.

9. CONCLUSIÓN

Este trabajo fue planteado, inicialmente, como una solución a una problemática real. Este objetivo fue cumplido con creces durante el tiempo previo a la pandemia desde su lanzamiento.

Pero, a mi entender, este trabajo de intervención vino a dejar otro mensaje, mucho más enriquecedor para la industria y para el desarrollo profesional de cualquiera de nosotros. Hotelpago.com combinó dos factores, tan distintos como complementarios. Por un lado, la tecnología. No hubiese sido posible la ejecución de este proyecto sin una sólida herramienta tecnológica, que sirvió tanto para dar confianza como para ordenar y dejar registro de cada transacción.

Sin embargo, mucho más importante fue el trabajo humano detrás de esta herramienta. Cada cliente decidió confiar en las personas que llevaron a cabo esta propuesta, y esto no se logró de un día para el otro, ni mucho menos a distancia. Visitar a los clientes personalmente, darles atención telefónica constante, cumplir al pie de la letra con lo prometido, aunque esto significara al principio importantes costos extra, fueron algunas de las acciones clave llevadas a cabo por el equipo para fortalecer relaciones comerciales duraderas.

Tengo la certeza de que, en el mundo en el que vivimos, la tecnología juega un rol fundamental, sería necio negarlo. Pero no hay herramienta tecnológica que pueda funcionar por sí misma cuando se aplica a este tipo de soluciones. Las relaciones interpersonales fueron, son, y van a continuar siendo un factor clave a la hora de diseñar y ejecutar propuestas de valor.

En este sentido, la experiencia desarrollada permitió no solo validar una solución operativa en un contexto real, sino también comprender en profundidad las dinámicas del sector turístico mayorista y los desafíos que enfrentan las empresas al operar en entornos internacionales, fragmentados y altamente regulados. El proyecto evidenció que la eficiencia en los procesos financieros puede transformarse en una ventaja competitiva cuando se encuentra alineada con las necesidades concretas del negocio y con la realidad operativa de los distintos mercados.

Asimismo, este trabajo de intervención dejó como aprendizaje central la importancia de diseñar soluciones flexibles, capaces de adaptarse a escenarios cambiantes y a situaciones imprevistas, como las que posteriormente impuso la pandemia. Si bien el contexto global interrumpió la continuidad del proyecto, la experiencia acumulada, los resultados obtenidos y las relaciones construidas constituyen un valioso capital

profesional y conceptual, tanto para futuras iniciativas similares como para el análisis académico del vínculo entre tecnología, finanzas y turismo.

Finalmente, el desarrollo de Hotelpago.com reafirma que la innovación en la industria turística no depende exclusivamente de la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, sino de la capacidad de integrarlas de manera coherente con los procesos existentes, las personas involucradas y la confianza entre los actores del sistema. Es en esa articulación entre tecnología y factor humano donde se generan las propuestas de valor más sólidas y sostenibles en el tiempo.

10. BIBLIOGRAFÍA

Organización Mundial del Turismo – UNWTO. (2019). *Tourism Definitions*. Organización Mundial del Turismo (OMT).

My Lighthouse. *Hotel Allotment Strategy: maximizing room inventory efficiency*.

SiteMinder. *What is a Bed Bank?*

SiteMinder. *Travel Wholesalers and Bed Banks: how it works*.

Juniper API Docs. *Hotel API Documentation*.

AltexSoft Blog. *Bed Banks in Travel – How They Work and Integrate with Technology*.

InLibrary. (2022). *Impact of Digital Transformation in the Tourism Industry*.

SquareInfoSoft. (2022). *Top 10 Travel Tech Innovations Transforming the Tourism Industry*.

Buhalis, D., & Law, R. (2008). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research*. Tourism Management.

Hjalager, A.-M. (2010). *A review of innovation research in tourism*. Tourism Management.

Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (1999). *Global transformations: Politics, economics and culture*. Polity Press.

Morrison, A. M. (2011). *Tourism Systems: An Introduction*. Routledge.

Gretzel, U., Koo, C., & Lee, H. (2015). *Intelligent Systems in Tourism and Hospitality: Applications, Implications, and Challenges*. In *Handbook of Research on Digital Media and Advertising: User Generated Content Consumption* (pp. 338-358). IGI Global.