

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA REACTIVACIÓN DE LAS
VENTAS DEL HOTEL PORTAL DE LOS ANDES (2022)**

**JULIÁN BORDA CARRILLO
OMAR ANCIZAR NIÑO RAMOS**

Trabajo de grado para obtener el título de Magíster en Administración

**DIRECTOR:
Sebastián Espitia Navas
Magíster en Administración**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D.C.**

2021

GENERALIDADES DEL TRABAJO DE GRADO DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA REACTIVACIÓN DE LAS VENTAS DEL HOTEL PORTAL DE LOS ANDES (2022)

RESPONSABLES:

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Julián Borda Carrillo

ID: 000218129

E-MAIL: julian.borda.2021@upb.edu.co

FIRMA DEL ESTUDIANTE:

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Omar Ancizar Niño Ramos

ID: 000453445

E-MAIL: omar.nino.2021@upb.edu.co

FIRMA DEL ESTUDIANTE:

NOMBRE DEL DIRECTOR: Sebastián Espitia Navas

E-MAIL: sebastian.espitian@upb.edu.co

FIRMA DEL DIRECTOR:

Plan de marketing para el Hotel Portal de los Andes:

CONTENIDO

	Pág.
Introducción	10
1. Planteamiento General	11
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Justificación del problema.....	13
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo General.....	15
1.3.2. Objetivos específicos.....	15
2. Revisión de literatura	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Marco teórico	18
2.2.1. Marketing.....	18
2.2.2. Tipos de Marketing.....	19
2.2.3. Plan Estratégico de Marketing.....	22
2.2.4. Objetivos de un plan estratégico de marketing.....	22
2.2.5. Elementos de un plan estratégico de marketing.....	23
2.2.6. Etapas de un plan estratégico de marketing.....	24
2.2.7. Herramientas de diagnóstico.....	33
3. Metodología	44
3.1. Características metodológicas del proyecto	44
3.1.1. Método.....	44
3.1.2. Alcance.....	44

3.1.3. Diseño de estudio.....	45
3.2. Caso de estudio: Hotel Portal de los Andes	45
3.3. Población y muestra	46
3.4. Variables de estudio	46
3.5. Técnicas.....	48
4. Resultados.....	49
4.1. Realizar un diagnóstico organizacional (interno y externo) que permita ver la situación actual del hotel y su entorno	49
4.1.1. Macroentorno.....	49
4.1.2. Microentorno.....	62
4.2. Determinar y proponer el mercado potencial, infraestructura, organización, estrategias de ventas y servicios para la operación	71
4.2.1. Mercado potencial.....	72
4.2.2. Infraestructura.	73
4.2.3. Organización.....	74
4.2.4. Estrategias de ventas.....	75
4.2.5. Servicios.....	83
4.3. Establecer el presupuesto para la implementación del plan de marketing del Hotel Portal de los Andes.....	85
Recomendaciones.....	89
Conclusiones	90
Bibliografía	92
Anexos.....	96

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz EFE.....	38
Tabla 2. Matriz EFI.....	40
Tabla 3. Matriz PC.....	41
Tabla 4. Modelo PESTELE.....	43
Tabla 5. Variables de estudio.....	47
Tabla 6. PESTELE.....	55
Tabla 7. Matriz Factores Externos.....	58
Tabla 8. Las 5 fuerzas de Porter.....	62
Tabla 9. CANVAS.....	65
Tabla 10. Matriz de factores internos.....	68
Tabla 11. Clasificación competidores.....	71
Tabla 12. Planes Social Media.....	81
Tabla 13. Presupuesto para la implementación del plan de marketing del Hotel Portal de los Andes.....	85
Tabla 14. Presupuesto para la puesta en marcha del SKY BAR.....	87

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Espina de pescado.....	11
Figura 2. Definición de Marketing.....	19
Figura 3. Tipos de Marketing.....	20
Figura 4. Etapas de un plan de marketing.....	24
Figura 5. Modelo Canvas.....	34
Figura 6. Cinco fuerzas de Porter	36
Figura 7. Pasos matriz EFE.....	38
Figura 8. Pasos matrices EFI	39
Figura 9. Pasos matriz PC.....	40
Figura 10. Organigrama.....	75
Figura 11. Campañas Adwords.....	79

Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1. PIB.....	50
Gráfica 2. Desempleo.....	51
Gráfica 3. TRM.....	51
Gráfica 4. Pasajeros internacionales	52
Gráfica 5. Pasajeros nacionales.....	53
Gráfica 6. Motivo de viaje y ocupación nacional	53
Gráfica 7. Motivo de viaje y ocupación nacional en Bogotá	54

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA REACTIVACIÓN DE LAS VENTAS DEL HOTEL PORTAL DE LOS ANDES (2022)

AUTOR(ES): JULIÁN BORDA CARRILLO
OMAR ANCIZAR NIÑO RAMOS

PROGRAMA: Maestría en Administración

DIRECTOR(A): Sebastián Espitia Navas

RESUMEN

El siguiente plan estratégico de marketing se desarrolló para el Hotel Portal de los Andes ubicado en el barrio Corferias en la ciudad de Bogotá, el cual tiene como objeto social la prestación de servicios de hospedaje a clientes nacionales e internaciones y cuenta con servicios complementarios, como restaurante para los desayunos, parqueadero, salón de eventos y oficinas para co-working. Se elaboró un análisis de la situación actual del hotel, así como la del entorno en donde se presta el servicio de hospedaje, logrando identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas las cuales dan todas las herramientas para diagnosticar y realizar las estrategias para un plan estratégico de marketing, para esto se utilizaron diferentes herramientas de diagnóstico como (Matriz de diagnóstico interno, Externo, Pestel y 5 fuerzas de Porter). Una vez realizado el diagnóstico se logró definir los costos asociados a la implementación de campañas de mercadeo que permitan la reactivación de las ventas, los cuales se trabajarán a través de los objetivos planteados en este proyecto.

PALABRAS CLAVE:

Marketing, Pestele, 5 fuerzas de Porter, Google Adwords y presupuesto.

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: STRATEGIC MARKETING PLAN FOR THE REACTIVATION OF SALES OF THE PORTAL DE LOS ANDES HOTEL (2022)

AUTHOR(S): JULIÁN BORDA CARRILLO
OMAR ANCIZAR NIÑO RAMOS

FACULTY: Maestría en Administración

DIRECTOR: Sebastián Espitia Navas

ABSTRACT

The following strategic marketing plan was developed for the Hotel Portal de los Andes located in the Corferias neighborhood in the city of Bogotá, Colombia, which has as its corporate purpose the provision of lodging services to national and international clients and has complementary services, such as restaurant for breakfasts, parking, events room and offices for co-working, those services could give us a added and differentiating value compared to other hotels in the city and in the sector. An analysis of the current situation of the hotel was carried out, as well as that of the environment where the lodging service is provided, managing to identify the weaknesses, strengths, opportunities and threats which provide all the tools to diagnose and carry out the strategies for a plan strategic marketing strategy, for this, different diagnostic tools were used such as (Internal diagnostic matrix, External, Pestel and 5 Porter forces), which refers to the central work of the marketing strategy. Finally, we worked on the strategy for its analysis and possible implementation, to solve what was found. Once the diagnosis was made, it was possible to define the costs associated with the implementation of marketing campaigns that allow the reactivation of sales, which will be worked through the objectives set in this project.

KEYWORDS:

Marketing, Pestele, Porter's 5 Forces, Google Adwords and budget.

Vº Bº DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

La crisis actual por la pandemia de Coronavirus que registra Bogotá y la competitividad para generar ventas ha generado una aguda crisis en el sector hotelero de la zona de Corferias, esto ha llevado a reevaluar el mercadeo que se tenía estructurado. Hace un año la zona de Corferias estaba catalogada como una de las zonas emergentes y con mayor desarrollo de actividades para el turismo de negocios, ya que cuenta con eventos, ferias, exposiciones, entre otros. Su ubicación permite un fácil desplazamiento a cualquier parte de la ciudad y está rodeada de múltiples sitios de afluencia turística, comercial y corporativo como lo es la embajada americana, entidades gubernamentales, centros comerciales, universidades, parques naturales, zonas industriales, terminal aérea y terrestre. Por su parte Bogotá es la cuarta ciudad más grande de América Latina de acuerdo con Pasquali (2021) además es considerada el principal centro económico y de negocios del país y la quinta mejor ciudad para hacer negocios según ProColombia (2020) sin descartar la gran variedad en cuanto a recreación se refiere ya que la ciudad cuenta con múltiples atractivos turísticos, variada gastronomía, conciertos, compras, diversiones, naturaleza y gran número de especialistas en el área de salud.

La campaña de mercadeo del hotel se basa en el empirismo dada su experiencia en el sector, donde no se ha profundizado en planes de marketing específicos y solo se ha reforzado las relaciones con los socios comerciales como taxistas, comisionistas y portales de reserva web como Despegar.

Actualmente, Bogotá enfrenta una situación crítica evaluando dos de los indicadores de la industria hotelera para diciembre de 2020, la ocupación hotelera llega apenas al 31.7% y la variación en los ingresos correspondían al —66.7% según el DANE (2021) el área de interés de este plan de mercadeo se sitúa en Corferias, que por otro lado ha cerrado sus puertas por medidas de bioseguridad dejando sin su mayor promotor de visitantes a esta zona.

En la primera parte del plan de mercadeo se describe el problema, se formulan los objetivos a desarrollar y se justifica la investigación. En la segunda parte, se realiza el marco teórico y la estructura metodológica. En la tercera parte, se presentan los resultados de la propuesta respondiendo a los objetivos planteados, impacto esperado, cronograma de trabajo, presupuesto y referencias bibliográficas.

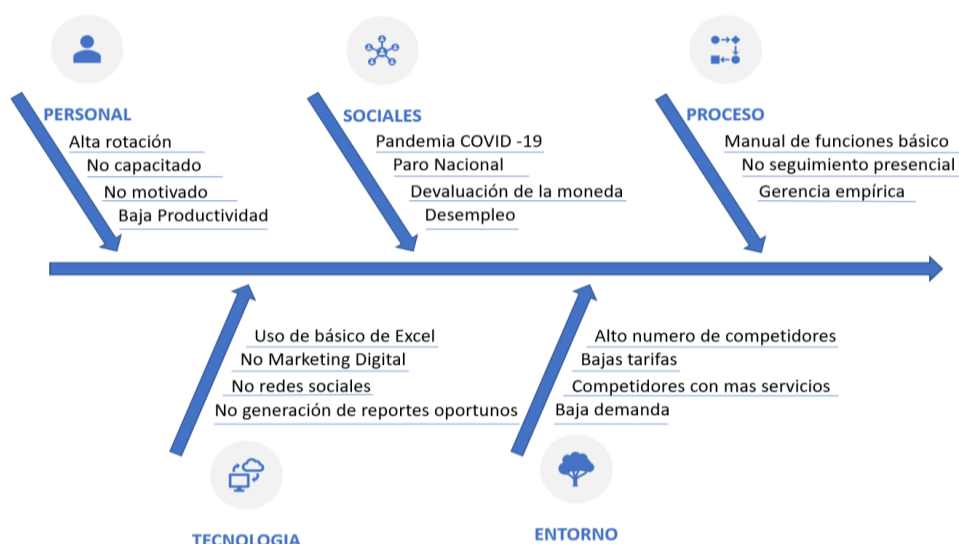
1. Planteamiento General

1.1. Planteamiento del problema

Con el inicio de la pandemia de coronavirus en Colombia durante marzo de 2020, el país tuvo un impacto sin precedentes en todos los sectores económicos especialmente en el sector hotelero, generando una aguda crisis en el Hotel Portal de los Andes, afectado por las medidas de contención del virus por parte del gobierno nacional, como los cierres totales y parciales de las fronteras áreas, marítimas y terrestres, continuada por el cierre de comercios no esenciales, endureciendo así la situación económica del sector.

El Hotel Portal de los Andes se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá, en la zona de Corferias, tiene tres años en el sector, cuenta con 27 habitaciones, un salón de eventos, tres oficinas y restaurante, permitiendo ofrecer un servicio integral de hospedaje, adicional cuenta con una ubicación privilegiada en la ciudad por su cercanía al aeropuerto internacional El Dorado, Corferias, embajada americana y el centro de la ciudad. Esta propuesta pretende dar una guía para de marketing que dé respuestas a los objetivos planteados, a continuación, se muestra los diferentes problemas que afectan al hotel.

Figura 1. Espina de pescado



Fuente: Elaboración propia.

El mercadeo actual del Hotel Portal de los Andes ha sido empírico dada su amplia experiencia en el sector hotelero con buenos resultados aceptados por los socios accionarios. Aun sin tener implementada una campaña de mercadeo que oriente una estrategia para la consecución de resultados más sólidos.

Por otra parte, los visitantes no residentes en el país para el mes de noviembre 2020 disminuyeron en un 78.2% con respecto al 2019 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020), se evidencia que la situación del sector en el país para abril de 2020 tiene el indicador histórico más bajo de ocupación hotelera teniendo apenas el 8.8%, en los meses siguientes esta ocupación tiene una leve mejora alcanzando en el mes de enero 2021 un 31.7% y una variación del -45.3% en los ingresos con respeto al año anterior (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2021).

En consecuencia, esta situación ha generado cierres totales o parciales en los hoteles de la zona, recortes de personal, disminución de los servicios ofrecidos y el recorte del precio de las tarifas de hospedaje de hasta un 50%, cambiando totalmente el modelo de negocio. En algunos casos los gerentes hoteleros solo garantizan el pago de nómina, impuestos, servicios públicos y mantenimiento de la infraestructura, dejando a un lado una ganancia significativa, sin hablar de los empleos que se generaban alrededor de los servicios hoteleros como restaurantes y transporte entre otros.

Se hace necesario un plan de mercadeo que mitigue la situación de bajas ventas generada por la pandemia en donde para el año 2020 el hotel apenas tuvo una ocupación hotelera del 21% y para el año 2019 fue del 43.2%, resaltando que la crisis sucedió en el segundo año de funcionamiento del hotel para el cual se esperaba un crecimiento de aproximadamente 5 puntos porcentuales en la tasa de ocupación.

Por otro lado, las campañas existentes del Hotel Portal de los Andes carecen de una planeación o estrategia, se realizan a medida de alguna necesidad, actualmente cuenta con una campaña básica en Google AdWords la cual carece de retroalimentación por parte del hotel si es funcional o no esto se debe a la falta de seguimiento y de identificación del canal de venta. Adicional se realiza la entrega de volantes a los taxistas o comisionistas del aeropuerto y terminal de la ciudad, así como la actualización de las tarifas en los diferentes buscadores como Despegar, Venere, Expedia, etc.

1.2. Justificación del problema

Se busca crear valor para los clientes del Hotel Portal de los Andes teniendo como base la comprensión de las necesidades, deseos, productos, servicios y el mercado en el que opera el hotel. Así como el diseño de una estrategia de marketing que permita el cuestionamiento de diferentes preguntas al interior del Hotel como: ¿cuál es el mercado meta? y ¿cuál es la propuesta de valor? Con esta caracterización inicial se busca la generación de relaciones rentables con los clientes.

El hotel portal de los andes a se ha visto afectado desde el inicio de la pandemia, inicialmente por su corta trayectoria en el mercado que apenas tenía 1 año de funcionamiento, el cual apenas estaba buscando conseguir nuevos clientes y reconocimiento en el sector, por otro lado la disminución de hasta un 70% en las ventas mensuales requiriendo capital adicional de los socios para poder continuar con la operación y el recorte en el numero de camareras que se requieren para la operación, sin lugar a dudar la pandemia afecto la operación del hotel en todos sus frentes.

Las dinámicas turistas de Colombia se presentaron de la siguiente manera para el periodo de abril y septiembre de 2021, hubo 144.208 de reservas hacia Colombia, los turistas de Estados Unidos son los de mayor procedencia con un 32.5%, 46.908 millones de turistas, seguido de México con 8.650 turistas, y Perú con 6.854 turistas.

Ahora bien, más del 45% de los turistas tienen una estancia superior a las 14 noches, lo que quiere decir que son turistas que buscan planes de larga estancia, adicional a ello, el 74% de los turistas y de sus reservas están motivadas por temas de placer.

En cuanto al mercado objetivo, el turismo de Bogotá se comportó de la siguiente manera en el primer semestre de 2021:

Hay 82 rutas aéreas entre Bogotá con conectividad internacional, de las cuales hubo 52,0% de ocupación. En cuanto a las rutas nacionales, hay 84 rutas con conexión nacional, de las cuales hubo un 72,9% de ocupación. Bogotá concentra más del 50% de las reservas internacionales en Colombia. Lo que ubicó a la ciudad como el principal receptor de reservas realizadas por extranjeros.

Con respecto a la identificación de nacionalidades de los turistas extranjeros que visitan la ciudad de Bogotá, se encontró que el 44% de ellos, son de procedencia estadounidense, el 9% de ellos, vienen de España y el 6% de Francia.

Finalmente, el principal motivo de viaje de los turistas internacionales a la ciudad de Bogotá es por placer, que representa el 66% de las reservas en la ciudad.

Según Armstrong y Kotler (2013), el plan estratégico mercadeo de una empresa no solo se debe basar en el crecimiento a largo plazo o la supervivencia en épocas difíciles por ejemplo la que se vive a nivel mundial por la pandemia, debe buscar principalmente el desarrollo y el mantenimiento de metas teniendo en cuenta las capacidades, oportunidades y cambios que podrían generarse.

En el estudio realizado por Minaya Merlos (2015) para el Hotel SH Valencia Palace en la ciudad en la ciudad de Valencia – España, concluye sobre la importancia de realizar planes estructurados de mercadeo donde inicialmente contextualiza y entiende la situación actual y por medio de matrices de diagnóstico como la DOFA plantea estrategias que le permiten desarrollar e identificar oportunidades de mercadeo sobre el caso de estudio.

Por otro lado, en el trabajo de grado planteado por Cruz Vargas (2017), quien traza un plan enfocado al mejoramiento del posicionamiento y el crecimiento de ventas, para esto se apoya en matrices de diagnóstico como EFI y EFE, así como el análisis de la competencia y resalta la importancia de este plan para reducir el riesgo comercial, vincular a las diferentes áreas y empleados en los objetivos de la organización y facilitar la consecución de los resultados y concluye estrategias clave orientas al entendimiento de las necesidades del cliente para la generación de servicios, productos y campañas de mercadeo orientadas a ellos.

Con este plan estratégico de mercadeo el Hotel Portal de los Andes pretende la generación de campañas clave para el incremento de ventas, desarrollar o actualizar los productos o servicios ofrecidos por el hotel pensando en las necesidades de los clientes y establecer canales de ventas que permitan al usuario identificar las características del hotel e incentivar la compra de los mismos y así mitigar el impacto que tiene la pandemia sobre los aspectos generales del hotel, personal y economía de la ciudad.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Construir un plan estratégico de marketing para el Hotel Portal de los Andes como mecanismo de generación de ventas de los servicios ofrecidos dada la situación actual e implementarlo en el periodo 2022.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico organizacional (interno y externo) que permita ver la situación actual del hotel y su entorno.
- Determinar y proponer el mercado potencial, infraestructura, organización, estrategias de ventas y servicios para la operación.
- Establecer el presupuesto para la implementación del plan de marketing del Hotel Portal de los Andes.

2. Revisión de literatura

2.1. Antecedentes

Para contextualizar el problema planteado se realizó una investigación de los antecedentes más relevantes para el sector del turismo, De la Puente (2015), resalta la que actividad que en los últimos años ha desarrollado el sector del turismo a nivel mundial tiene un impacto importante en la movilidad de un mayor número de personas que buscan experiencias de turismo tradicional y no tradicional los cuales incluyen en su eje otras áreas de la economía que se benefician de este dinamismo del sector, esta tendencia según la World Tourism Organization (2020) alcanzaba los 1.461 Millones de vuelos para el año 2019 y una expectativa positiva para los futuros años.

A inicio del año 2020 el sector del turismo se detuvo con el inicio de la pandemia y las restricciones de los diferentes países a nivel mundial para la contención de virus. El estudio realizado por la World Tourism Organization (2021), el 2020 indica fue el peor año en toda la historia del turismo a nivel mundial en donde cayeron todas las estadísticas especialmente las llegadas de vuelos internacionales en un 74% y los destinos del mundo recibieron mil millones menos de llegadas internacionales con respecto al año inmediatamente anterior, esta crisis ha puesto en riesgo entre 100 y 200 millones de puestos directos de trabajo de la industria.

Continuando, se espera un repunte importante para el año 2021 y cuando sea que se reanude la actividad turística, el grupo de expertos de la OMT prevé un incremento de la demanda de actividades turísticas de naturaleza y aire libre, con un creciente interés por el turismo interno (World Tourism Organization, 2021).

Colombia no es la excepción, durante 2012 al 2019 el país lograba atraer un 10% a 20 % de turistas adicionales con respecto al año inmediatamente anterior según el Centro de Información Turística - CITUR (2020), esta tendencia cambio para 2020 donde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020) informó que el tráfico aéreo para el mes de diciembre de 2020 disminuyó en un -53.8% con respecto al mismo periodo de 2019 y en este mismo periodo bajo en un -67.1% el número de viajeros internacionales llegando al país apenas 172.094 personas.

Si bien, Bogotá es la principal ciudad de Colombia en cuanto habitantes y empresas, también es para los viajeros, comparando entre los años 2020 y 2019 la ciudad recibió apenas la

mitad de los viajeros apenas 416.949 para los vuelos nacionales y el -70% unos 121.134 pasajeros en los vuelos internacionales según las cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020).

En el estudio internacional realizado por Minaya Merlos (2015) para el Hotel SH Valencia Palace en la ciudad de Valencia – España, realiza 3 tipos de análisis: Entorno, empresa y marketing, resalta la importancia de realizar el estudio del entorno realiza el análisis PESTEL para identificar las variables más importantes de los aspectos: Político legal, económico, social, tecnológico y medioambiental. Para el entorno de la empresa evalúa las operaciones prestadas, procesos asociados, localización del hotel, organigrama y funciones con el fin de identificar factores claves o de mejora en cada una de estas áreas. Para el entorno de marketing estudio el público objetivo, analiza el servicio prestado y la tarifa ofrecida para identificar o actualizar estas variables.

Yopassa Quintero (2017) analiza la situación actual del hotel y desarrolla una serie de planteamientos tomando como referencia diversas matrices como DAFO, FOD, EFI, EFE y la metodología de benchmarking competitivo, así como el soporte de encuestas realizadas para conocer las necesidades que tienen en el servicio prestado. Concluyendo que es vital gestionar un plan estructurado de marketing para alcanzar resultados diferentes, de una forma organizada y sistemática resaltando que es de vital importancia el uso de las matrices para entender la situación actual y proponer estrategias que permitan mejorar la calidad de los productos, servicio y relación con el cliente.

Adicional Cruz Vargas (2017), en su estudio encuentra el mismo problema que tiene el Hotel Portal de los Andes donde el empirismo desarrollado en la gestión administrativa y de mercadeo tiene gran relevancia y que ya no alcanza resultados más altos en la gestión de ventas y se hace necesario hacer planteamientos con el modelo de Porter, DOFA, EFE, y PCI para determinar cuáles son las fortalezas ante la competencia, que si bien en el sector es bastante alta, según el Instituto Distrital de Turismo (2018), la zona de afluencia tiene el 32.1% de los establecimientos de hospedaje de la ciudad Bogotá siendo esta la principal zona hotelera.

El World Tourism Organization (2020) plantea varios aspectos necesarios para la reactivación del turismo como el cuidado de las personas, no solo los huéspedes si no también los empleados de la cadena de valor de los servicios hoteleros siguiendo las recomendaciones de la OMS, viajes responsables generando responsabilidades sobre el estado de salud de las personas

que viajan y la conciencia sobre las personas que están alrededor y el monitoreo de las leyes o planes de reactivación de casa país.

Para el caso de Colombia, el gobierno nacional publicó la Ley 2068 (Congreso de Colombia, 2020), la cual busca la reactivación del turismo en el territorio colombiano generando medidas de orden tributario a los prestadores de servicios turísticos, dentro de estas medidas las más importantes son:

- Excepción transitoria del IVA.
- Reducción de las tarifas del impuesto nacional al consumo al cero por ciento (0%).
- Suspensión del pago de la Sobretasa a la energía.
- Aplazamiento del calendario tributario.
- Reducción del IVA del 19% al 5% para tiquetes aéreos de pasajeros.

Estas medidas sin duda contribuyen a mitigar el impacto económico generalizado del sector.

En la gestión de FONTUR para el mes de marzo de 2021 ha presentado la tercera edición del gran Finde. Una iniciativa de 72 horas los días 12,13 y 14 de marzo que busca fortalecer la recuperación y proporcionar flujo de caja del sector del turismo, en estas ediciones se resalta el descuento de tiquetes aéreos, noches de alojamiento y planes turísticos teniendo ya puntos de referencia de las ediciones pasadas. Para la primera versión realizada entre 20 al 22 de noviembre de 2020 se registraron ventas por \$118.000 millones, y la segunda realizada entre 11 al 13 de diciembre del 2020 crecieron 30% y totalizaron los \$168.000 millones. Esto marco un inicio para estimular el turismo en Colombia.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Marketing.

En la actualidad las relaciones con los clientes y la generación de valor sobre los servicios ofrecidos se convierten en los pilares más importantes y da el inicio para afrontar los continuos cambios tecnológicos, sociales, ambientales y biológicos como los que enfrentamos debido a la pandemia de COVID-19, la definición de marketing es “el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 5).

Kerin & Steven (2017) definen el marketing como la actividad que realizan las empresas en sus procesos internos para crear, comunicar, entregar o intercambiar productos a los consumidores o clientes, resaltando que el marketing es más que una venta personal o la publicidad asociada a este proceso y esta actividad debe evaluarse en conjunto y debe generar valor a los clientes, socios y la sociedad.

Las definiciones en general de marketing resaltan la importancia de:

- Generar valor a los clientes, socios y la sociedad sobre los productos y/o servicios.
- Los procesos de ventas y publicidad son subprocesos que hacen parte del marketing.

Finalmente, el marketing es un proceso que examina el entendimiento de los clientes y busca satisfacerlos mediante una evaluación de las necesidades y deseos sobre los bienes o servicios prestados, actualmente los clientes esperan que las empresas desarrollen sus estrategias con soluciones auténticas y que se diferencia del mercado.

Figura 2. Definición de Marketing



Fuente: Elaboración Propia.

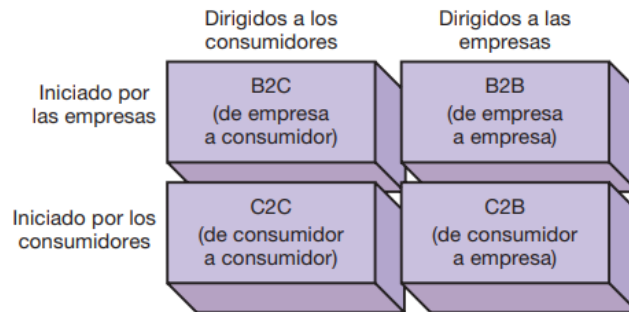
2.2.2. Tipos de Marketing.

Actualmente existen cientos de tipos de marketing que están diseñados para satisfacer a diversos y puntuales nichos de mercados, para fines de esta investigación solo se abordaran los más relevantes:

- **Digital:** Con el creciente uso y fácil acceso a internet este tipo de marketing ha cobrado vital importancia en las compañías, siendo este una forma derivada del marketing directo.

“El uso generalizado de Internet y de otras potentes nuevas tecnologías ha tenido un impacto dramático tanto sobre los compradores como sobre las empresas que los sirven”, y se centra en 4 grandes formas de interacción:

Figura 3. Tipos de Marketing



Fuente: (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011).

- **B2C:** Comercio electrónico de empresa a consumidor, son los productos que una persona puede comprar directamente a una empresa en la web como, por ejemplo: ropa o juguetes.
- **B2B:** Comercio de empresa a empresa, son los productos que las empresas venden a otras empresas en la web, como, por ejemplo: servicios de hosting o cuando un hotel vende sus servicios por medio de un gran motor de reservas.
- **C2C:** Comercio de consumidor a consumidor, se produce cuando los consumidores interactúan, compran y venden de forma directa entre ellos en la web.
- **C2B:** Comercio de consumidor a empresas: Las empresas generan la posibilidad que los usuarios finales se comuniquen directamente con ellas por medio de la web.

“Hoy en día parece impensable que un hotel no tenga página web y en el caso ideal su sistema de información debería estar preparado para afrontar retos como el e-commerce o poder conectarse a sistemas CRS o GDS” (Martínez, 2006). Lo anterior porque se vive en una era digital, lo cual permite que las empresas generen estrategias de comunicación con un alcance mayor, este tipo de plataformas son: booking, trivago, despegar, hoteles.com las cuales son vías comunicacionales, pero estas no son las únicas estrategias en el mercado, existen también las aplicaciones y CRM (software para recolección de información).

El costo de una aplicación o de un CRM es elevado, pero se puede generar marketing relacional con otras empresas, para generar alianzas estratégicas en torno al uso de estas

herramientas o canales comunicacionales que permiten a las empresas tener mayor presencia en el mercado digital.

Los beneficios de estos canales es que permite evidenciar el comportamiento del consumidor teniendo en cuenta el alcance de estas. Por medio de los canales de distribución se implementan tácticas y las estrategias de comercialización. Dichas acciones pueden ser convenios con agencias de viajes, empresas de transporte, aerolíneas, tener paquetes turísticos, y espacios corporativos.

- **Directo:** “consiste en la comunicación directa con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados, tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011). Esta es una práctica muy común ya que las empresas gestionan bases de datos, personalizan campañas según las características del mercado y de esta forma diseñan productos y servicios a la medida. Esto representa una gran ventaja para los clientes frecuentes dado que los clientes perciben agilidad, facilidad y personalización de los servicios ofrecidos al momento de la compra.
- **Email:** Genera el envío de información de los productos ofrecidos de forma personalizada a los usuarios que una empresa tiene registrados en sus bases de datos.
- **Estratégico:** Es uno de los tipos de marketing más importante, dado que busca comprender cuales son las necesidades actuales y futuras que tienen los clientes sobre los productos y/o servicios ofrecidos, buscando una relación a largo plazo con los mismos. Es la hoja de ruta de una compañía en esta área y es vital para sobrevivir en el mercado.
- **Integrado:** Se encarga de integrar a las personas que hacen parte de la compañía y los orienta a la satisfacción del cliente buscando la mejora de los procesos de fabricación.
- **Interno:** Es el que se desarrolla al interior de la compañía dándole protagonismo a los empleados centrado en los beneficios y flexibilidad que la empresa les brinda, generando de esta forma espacios saludables y de constante innovación por parte de los trabajadores sobre los productos ofrecidos. Es de vital importancia que sea parte dentro de la filosofía de la empresa para el establecimiento de una cultura de servicio.
- **Relacional:** “Consiste en acciones para crear, mantener y hacer crecer las relaciones deseables de intercambio con públicos meta que impliquen un producto, un servicio, una idea u otro objeto” (Armstrong & Kotler, 2013). Está orientado a la retención de los

clientes a largo plazo, hace énfasis en el servicio al cliente y aun alto nivel de compromiso para satisfacer las necesidades de estos.

- **Tradicional:** Es una interacción a corto plazo, de ventas individuales de productos o servicios y con un bajo servicio al cliente.
- **Viral:** Hace uso de las redes sociales e internet para generar contenido de alta exposición y que pasa de usuario en usuario en muy poco tiempo.

2.2.3. Plan Estratégico de Marketing.

Un plan de marketing “es el resultado de un proceso sistemático, creativo y estructurado que se diseña para identificar oportunidades y amenazas en los mercados, que hay que saber tratar adecuadamente, para conseguir los objetivos de la organización” (Best, 2007), el plan estratégico tiene una serie de procesos estructurados, permitiendo que tenga un avance sistemático en cada una de las etapas y sea puesto en práctica con facilidad.

Por otra parte, Armstrong y Kotler (2013) indican que “Sirve para documentar cómo se alcanzará los objetivos estratégicos de la organización a través de estrategias y tácticas de marketing específicas, con el cliente como punto de partida” y es importante que todas las áreas de la compañía se articulen a este plan, dado que cada área necesitara de recursos y estrategias propias para alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente, Kotler y Et.al. (2011) definen a un plan de marketing como la “ayuda a sus ejecutivos de marketing a aprender más sobre las exigencias, expectativas, percepciones y niveles de satisfacción de sus clientes”. Gestionando los cimientos para tener una ventaja competitiva a través del tiempo sobre la competencia.

2.2.4. Objetivos de un plan estratégico de marketing.

Los objetivos de un plan de marketing son logros que puedan medirse de forma cuantitativa o en periodos de tiempo y no solo se basan en la identificación de los conceptos o las estrategias, estos no son suficientes para diseñar un plan que tenga éxito en una organización, es de vital importancia diseñar una planificación estratégica la cual debe contar con los siguientes objetivos:

- Analiza los datos y situación actual.
- Investigación del mercado, competidores, oportunidades y amenazas.
- Contempla las directrices estratégicas en un periodo de tiempo determinado.

- Debe estar alineada a plan estratégico de la compañía.
- Se debe realizar bajo un presupuesto de dinero y recursos.
- Implementa control periódico de resultados.
- Revisa y analiza el entorno interno y externo de la organización.
- Aprender sobre las necesidades, expectativas y percepciones orientadas a la satisfacción de los clientes.

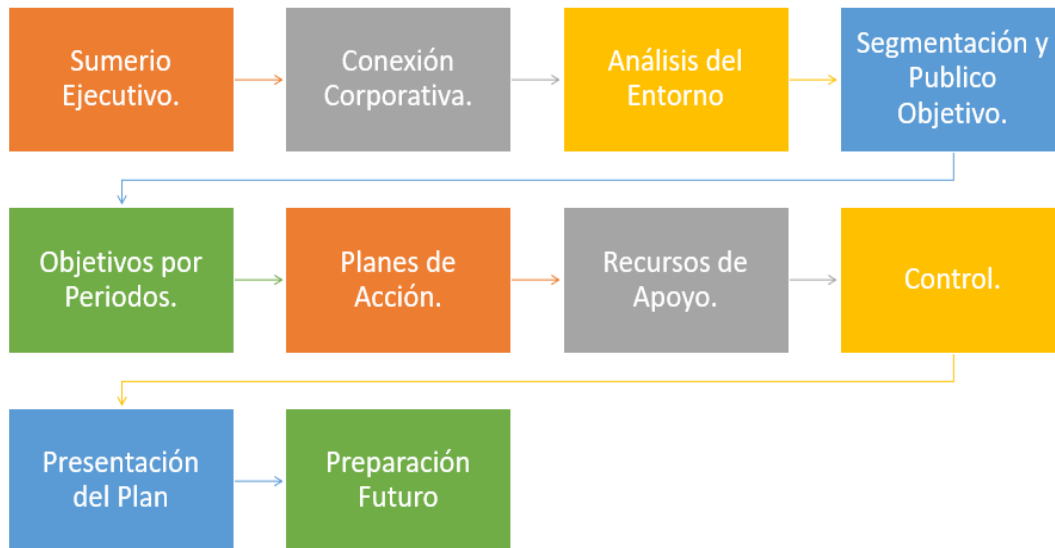
2.2.5. Elementos de un plan estratégico de marketing.

- **Investigación:** Es el resultado de un proceso sistemático, creativo y estructurado que se diseña para identificar oportunidades y amenazas en los mercados, que hay que saber tratar adecuadamente, para conseguir los objetivos de la organización. Tiene como base el análisis detallado del comportamiento, cambio y gestión del mercado y su entorno, el éxito de un plan se centra en la conceptualización anticipada de situación de potencial peligro para la compañía y de comprender la forma en que se pueden adaptar a los continuos cambios y como se pueden diseñar las estrategias para obtener el mayor beneficio y generar valor a las partes interesadas.
- **Relaciones:** Describe las acciones que se deben realizar en el día a día en las áreas de la compañía, así como con sus clientes, proveedores, distribuidores y socios; “Todas estas relaciones son importantes para el éxito de la organización, por lo que es necesario considerarlas al desarrollar un plan de marketing” (Armstrong & Kotler, 2013). Este mantenimiento de las relaciones se debe realizar captando y manteniendo relaciones estables y a largo plazo con las partes interesadas.

2.2.6. Etapas de un plan estratégico de marketing.

La estructura por desarrollar es la relacionada por Kotler y Et.al (2011), donde se relacionan las siguientes etapas:

Figura 4. Etapas de un plan de marketing



Fuente: Elaboración Propia.

- **Sumario Ejecutivo:** Es un resumen para los ejecutivos de la compañía, debe contener información objetiva, relevante y fácil de entender, la cual se debe presentar en un espacio menor a 4 hojas, se debe evitar palabras difíciles y se debe relacionar en párrafos cortos. Es importante relacionar la información más general, acompañándola de imágenes, cifras que permitan describir los objetivos propuestos con facilidad.
 - ✓ “Presenta un breve resumen de las principales metas y recomendaciones del plan para su revisión por la gerencia; ayuda a la alta dirección a encontrar los puntos principales del plan rápidamente” (Armstrong & Kotler, 2013).
 - ✓ Adicional “la alta gerencia fija la misión de la empresa, sus objetivos, estrategias y políticas. Los gerentes de marketing toman decisiones dentro de las estrategias y planes más amplios formulados por la alta gerencia” (Armstrong & Kotler, 2013), esto resalta la importancia de crear sinergias al interior de la empresa y establecer lineamiento, objetivos para asegurar el cumplimiento de estos.

- **Conexión Corporativa:** Son las relaciones que se establecen al interior de la compañía con el plan de marketing, que busca que la alta dirección y los líderes de las diferentes áreas trabajen de forma armonizada para el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Las conexiones corporativas en las empresas de turismo son realmente muy sensibles a los entornos políticos, sociales o económicos en comparación con otros sectores. Por esto es importante generar las buenas interacciones a este nivel de la compañía.
 - ✓ Por tal motivo los planes de marketing buscan apoyar y contribuir con el plan estratégico general de la compañía y por lo tanto debe apoyar:
 - Objetivos de la empresa.
 - Cuota de mercado deseada.
 - Posicionamiento de la empresa o de sus líneas de producto.
 - Integración vertical u horizontal.
 - Alianzas estratégicas.
 - Amplitud y profundidad de las líneas de productos.
 - Gestión de relaciones con clientes (CRM).

Se debe verificar al interior de la compañía la existencia de planes de marketing, ya que se pueden tener planes dispersos dentro de la misma que buscan atraer o solucionar temas específicos, por tal motivo se hace imperativo la verificación de estos.

- **Análisis del Entorno:** Al iniciar el plan de marketing se debe “llevar a cabo un análisis de la situación de la empresa, que ponga de manifiesto las fuerzas externas e internas que dibujan el atractivo del mercado, la posición competitiva de la empresa y los resultados actuales y su evolución en cuota de mercado, ventas y rentabilidad” (Best, 2007). Y desarrollar de manera sistemática y estructurada las siguientes etapas:
 - ✓ **Declaración de posicionamiento:** Debe indicar de una forma sencilla como la empresa va a diferenciarse y posicionarse en el mercadeo, esto es de vital importancia para diseñar las siguientes etapas. Teniendo en cuenta lo relacionado “A menudo los pequeños hoteles se posicionan como proveedores de servicios de vacaciones para individuos, parejas o grupos pequeños” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011).
 - ✓ **Análisis de los principales factores:** Este análisis es importante realizarlo para anticiparse a atenuar el impacto que pueda llegar a tener en temas:

- **Sociales:** Son los considerados, como los cambios demográficos o de delincuencia del sector.
- **Políticos:** Enmarcan todas las acciones tomadas por el gobierno o autoridades competentes en materia legislaciones de impuestos o urbanismo de la ciudad.
- **Económicos:** Influyen en la capacidad para obtener fondos, relaciones con bancos o los cambios contemplados en las variables macroeconómicas que influyen en el empleo de la ciudad, salario, valorización, poder adquisitivo, intereses o cambio de moneda extranjera.
- **Análisis de la competencia:** Se debe evaluar a los principales competidores del sector, esta evaluación debe ser transversal, esto se refiere a no solo las diferencias físicas de infraestructura, si no también se debe involucrar a las personas de ventas o la opinión de los clientes con respecto al servicio, dado que se debe partir de las necesidades del cliente para la identificación de las variables con respecto a la competencia.
- **Relación con los competidores:** Evaluación del tipo de relación comercial que se tiene con los competidores que ya se conocen, identificando el grado de relación comercial que actualmente se tenga. “Los factores económicos pueden tener un efecto dramático en el gasto del consumidor y su comportamiento de compra.” según (Armstrong & Kotler, 2013).
- **Relación con los nuevos competidores:** Validar cuales son los competidores que entraran al mercado, por ejemplo, nuevas construcciones o nuevos arrendadores de hoteles en la zona.
- **Investigación de los puntos débiles y fuertes de los competidores:** Se debe realizar una evaluación cuidadosa sobre las matrices para identificar cuáles son esas fortalezas o debilidades de los competidores por medio de matrices: DAFO y FODA o matrices estratégicas como EFI, EFE MPC. La cuales se abordarán en detalle para evaluar la situación actual del Hotel.
- **Tendencias de mercado:** “Son un reflejo de las variables competitivas y ambientales. A menudo la industria turística puede acceder de forma gratuita a la información acerca de las tendencias del mercado recabada por organismos ajenos a la empresa” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011). Y se agrupan en 3 grandes grupos:

- ✓ **Relativas a los turistas:** Accede a la información más general de los turistas que visitan una ciudad como: país de origen, sexo, edad, escalas en el viaje, motivo de viaje, preferencias en el gasto de viaje, etc.
- ✓ **Competitivas:** Relaciona las cifras más relevantes de los hoteles como; Número de habitaciones, tipos de habitaciones, servicios ofrecidos, precio, niveles de ocupación, precios medios, etc.
- ✓ **En las industrias relacionadas:** “Interdependencia de los miembros de la industria hotelera y las compañías de transportes, reservas de centros de congresos, construcción de nuevos aeropuertos y nuevas carreteras. Es importante estudiar las tendencias de las industrias de apoyo o relacionadas con el turismo” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011).
- **Potencial de mercado:** “El potencial de mercado puede definirse como la demanda total realizable para un producto turístico en un mercado geográfico dado a un precio determinado” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011).
- **Demanda por producto turístico:** Al evaluar a la competencia y los cambios sociales y económicos se puede identificar cuáles son esos productos hoteleros para ofrecer o los cambios en las preferencias sobre estos. “se crea un portafolio producto-mercado, partiendo de los índices de atractivo de mercado y de posición competitiva para cada segmento” (Best, 2007).
- **Estimar el potencial de los productos turísticos:** Se debe realizar una provisión del potencial de huéspedes para el hotel, si bien no existen métodos exactos sobre el número obtenido es importante desarrollar un cálculo de referencia para ir ajustando la estrategia y “define el perfil de los segmentos atendidos por la empresa, analizando sus necesidades, tamaño, crecimiento, así como los ingresos y margen por cliente” (Best, 2007).

Ahora bien, con respecto a las estrategias de servicio, es importante poder analizar tres tipos de estrategias, estas son: El servicio como producto de la empresa, el servicio como valor agregado y el servicio al cliente.

Montoya y Boyero (2013) mencionan que el servicio es una serie de vivencias que surgen como resultado del contacto entre la organización y un cliente, de allí se deriva la importancia para la empresa, pues de este componente depende la supervivencia en el tiempo de esta. Por otra parte,

Aguilar y Vargas (2010) mencionan que el servicio es un proceso o conjunto de acciones que rodea un proceso de compra, por ello son intangibles, pues se consumen al momento de la compra.

Finalmente, se trae la premisa del triángulo del servicio que propuso Karl Albrecht (1988), en el cual se hace referencia a la interacción de tres elementos que son parte y responsables de la optimización de un servicio, estos son: Las estrategias, los empleados, y los sistemas orientados al cliente. Adicional a ello, para Albrecht el servicio al cliente es un valor agregado, inmaterial, el cual influye directamente en la lealtad del cliente y en la reiteración del consumo del servicio (Grupo Bancolombia, 2020).

Es así como el servicio, es lo que permite que una empresa pueda estar en el top of mind de las personas o del público en general, porque se ofrece algo más allá de lo básico, y es ese servicio por el cual los usuarios seguirán comprándolo o adquiriéndolo. Para profundizar más en el tema del servicio y en las estrategias de este, se relacionarán las características del servicio al cliente, viéndolo como el determinante de la consolidación de modelos de negocios en el corto, mediano y largo plazo:

Intangibilidad: El servicio al cliente es intangible, no son bienes físicos, o palpables, es así como la gran diferencia entre bienes y servicios radica en que los servicios no pueden ser experimentados antes de ser utilizados.

Integral: Esta característica se está relacionada con que todos los colaboradores de una empresa tienen responsabilidad en la producción el servicio, ya que cada uno de ellos, interviene en el resultado final que se le entrega al cliente, o al usuario, tal y como es mencionado por Serna (1999), es así como se puede hacer un llamado a que dentro de los procesos organizacionales la armonía y la sinergia en cada proceso y la transversalidad de estos.

Heterogeneidad: Hace referencia a que los servicios no son prestados siempre del mismo modo, existen variaciones dependiendo del capital humano de la empresa y de quien esté prestando el servicio. Adicional a ello, se relaciona también con la heterogeneidad de los clientes, pues cada uno de ellos es diferente y sus percepciones varían, y es así como se puede concluir que no será exactamente igual.

Producción y consumo simultaneo: (Serna, 1999) hace referencia a que el proveedor también hace parte de la producción, por ello no se puede desligar del proceso.

Valor agregado: Para esto, (Serna, 1999) menciona que, un servicio al cliente integral ofrece ventajas competitivas, y esto será un factor diferenciador en los mercados.

- **Información del mercado:** Se debe contar con información confiable y actualizada de diferentes fuentes para evaluarla y apoyar las diferentes estrategias que se puedan plantear en los planes estratégicos de mercadeo, esta información se divide en:
 - ✓ **Macroeconómico:** Analiza cuales son las variables que afectan a todo el país o un sector de su economía.
 - ✓ **Microeconómico:** “Incluye a todos los actores cercanos a la empresa que afectan, tanto positiva como negativamente, su capacidad para crear valor para los clientes y relaciones con ellos” (Armstrong & Kotler, 2013).

Para poder desarrollar las bases teóricas sobre lo que es y representa el mercado potencial en los segmentos de modelo de negocio, se debe hacer un levantamiento de información para poder utilizarlos de apoyo conceptual y como bases de apoyo referenciales para la presente investigación y poder tener como precedente bases teóricas que nos brinden el fundamento conceptual requerido.

Se considera de importancia definir la palabra mercado es así como de acuerdo con la terminología económica, se define al mercado como “el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse” (Sistema de la Integración Centroamericana - SICA, 2010, pág. 75)

Una vez definida la palabra mercado, es importante revisar el origen de mercado, dicho proceso se remonta a la época del hombre primitivo en donde se instauraron dichas relaciones derivado de la necesidad de tener las cosas que él no podía producir efectuado el cambio o el truke con otros pueblos o tribus. Es así como se piensa en el desarrollo de los pueblos, cuando se requirió una ampliación y expansión, lo cual es la suma para el progreso, y fueron las bases y cimientos necesarios para poder entablar los avances.

Rivera (2007) define al mercado potencial como “el número máximo de compradores al cual se puede dirigir la oferta comercial de la empresa” la cual permite definir el alcance de la empresa, según su modelo de negocio (pág. 79). Adicional a ello, López, Mas, y Viscarri (2010) mencionan que, “el mercado potencial es el número máximo de compradores al que se puede dirigir la oferta comercial y que esté disponible para todas las empresas de un sector durante un periodo de tiempo determinado” (pág. 24).

Es así como, se puede observar que los dos postulados mencionados anteriormente, cuentan con similitudes, cuando definen teóricamente el mercado objetivo, como el número máximo de

compradores que puede llegar a tener una oferta comercial, los cuales manifiestan interés determinado en la oferta del mercado.

- **Segmentación y Público Objetivo:** Se debe verificar cual es el público al que se quiere llegar con el plan de marketing, se deben analizar las necesidades, tamaño e ingresos de los clientes potenciales para definir el objetivo. Dado que “No todos los segmentos del mercado son apropiados para una empresa turística” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011), Esta revisión debe tener en cuenta los tipos de clientes deseados y sus características.

Para poder identificar los tipos de consumidores que hacen parte del mercado potencial, existen varios segmentos que permiten generar una clasificación, antes de ello es importante definir qué es una segmentación de mercados, para lo cual Chavarría Gutiérrez y Cabrera López (2002) mencionan que, “la segmentación de mercado es un esfuerzo por focalizar la acción del marketing, para implementarla, es necesario comenzar por distinguir en el mercado subconjuntos homogéneos de personas con perfiles, capacidad de comprar e intereses similares, esto es encontrar el mercado potencial” (pág. 84).

Estos son: Segmentación simbólica, Segmentación psicográfica, segmentación por producto – beneficio, basada en dicha relación, segmentación socioeconómica, para poder entender cada una de estas, se tratará cada una de estas a mayor profundidad, con postulados teóricos como:

- ❖ **Segmentación geográfica:** Es necesario que el mercado se divida en unidades geográficas, pueden ser: naciones, departamentos, regiones barrios y/o ciudades
- ❖ **Segmentación demográfica:** División basada en edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida y/o nivel de ingresos; la presente división es importante para poder identificar las necesidades y deseos según las variables demográficas.
- ❖ **Segmentación psicográfica:** el grupo de consumidores se dividen dependiendo de la clase social, personalidad o estilo de vida.
- ❖ **Segmentación por conducta:** Esta segmentación está basada en actitudes, costumbres, y conocimientos. Las técnicas de segmentación deben ser medibles, accesibles y con rentabilidad potencial.

- **Objetivos por Periodos:** Es importante implementar periodos de tiempo para la evaluación del plan de marketing y sus resultados, por tal motivo estos deben contener información cualitativa, periodo de tiempo, metas, personal involucrado y deben establecerse después de analizar:
 - ✓ Metas de la empresa.
 - ✓ Competencia.
 - ✓ Recursos.
 - ✓ Factores microeconómicos y macroeconómicos.
 - ✓ Tendencias.
 - ✓ Público objetivo.

Adicional debe contar con el apoyo de la alta dirección y debe ser socializado con los empleados.

- **Planes de Acción:** “Traza la lógica fundamental de marketing con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y forjar relaciones, y las particularidades de mercados meta, posicionamiento y niveles de gasto de marketing” (Armstrong & Kotler, 2013).

Son las estrategias que se diseñan para alcanzar los objetivos, en ocasiones estas no generan el suficiente valor o cambio al interior de las organizaciones porque no se mejoran los procesos o se realizan cambios sobre los mismos.

Se deben diseñar a la medida de la empresa y se deben validar puntualmente los costos o cambios en los que se debe incurrir ya que las acciones son diferentes para cada empresa y sector, dentro de las estrategias para el área de ventas se debe tener en cuenta:

- Cuidar los principales clientes.
- Atraer nuevos clientes, diseñando campañas a los clientes potenciales.
- Visitar, llamar y/o contactar a las personas que influyen sobre las decisiones.
- Stand en ferias turísticas.
- Comidas de negocios con clientes importantes.
- Gestionar clientes marginales.
- Así mismo revisar las necesidades al interior de la compañía, ya que se debe velar por que el personal tenga las capacidades y acompañen la estrategia planteada, se debe considerar:

- ✓ Formación y actualización en el área de ventas.
- ✓ Trabajo en equipo con las otras áreas.
- ✓ Programas de incentivos y control.
- ✓ Apoyo de la alta dirección.

Los planes de acción deben contener 2 canales (Marketing MIX), uno directo que se encarga de contactar directamente al cliente, sitio web, correo y reservas, y un canal indirecto que gestiono los aliados estratégicos que también generan ventas, como Despegar, Booking, portales de reservas, agencias de viajes, mayoristas de viajes.

Debe contar con un estilo propio de publicidad que incluye, colores, forma y tamaño de letra para institucionalizar las campañas y gestión de precios de los servicios ofrecidos con el conocimiento de las expectativas del cliente.

- **Recursos de Apoyo:** Sebe tener en cuenta varios tipos de recursos disponibles al interior de la compañía. Como los son:
 - ✓ El capital humano es sin duda una de las fuentes más decisivas en el momento de apoyo, por tal motivo se debe ser muy cuidadoso en el momento de diseñar el plan estratégico de marketing para involucrar el capital humano de la compañía teniendo en cuenta las habilidades y capacidades de este.
 - ✓ La alta dirección quien es la encargada de comunicar y respaldar la estrategia.
 - ✓ Recursos económicos como el salario, prestaciones, viáticos, incentivos, etc. Que deben ser considerados.
 - ✓ Recursos externos como asesores, capacitadores, etc.
- **Control:** “Traza los controles que se utilizarán para supervisar el progreso, permitir que la gerencia revise los resultados de la implementación y detectar productos que no están cumpliendo con sus metas. Incluye medidas de rendimiento sobre la inversión de marketing” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011). Los objetivos establecidos en el plan estratégico de marketing deben ser revisados con regularidad para observar cómo va este plan y que ajustes se deben realizar en caso de necesitarlos y se hace necesario revisar:
 - ✓ Cuotas de los objetivos al personal de ventas para que ellos gestionen el cumplimiento de estos.
 - ✓ Comparación de los gastos contra el presupuesto diseñado.

- ✓ Se debe garantizar que los objetivos, planes y recursos se alineen al cronograma y al cumplimiento de los tiempos diseñados.
- ✓ Se puede reajustar el plan cuando sea necesario.
- **Presentación del Plan:** Al diseñar el plan estratégico de marketing se hace necesario la presentación de este al interior y exterior de la compañía con el fin de generar sinergias entre las partes interesadas y generar la gestión del cambio sobre alguna persona, departamento, etc. para la alineación con el plan.

Juega un rol fundamental que la alta dirección apoye este plan ya que es la única que puede gestionar al interior de la compañía la cultura del cambio y la adopción de los objetivos, así como para los actores externos a la organización la confianza de estos planteamientos.

- **Preparación para el Futuro:** “La tarea nunca acaba y los directores de marketing y ventas han de estar involucrados en ella permanentemente” (Kotler, Bowen, Makens, García de Madariaga, & Flores Zamora, 2011), esta preparación depende de los datos recopilados, las tendencias del mercado y la habilidad de los directivos para interpretar y tener a la mano esta información, dado que esto dará las herramientas de los planes futuros o ajustes a la estrategia.

2.2.7. Herramientas de diagnóstico.

Para realizar el diagnóstico del Hotel Portal de los Andes se tienen disponibles varias herramientas como el modelo Canvas, las cinco fuerzas de Porter, Matriz de factores externos (EFE), Matriz de factores internos (EFI), Matriz de perfil competitivo (MPC) y el análisis de PESTEL que permiten identificar las características más relevantes de las variables de estudio y así identificar las fortalezas y debilidades que influyen en la organización.

- **Modelo Canvas:** El modelo Canvas fue diseñado en 2010 por Alex Osterwalder, este modelo es una herramienta de gerencia estratégica, en ella se describe, diseña, inventa, modela la iniciativa empresarial. Es un formato en el que se observa el modelo de negocio en nueve campos. La herramienta ofrece una visión global (visión de helicóptero) del contexto de negocio, mostrando las interacciones entre aspectos clave para el desarrollo del plan estratégico. Este contiene 9 segmentos que permiten identificar diferentes características como:

Figura 5. Modelo Canvas



Fuente: (Muñoz Guana, 2020).

- ✓ **Propuesta de Valor:** Concepto del producto o servicio a ofrecer.
- ✓ **Segmento de mercado:** Se debe identificar con precisión a quiénes se dirige la propuesta empresarial, el segmento o nicho de mercado.
- ✓ **Canales de comercialización:** Dependiendo de la naturaleza del producto o servicio, de las exigencias, costumbres de los clientes, se deben diseñar mecanismos eficientes de distribución.
- ✓ **Relaciones con los clientes:** Estrategias para interactuar con el segmento del mercado elegido. Es importante conocer al cliente, sus opiniones negativas y positivas, dar respuestas a sus inquietudes. Es recomendable generar emociones, sentido de pertenencia, identificación en los clientes, eso se logra mediante la interacción, atención a sus inquietudes y demandas.
- ✓ **Fuentes de ingresos:** Acciones, actividades que generan dinero para la empresa. Es importante determinar el valor que están dispuestos a pagar los clientes por productos o servicios ofrecidos.
- ✓ **Recursos clave:** Activos y personas indispensables para elaboración y venta del producto o servicio. Recursos claves necesarios para generar valor en el producto y/o

servicio. Maquinarias, equipos, espacio físico, personal calificado, página web, tecnología, pueden ser recursos claves para la empresa.

- ✓ **Actividades clave:** Acciones indispensables para la elaboración y venta del producto o servicio. Actividades indispensables para generar valor en productos o servicios ofrecidos. Se deben tomar en cuenta todos procesos internos de la organización, productivos y de comercialización.
- ✓ **Socios clave:** Aliados externos para el desarrollo de procesos productivos y de comercialización. Es necesario identificar socios estratégicos en proveedores, clientes, inversionistas, representantes del estado relacionados con aspectos operativos o de perisología. Contar con buenas relaciones con los socios clave puede representar una importante fortaleza para la empresa.
- ✓ **Costos:** Implicaciones financieras del desarrollo de procesos productivos y de comercialización. Se deben tomar en cuenta las erogaciones necesarias para que el negocio funcione: costos de producción, gastos operativos e imprevistos. Cada costo o gasto necesario para el proyecto que no se toma en cuenta en el momento de planificar reduce las ganancias previstas.
- **Las 5 fuerzas de Porter:** Es un modelo que permite identificar que tan rentable es un mercado. Busca comprender y enfrentar a la competencia moldeando las fuerzas competitivas para su propio beneficio siendo un factor clave para su propia posición en el mercado. Adicional las fuerzas más competitivas son las que determinan la rentabilidad del mercado, para realizar este análisis se inicia con los siguientes pasos:
 - ✓ Identificar los elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas.
 - ✓ Evaluar el grado de importancia de cada elemento de la compañía.
 - ✓ Tener en cuenta cual fuerza o la combinación de estas es la más adecuada para tomar decisiones estratégicas.

A continuación, se describen las 5 fuerzas de Porter:

Figura 6. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Nuevas Normas ISO, 2020).

- **Nuevos competidores:** “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (Porter, 2008), hacen uso de su musculo financiero para causar un efecto rápido en la competencia y tienen la facilidad de diversificar sus productos o servicios en diferentes mercados.

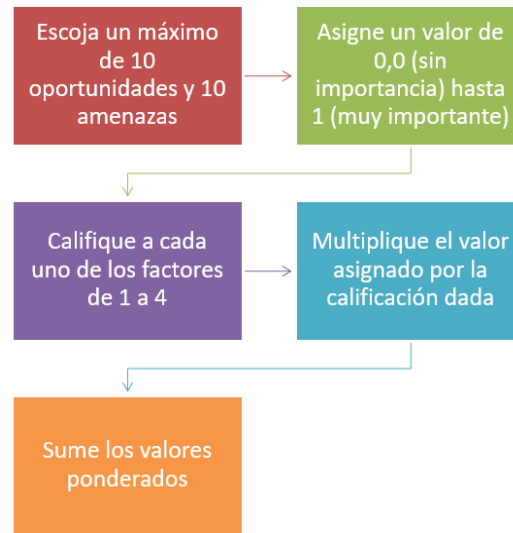
Esta inclusión de nuevos competidores también pone un límite a la rentabilidad potencial, ya que baja los precios y/o pone nuevas reglas de negocio para ingresar a estos, además también llamadas barreras de entrada y existen siete diferentes fuentes: 1 Economías de escala por el lado de la oferta, 2 Beneficios de escala por la demanda, 3 Costos para los clientes por cambiar de proveedor, 4 Requisitos de capital, 5 Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño, 6 Acceso desigual a los canales de distribución y 7 Políticas gubernamentales restrictivas.

Esta amenaza implica un análisis del mercado con el fin de identificar cuáles son las posibles organizaciones que pueden entrar en el mercado, vigilar a la competencia y tomar acciones para capitalizar las oportunidades y endurecer una posible entrada de un competidor.

- **El poder de los proveedores:** “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter, 2008). Identifica que se debe generar un poder de negociación con proveedores dado que un cambio de proveedor o materia prima puede generar costos adicionales que a la final encarece el producto o servicio o simplemente baja la rentabilidad esperada, para esto es importante desarrollar relaciones sólidas a largo plazo con los proveedores más influyentes cuando el producto sea escaso sea especializado.
- **El poder de los compradores:** “Los clientes poderosos, el lado inverso de los proveedores poderosos, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios” (Porter, 2008). Esto conlleva a que las empresas del sector se enfrenten perjudicando la rentabilidad del mercado en el que se encuentran, para esto se hace necesario evaluar cuales son los clientes más importantes para la compañía identificando el volumen de compra, identificar si el producto o servicio es representativo al interior del comprador y si es posible que lo cambie con facilidad.
- **Amenaza de los sustitutos:** “Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter, 2008), hacen referencia a productos o servicios ofrecidos por fuera del sector y tienen las mismas funciones o características que el producto original.
- **Rivalidad entre competidores existentes:** “La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector” (Porter, 2008). Esto incrementa la demanda de los productos o servicios ofrecidos cuando se incrementa el número de empresas ofertándolos en el mercado obligándolas a optimizar todos sus procesos y desconociendo la afectación que genera para cada una de las organizaciones.

- **Matriz de factores externos (EFE):** La matriz de Evaluación de Factores Externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macroentorno) y se desarrolla en cinco pasos:

Figura 7. Pasos matriz EFE



Fuente: Elaboración Propia.

Las calificaciones para registrar en la matriz deben responder a como se desempeña la empresa:

- 1 = Amenaza principal
- 2 = Amenaza menor
- 3 = Oportunidad menor
- 4 = Oportunidad principal

Tabla 1. Matriz EFE

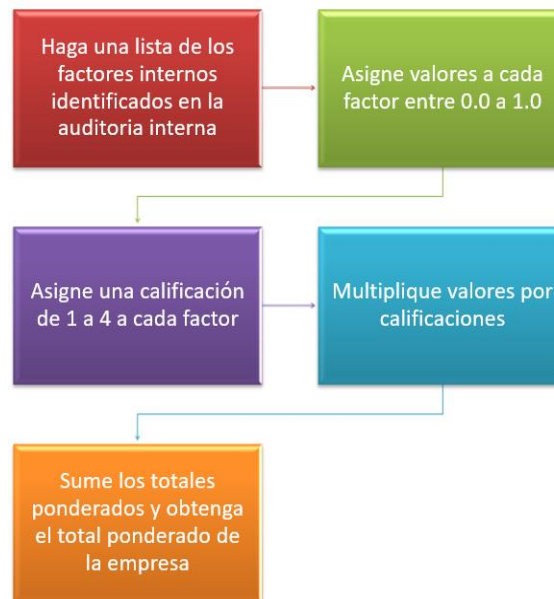
Matriz de Factores Externos				
Ítem	Oportunidades	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1				
2				
3				
Total Oportunidades				

Matriz de Factores Externos				
Ítem	Amenazas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1				
2				
3				
Total Amenazas				
TOTAL				

Fuente: (Muñoz Guana, 2020).

- **Matriz de factores internos (EFI):** La matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas por una auditoría y describe los elementos internos más relevantes. Se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva. Se resume en un completo entendimiento de los factores que sobre las cifras y se desarrolla en 5 pasos:

Figura 8. Pasos matrices EFI



Fuente: Elaboración Propia.

Y se relaciona en la siguiente matriz:

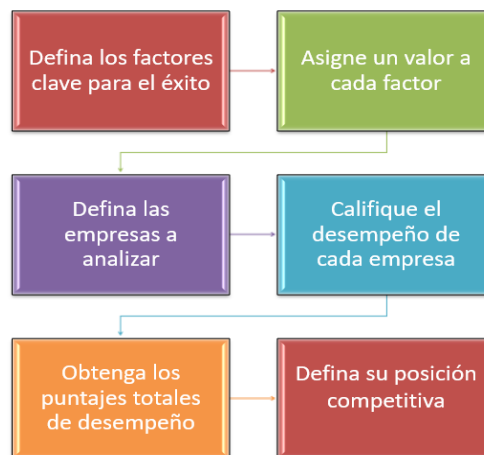
Tabla 2. Matriz EFI

Matriz de Factores Internos				
Ítem	Fortalezas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1				
2				
3				
Total Fortalezas				
Ítem	Debilidades	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1				
2				
3				
Total Debilidades				
TOTAL				

Fuente: (Muñoz Guana, 2020).

- **Matriz de perfil competitivo (MPC):** En la Matriz de perfil competitivo se realiza un comparativo entre una empresa y sus competidores más relevantes del sector. Se consideran los factores clave para el éxito el desempeño de la organización y sus competidores, así como los factores claves de éxitos de cada uno. Dichos factores deben ser aplicables para todas las empresas que se van a comparar. Se deberán definir entre cinco y diez factores para la comparación.

Figura 9. Pasos matriz PC



Fuente: Elaboración Propia.

Y se relaciona en la siguiente matriz:

Tabla 3. Matriz PC

				Competidor 1		Competidor 2		Hotel Portal de los Andes	
Item	Factores claves	Preso relativo	RNK	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
Resultado del diagnostico									

Fuente: (Muñoz Guana, 2020).

- **El Modelo de Pestele:** Es una herramienta estratégica cuyo objetivo principal es el estudio del macroentorno y se realiza por medio de su acrónimo: **Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal y Ético**. Con este se define la estrategia empresarial a seguir, dado que permite la identificación de la situación actual de la organización y la posición en la cual se encuentra el negocio, así como el potencial y según Franco Triana y Parra Jimenez (2013) en su trabajo de grado para el análisis del microentorno recomiendan el análisis de Pestel para identificar los aspectos más relevantes de las variables que lo componen. Este análisis forma parte del marketing estratégico para evaluar los factores internos y externos de la organización y se deben evaluar cada uno de los siguientes puntos:
 - **Políticos:** Analiza los factores que rodean la política del país que puedan influir en el sector hotelero o el sector en el que se localiza, dentro de estos se evalúa la estabilidad del gobierno, el tipo de gobierno como las ideas sobre la sociedad y el sector, las políticas impositivas o los incentivos gubernamentales.
 - **Económicos:** El análisis de las variables económicas permitirá diagnosticar las situaciones actuales y futuras que puedan influir en el plan estratégico, se deben evaluar variables como: Datos macroeconómicos, PIB, tasas de interés, tipo de cambio, inflación,

estado del sector hotelero, estado de las rutas internacionales y nacionales de las aerolíneas, etc.

- **Sociales:** Se analizan las tendencias o cambios sociales y culturales para identificar las amenazas u oportunidades para el sector hotelero dentro de los cuales se identifican: Cambios en el estilo de vida, nivel educativo, religión, cambios en los gustos o modas, niveles de ingresos,
- **Tecnológicos:** Debido a los constantes avances de las diferentes tecnologías este es el aspecto más difícil de medir pero que de igual forma se debe aproximar para asegurar la competitividad en el sector, con esto se analiza la influencia que tienen las nuevas tecnologías en el sector, para esto se analizan variables como: nuevas tecnologías del sector, promoción tecnológica, brecha tecnológica, nuevas formas de comunicación, ventas y servicios,
- **Ecológicos:** “Estos factores puede parecer que a priori sólo afectan a las empresas de sectores muy específicos, pero en realidad es todo lo contrario. Nos interesa estar al tanto no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento” (Parada, 2014), es importante verificar: leyes medioambientales vigentes, uso de energía, manejo de residuos, conciencia ecológica y preocupación por la contaminación.
- **Legales:** Agrupa los cambios de la normativa local que podrían afectar positiva o negativamente la organización y se debe tener en cuenta: Licencias vigentes, ley laboral, leyes de seguridad y salud en el trabajo.
- **Ético:** Evalúa la concentración de poder y de rectitud del entorno.

Los cuales se relacionan en la siguiente matriz:

Tabla 4. Modelo PESTELE

		Variables			
1 Entorno POLITICO	1	<i>Estabilidad Política</i>			OPORTUNIDAD +
	2	<i>Políticas económicas y de desarrollo</i>			AMENAZA -
	3	<i>Subvenciones y ayudas</i>			NEUTRO 0
	4	<i>Fiscalidad: costos y exenciones</i>			
	5	<i>Tratados comerciales y cambios</i>			
					OPORTUNIDAD +
2 Marco LEGAL	1	<i>Seguridad jurídica inversiones y sociedades</i>			AMENAZA -
	2	<i>Legislación económica y societaria</i>			NEUTRO 0
	3	<i>Legislación laboral</i>			
	4	<i>Leyes de protección ambiental</i>			
	5	<i>Regulaciones al consumo</i>			
					OPORTUNIDAD +
3 Entorno ECONÓMICO	1	<i>Situación económica general</i>			AMENAZA -
	2	<i>Previsiones de crecimiento</i>			NEUTRO 0
	3	<i>Inflación</i>			
	4	<i>Nivel de desempleo</i>			
	5	<i>Productividad</i>			
	6	<i>Mercado de capitales</i>			
	7	<i>Recursos energéticos</i>			
					OPORTUNIDAD +
4 Entorno SOCIAL	1	<i>Estabilidad social</i>			AMENAZA -
	2	<i>Desarrollo social</i>			NEUTRO 0
	3	<i>Valores y actitudes</i>			
	4	<i>Sindicalismo</i>			
	5	<i>Defensa del consumidor</i>			
					OPORTUNIDAD +
5 Entorno TECNOLÓGICO	1	<i>Innovación y desarrollo TIC</i>			AMENAZA -
	2	<i>Promoción desarrollo tecnológico</i>			NEUTRO 0
	3	<i>Capacitación y formación personal</i>			
	4	<i>Infraestructuras para el desarrollo</i>			
	5	<i>Previsión desarrollo</i>			
					OPORTUNIDAD +
6 Entorno ETICO	1	<i>CONTRATACION</i>			AMENAZA -
	2	<i>EJECUCION</i>			NEUTRO 0
	3	<i>COMPETENCIA</i>			
	4	<i>PUBLICIDAD</i>			
	5	<i>GARANTIAS</i>			
					OPORTUNIDAD +

Fuente: Elaboración Propia.

3. Metodología

3.1. Características metodológicas del proyecto

3.1.1. Método.

El método de investigación de este proyecto es mixto ya que se evaluarán la combinación de variables cualitativas y cuantitativas, permitiendo el análisis de la situación del Hotel Portal de los Andes para el diseño del plan estratégico.

Cuantitativo: De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, (2014) definen una variable cuantitativa como: “la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (pág. 4).

Cualitativo: De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) definen una variable cualitativa como: “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. Con lo cual se analizó la situación del Hotel Portal de los Andes para el diseño del plan estratégico.

Y se abordara el apartado no experimental, teniendo en cuenta que se analizara la información estadística de fuentes del gobierno y entidades de turismo de Colombia, esta recopilación de datos ya está consolidada y los efectos sobre el turismo ya están generados.

3.1.2. Alcance.

Se realiza un alcance descriptivo y explicativo que buscan analizar la información recogida de las diferentes fuentes del sector sobre las variables de interés y de esta forma dar el perfil de nuestros clientes potenciales.

Descriptivo: “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 92).

Explicativo: “Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 95).

3.1.3. Diseño de estudio.

Se realizó un diseño no experimental “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 185), dado que se analiza la información histórica de fuentes como el DANE y el Ministerio de Turismo.

3.2. Caso de estudio: Hotel Portal de los Andes

Se analiza la situación actual de Hotel Portal de los Andes ubicado en Avenida Cra. 40 No. 25 - 45 en la ciudad de Bogotá, el cual abrió sus puertas en el año 2019 en el barrio Corferias el lugar de más eventos de la ciudad y está dotado con:

- 27 habitaciones.
- 1 salón social.
- 2 oficinas dotadas para el alquiler.
- Restaurante.
- Parqueadero. (Ver anexo 1)

Presta servicios personalizados orientados a la satisfacción de los clientes como:

- Llama locales a teléfonos fijos gratis.
- Llamadas internacionales.
- Transporte dentro y fuera de la ciudad.
- Guía de turismo.
- Room Service.
- Internet Wi – Fi.
- Cajilla de seguridad.
- Parqueadero Gratis.

Cuenta con una planta de personal de 5 recepcionistas con turnos de 8 horas, para garantizar la disponibilidad las 24 horas de los 7 días de la semana, una cocinera quien es la encargada de preparar los desayunos de los huéspedes, una camarera responsable del alistamiento de las habitaciones, una contadora quien garantiza la operación fiscal y también es socia fundadora y un gerente administrativo encargado de coordinar el personal, infraestructura y mantenimiento quien también es socio fundador.

El mercado al cual estaba enfocado el hotel antes de la pandemia era:

- Ejecutivos de mandos intermedios que viajan a Bogotá por negocios o reuniones.
- Personal relacionado a las ferias desarrolladas por Corferias como expositores, asistentes, inversionistas, etc.
- Personas o familias que gestionan la visa americana.

El hotel inicio su operación con el gerenciamiento empírico de sus socios y la experiencia en el sector de la hotelería, se esperaba progreso secuencial en las ventas durante el año 2020, pero con el inicio de la pandemia en el mundo, las medidas locales que restringen el desplazamiento de las personas y el aislamiento generalizado como medida para mitigar la propagación del virus, hizo que esta época fuera crítica para la operación del hotel, en el cual se vio obligado a cerrar sus puertas por 3 meses consecutivos, una vez abrió nuevamente las bajas ventas han afectado las finanzas del hotel.

3.3. Población y muestra

La población analizada para este plan estratégico contiene la información demográfica de las personas que visitaron la ciudad de Bogotá durante el año 2019 al 2021, con el fin de identificar las variables más representativas para el plan estratégico de marketing. Teniendo en cuenta que para el han llegado 783.331 visitantes extranjeros al aeropuerto el dorado de Bogotá apoyados por apoyados por las 82 rutas áreas internacionales y las 84 nacionales, que sin duda apoyan la gestión logística de conectar el mundo con la ciudad la cual alcanza poco mas del 50% de las reservas a nivel nacional. Adicional a las cifras internacionales, es importante validar como el turismo local genera una dinámica en el turismo de la ciudad, en donde a Bogotá han llegado 686.842 pasajeros que visitan la ciudad.

3.4. Variables de estudio

Se estudiarán las variables más representativas que influyen sobre la operación del Hotel Portal de los Andes como los son: el macroentorno y el microentorno para los cuales se tomaran como referencia las herramientas de modelo Matriz de factores externos (EFE), Matriz de factores internos (EFI), Matriz de perfil competitivo (MPC) y el análisis de Pestele que permiten identificar

y evaluar las diferentes características que influyen o afectan la organización. Para lo cual se toma como referencia la siguiente tabla que relaciona los objetivos de este plan estratégico:

Tabla 5. Variables de estudio

Objetivo	Variable
Realizar un diagnóstico organizacional (interno y externo) que permita ver la situación actual del hotel y su entorno.	PIB
	TRM
	Ocupacion hotelera
	Desempleo
	Pandemia Covid-19
	Demografia
	Motivos de viaje
	Proovedores
	Competidores
	Tipo de cliente
	Infraestructura
	Servicios
Tarifa	
Determinar y proponer el mercado potencial, infraestructura, organización, estrategias de ventas y servicios para la operación.	Analisis del perfil del cliente
	Infraestructura diferencial
	Organigrama
	Ejecutivo comercial
	Convenios con entidades
	Publicidad directa
	Google adwords
	Marketing en redes sociales
Community manager	
Establecer el presupuesto para la implementación del plan de marketing del Hotel Portal de los Andes.	Analisis de salario personal
	Proyeccion de inversion en redes
	Costo por Campaña
	Honorarios Community manager
	Calculo de comisiones

Fuente: Elaboración Propia.

Se realiza el análisis por medio de la estadística descriptiva que son “Métodos para organizar, resumir y presentar datos de manera informativa” (Lind, Marchal, & Wathen, 2012), de variables cuantitativas discretas y continuas. Con este tipo de variables se realiza el análisis necesario para los planteamientos.

3.5. Técnicas

Para el análisis de la información recolectada, se utilizó la estadística descriptiva e inferencial. La combinación de estas dos técnicas para el análisis de datos permitió encontrar información valiosa para diseñar e identificar las conclusiones. Adicional se realiza el diagnóstico por las matrices EFE, EFI, PC, PESTELE y Canvas que son de vital importancia para describir y verificar los factores más relevantes de estudio. Por otro lado, se realiza la formulación estratégica analizando las tendencias y el diseño de un modelo Canvas.

4. Resultados

4.1. Realizar un diagnóstico organizacional (interno y externo) que permita ver la situación actual del hotel y su entorno

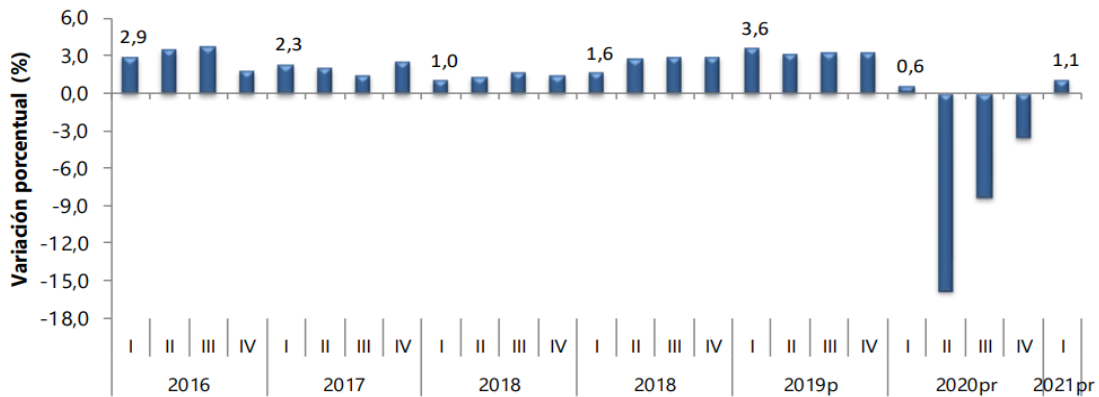
Para realizar este diagnóstico organizacional se tomó como referencia los temas más sobresalientes en el análisis del macroentorno y el microentorno en Colombia, estas variables son vitales para definir la viabilidad o continuidad de los proyectos hoteleros puesto que tienen inmerso el análisis de la información estadística de las principales fuentes de control y entes regulatorios del sector. El sector hotelero en Colombia depende directamente del turismo y se deben analizar los diferentes indicadores económicos para identificar su impacto en épocas de crisis y desaceleración económica.

4.1.1. Macroentorno.

Se analiza la información de: PIB, Desempleo, TRM, Movilidad de pasajeros en vuelos, motivo de viaje, ocupación hotelera, PESTEL y matriz de factores externos.

- **PIB.** EL Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia entre el 2016 y finales de 2019 fue relativamente estable teniendo en cuenta el cambio del periodo presidencial, la economía en este tiempo se mantuvo estable con proyecciones de un 2020 con más crecimiento, pero con el inicio de la pandemia en el mundo COVID-19 durante el último trimestre la economía del país se contrajo, situación que continuo para el 2020 que según el periódico La República (2021) “la caída de 6,8% del Producto Interno Bruto de 2020 fue la peor de la historia del país” evidenciando la grave crisis económica que tiene el país (Ver grafica 1).

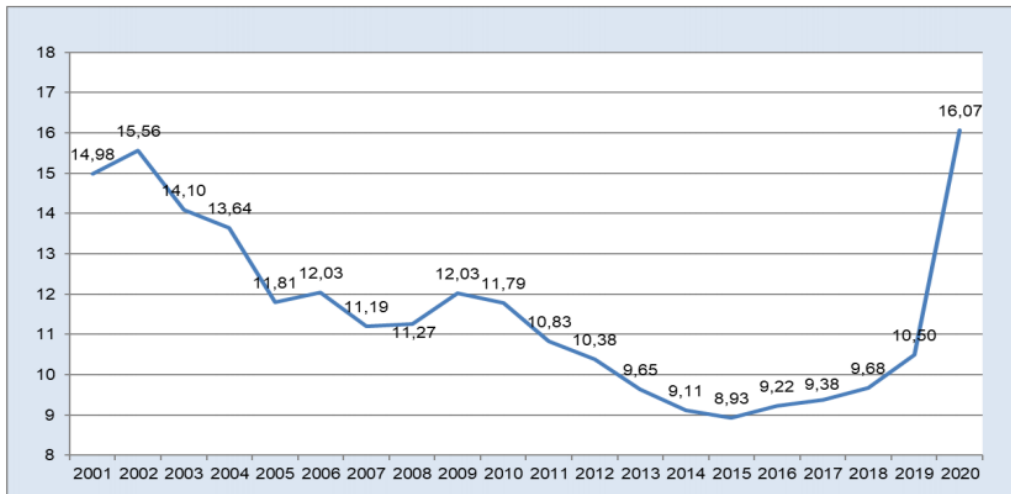
Gráfica 1. PIB



Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2021).

Por otro lado “El FMI mejoró la proyección de PIB de Colombia para 2021, pero empeoró la de 2022” (Semana, 2021). Si bien en el 2021 el gobierno nacional realizó una serie de ajustes económicos para reactivar el sector turístico como la eliminación del IVA y beneficios tributarios; así como el inicio del programa de vacunación contra el COVID-19 para la población han activado un poco el sector turístico pero se tienen incertidumbre en el año 2022, ocasionado por las demoras en las aplicaciones en las dosis de la población y las próximas elecciones electorales del país que por lo general estas transiciones de gobiernos tienen este efecto en la economía.

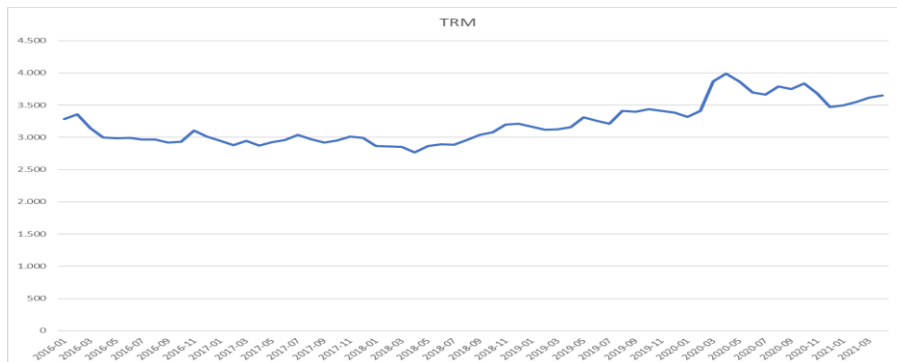
- **Desempleo.** Al evaluar la tasa de desempleo de Colombia se observa que para el año 2015 alcanza su punto más bajo en los últimos 20 años llegando a 8.93 y se mantuvo estable hasta el año 2019, año donde se declara mundialmente la pandemia ocasionado que esta cifra llegue al 10.50 a cierre de este año, dadas las medidas gubernamentales para evitar que un mayor número de la población se contagie, se crean cierres totales y parciales de diferentes sectores, siendo el sector turístico el más golpeado por estas medidas dado que los hábitos de las personas han cambiado durante este año apoyado por estas medidas y para el 2020 alcanza el 16.07% que representa aproximadamente a 3'800.000 personas desempleadas en el país.

Gráfica 2. Desempleo

Fuente: (Banco de la República, 2021).

Y se espera que durante el segundo semestre del 2021 la tasa de desempleo disminuya 2 puntos porcentuales, donde se refleje la flexibilidad de las medidas gubernamentales, la apertura de varios sectores económicos, la estabilización de la jornada laboral.

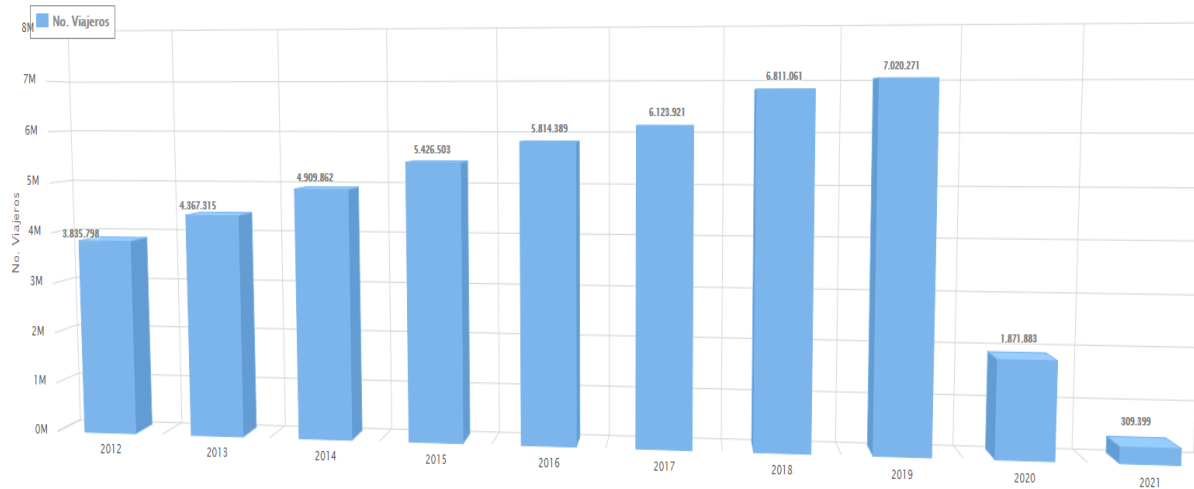
- **TRM.** Se observa que la TRM se mantuvo estable cerca de los \$3.000 pesos colombianos por dólar la cual empezó a incrementar durante el segundo semestre del 2018 debido al cambio de los periodos presidenciales y la inversión extranjera y la afectación por los precios del petróleo, para el 2021 no es la excepción ya que la incertidumbre generada por la pandemia del COVID-19, el conflicto interno y contracción económica del país generan un incremento en la TRM.

Gráfica 3. TRM

Fuente: Elaboración Propia.

- **Movilidad de pasajeros en vuelos.** Desde el año 2012 al 2019 de hasta casi 500.000 pasajeros internacionales adicionales por años, ya para el año 2020 y las medidas a nivel mundial por la pandemia se tuvo una contracción de los vuelos, en donde apenas llegaron para el año 2020 1.871.883 pasajeros contrayéndose un 74% con respecto al año anterior, esto muestra la grave afectación del sector.

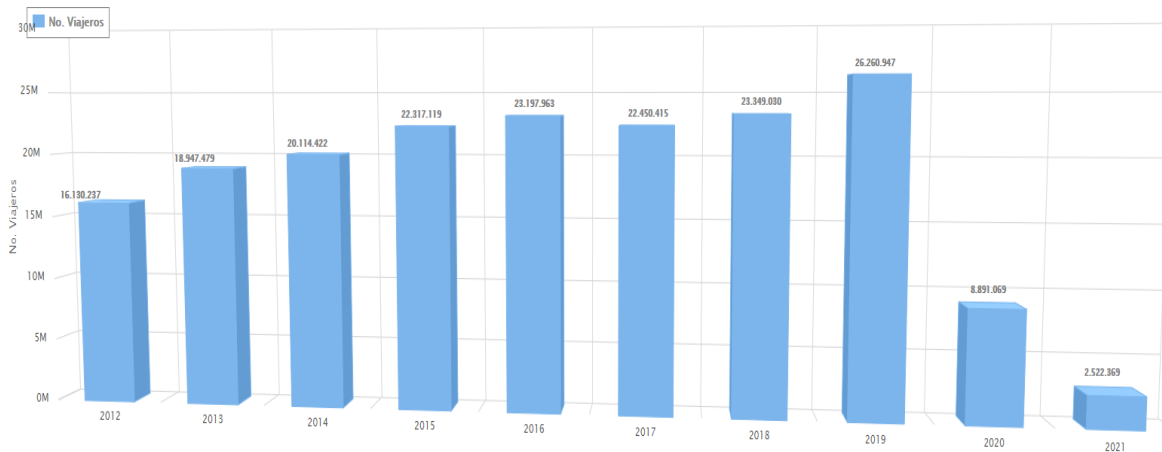
Gráfica 4. Pasajeros internacionales



Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021).

Por otro lado, la movilidad de pasajeros nacionales no son la excepción, la contracción del sector durante el primer año de la pandemia fue sin precedentes, con una contracción del 66% con respecto al año 2019, sin duda las medidas optadas por el gobierno y el autocuidado de todos los ciudadanos hicieron que la reducción de viajes y servicios asociados al turismo se viera fuertemente afectada.

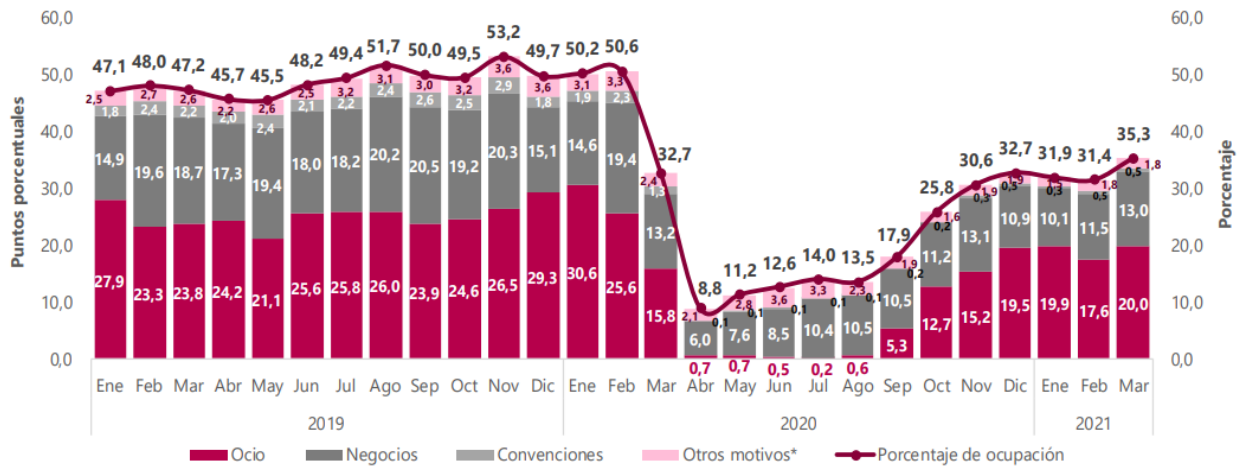
Gráfica 5. Pasajeros nacionales



Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021).

- Motivo de viaje y ocupación hotelera.** Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2021) se muestra el comportamiento de la ocupación hotelera a nivel nacional desde enero de 2019 a marzo 2021 y evaluando el motivo de viaje de las personas.

Gráfica 6. Motivo de viaje y ocupación nacional



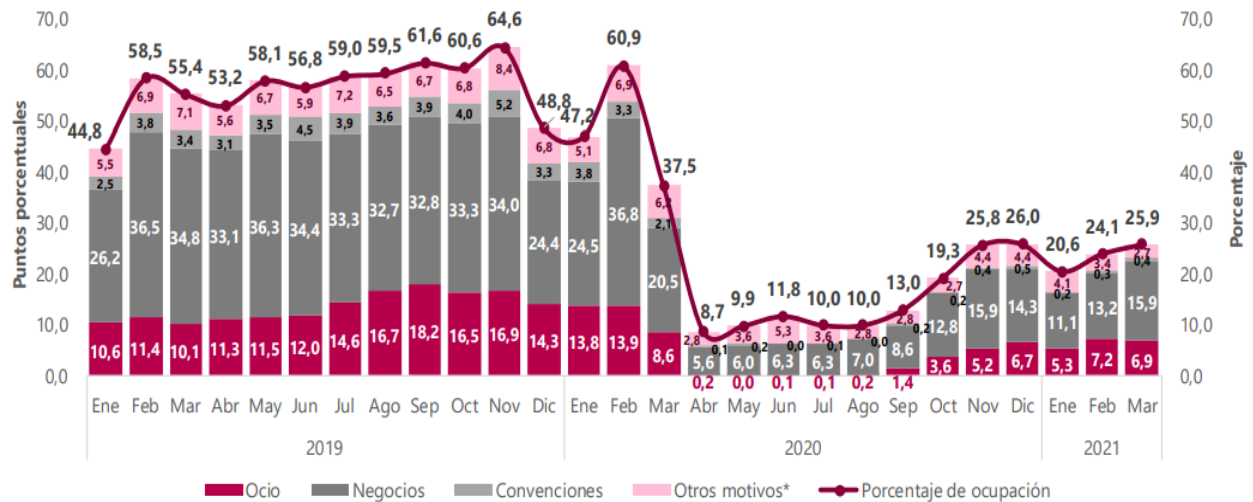
Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2021).

El motivo predominante es el ocio que, si bien se ha ido estabilizando y creciendo paulatinamente durante el periodo de pandemia en el país, aun no llega a su nivel antes del

comienzo de esta llegando a 35.3 en el mes de marzo de 2021 aun 15 puntos porcentuales menos que el mes de febrero de 2020.

Los motivos de viaje y ocupación hotelera en Bogotá sin duda han cambiado drásticamente, con el cierre de total de eventos sin duda afectaron directamente el sector en donde se desempeña el Hotel Portal de los Andes, se puede analizar que Bogotá tiene viajeros que buscan negocios y convenciones en la ciudad pero con las medidas de bioseguridad esta forma de hacer negocios ha cambiado, el porcentaje de ocupación apenas para el mes de marzo alcanzo el 25.9% estando aun 35 puntos porcentuales por debajo de los indicadores del segundo semestre de 2019, mostrando la aguda crisis que tiene el sector hotelero de Bogotá.

Gráfica 7. Motivo de viaje y ocupación nacional en Bogotá



Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2021).

- **Modelo PESTELE.** Se utiliza para identificar y agrupar las variables del macroentorno y se relacionan los principales aspectos positivos y negativos en el modelo de PESTELE.

Tabla 6. PESTELE

		Variables			
Entorno economico	1	Estabilidad Política	OPORTUNIDAD +	AMENAZA -	NEUTRO 0
	2	Políticas económicas y de desarrollo	Beneficios tributarios	Problemas de polarización política por corrupción	
	3	Subvenciones y ayudas	Incentivos para el sector turismo	Crisis de salud pública	
	4	Fiscalidad: costos y exenciones	Excepción del iva	Recesión económica	
	5	Tratados comerciales y cambios	Tratados de libre comercio		
Entorno politico	1	Seguridad jurídica inversiones y sociedades	OPORTUNIDAD +	AMENAZA -	NEUTRO 0
	2	Legislación económica y societaria	Regulaciones gubernamentales que buscan incentivar el turismo	normatividad exigente para el desarrollo de actividades turísticas	
	3	Legislación laboral	Turismo como foco para generación de empleo	Incremento de hoteles ilegales	
	4	Leyes de protección ambiental		Evasión de impuestos y certificaciones	
	5	Regulaciones al consumo			Sellos verdes Auditorias por entes gubernamentales
Entorno economico	1	Situación económica general	OPORTUNIDAD +	AMENAZA -	NEUTRO 0
	2	Previsiones de crecimiento	Llegada al país de nuevas aerolíneas	Aumento de la TRM	
	3	Inflación	Apertura de nuevas rutas aéreas	Grandes cadenas hoteleras	
	4	Nivel de desempleo	Avances en las rutas 4G	Contracción del sector hotelero	
	5	Productividad	Normalización del sector turístico	Cierre de algunos hoteles	
	6	Mercado de capitales	Movimiento de la compra y venta de acciones en el país		
	7	Recursos energéticos			Nuevas tecnologías energéticas para hoteles
Entorno social	1	Estabilidad social	OPORTUNIDAD +	AMENAZA -	NEUTRO 0
	2	Desarrollo social	Afluencia de pasajeros por negocios	Pandemia Covid-19 y los continuos picos de contagio.	
	3	Valores y actitudes	Tendencia de viaje por cambiar el nuevo estilo de vida dado por la pandemia y explorar nuevos ambientes.	Imagen negativa a nivel mundial por problemas políticos internos.	
	4	Sindicalismo	Destinos con ofertas o mejores precios para los viajeros.	Percepción de inseguridad para los viajeros nacionales e internacionales.	
	5	Defensa del consumidor	Inicio de la vacunación contra el covid 19	Incremento en el índice de desigualdad GINI.	Regulaciones por entes gubernamentales
Entorno tecnologico	1	Innovación y desarrollo TIC	OPORTUNIDAD +	AMENAZA -	NEUTRO 0
	2	Promoción desarrollo tecnológico	Gran variedad de ofertas tecnológicas de punta para la administración hotelera.	Encarecimiento de tecnologías extranjeras por el incremento de la tasa de cambio.	
	3	Capacitación y formación personal	Fácil acceso al marketing digital.	Cláusulas de permanencia	
	4	Infraestructuras para el desarrollo	Internet disponible y de calidad		
	5	Previsión desarrollo	Redes sociales como herramienta para fidelizar clientes Comunicación real con clientes en tiempo real		
Entorno etico	1	CONTRATACION	OPORTUNIDAD +	AMENAZA -	NEUTRO 0
	2	EJECUCION	Mayor número de garantías	Contrataciones fuera de ley (prestaciones)	
	3	COMPETENCIA		Fraudes y sobornos	
	4	PUBLICIDAD		Competencia desleal	
	5	GARANTIAS		Publicidad engañosa	Regulaciones por entes gubernamentales

Fuente: Elaboración Propia.

Entorno económico: dentro de las variables del entorno económico se identificaron como oportunidades los siguientes aspectos:

- **Beneficios tributarios:** Son una oportunidad para las empresas que representan devoluciones o descuentos en sus procesos y declaraciones. Existen varias tipologías de beneficios, tales como beneficios tributarios por inversión, por vinculación de capital humano de alto nivel en las empresas, ingresos no constituidos y/o ganancia ocasional; exención del IVA por importación de equipos y elementos; beneficios tributarios por donación en ciencia, tecnología e innovación.
- **Incentivos para el sector turismo:** En el marco del Covid 19, hay incentivos como lo son la ley del turismo (Ley 2068 de 2020), iniciativa del Min Comercio que cuenta con descuentos del IVA en tiquetes aéreos del 5% al 19%; la suspensión temporal del pago de energía para hoteles; la eliminación transitoria del impuesto al consumo y la exención del IVA para servicios de hotelería y turismo hasta finales de 2021. Lo cual representa una oportunidad para que el sector resurja.
- Los tratados de libre comercio representan una oportunidad porque Colombia se posiciona como líder en el marco de la exportación de servicios, y es referente en el turismo receptivo, lo cual es importante para acogerse a los beneficios tributarios y de impulso para estas dinámicas comerciales.

Ahora bien, con respecto a las amenazas, se encontraron los siguientes aspectos:

- **Problemas de polarización por corrupción:** Genera afectaciones porque se presentan estallidos sociales, como se vivió en el marco del paro nacional, lo cual incurrió en pérdidas al sector por los impedimentos en movilizaciones dentro de las ciudades y en las vías nacionales; además afectó el suministro de alimentos y productos de la canasta familiar encareciendo sus precios por el difícil acceso.
- **Crisis sanitaria:** Es una situación que se presenta como una amenaza latente, representa restricciones, recesiones económicas, prohibiciones de ingreso a países; afecta la conectividad área; lo cual se deriva en procesos de afectaciones graves a las empresas.

Con respecto a las variables entorno político, son oportunidades los siguientes aspectos:

- **Regulaciones gubernamentales que buscan incentivar el turismo:** son una oportunidad porque son incentivos arancelarios, económicos en pro del sector y de la economía.

- El turismo como foco para la generación del empleo es una oportunidad porque el sector turístico es protagonista en el marco de la reactivación económica, porque es un eslabón estratégico que impulsa y dinamiza otros sectores de la economía.
- Adicional a ello, con respecto a las amenazas se logró identificar que, el incremento de hoteles ilegales, que no cumplen con los parámetros de calidad y que operan bajo mecanismos de informalidad son una amenaza latente porque están operando sin condiciones de calidad ni regulaciones, y ante cualquier situación representan una amenaza directa para todo el sector. Al igual que lo es la evasión de impuestos y certificaciones porque se va generalizando la cultura de la informalidad y del no cumplimiento de parámetros de calidad.
- Finalmente se clasificaron como neutros, los temas de sellos verdes y de auditorías por entes gubernamentales porque son aspectos que le suman a los procesos, pero como valores Agregados, más no son requerimientos funcionales de operatividad.

Al evaluar el entorno social se identificaron como oportunidades los aspectos de aumento de viajeros por negocio porque son el foco del negocio del hotel, y dicho aumento se puede ver influenciado por el aumento del proceso de vacunación contra el COVID 19, dado que la reactivación económica del país se convierte en una realidad; adicional a ello, los destinos se preparan para tener ofertas de productos turísticos consolidados y articulados, que permiten estar más alienados con lo que busca el nuevo turista.

Como amenazas se identificó la percepción de inseguridad para los viajeros domésticos e internacionales, lo cual afecta la decisión de viaje de los turistas, quienes la no sentirse plenamente seguros se retractan de sus intenciones de desplazamiento. Adicional a ello, la imagen negativa que se produce a nivel internacional por los problemas políticos internos da una percepción de poca organización y también de inseguridad. Y finalmente, todo el tema de la pandemia, la incertidumbre, las nuevas variantes, los picos de contagios, se suman a una ola de procesos de retrocesos económicos y de reactivación económica.

Entorno tecnológico: Se clasificaron como oportunidades todos los temas relacionados con el turista digital, es alguien que busca encontrar la información del destino en portales web, hace reservas digitalmente, lo cual se presenta como algo positivo y de avance en la cultura de tener presencia en los ecosistemas digitales para poder estar a la vanguardia y generar visibilidad,

canales de comunicación en tiempo real, información a la medida, que son oportunidades grandes de desarrollo.

Entorno ético: En cuanto a la contratación, existe un mayor número de garantías lo cual hace que existan procesos de formalidad, y se propende a una cultura arraigada a dichos procesos que traen beneficios en la empleabilidad y la trazabilidad. Pero al mismo tiempo siguen existiendo amenazas latentes, como lo son las contrataciones por fuera de ley, así como hay empresas que se rigen por los parámetros de ley, hay otras que no, y ese tipo de acciones afecta al sector y las ganancias de las empresas.

Adicional a ello, el tema de los sobornos, de la competencia desleal, de la publicidad engañosa, porque dichas acciones afectan negativamente, tienen incidencia en las ventas de las empresas, en la reputación de los hoteles, y finalmente en la sostenibilidad de los negocios. Las regulaciones por entes gubernamentales se clasificación como neutro, porque no representan una oportunidad, porque no se van a poder controlar el 100% de los temas ni de los casos, pero tampoco es una amenaza porque las empresas que cumplen con todos los protocolos y procesos de ley no tienen inconvenientes.

- **Matriz de factores externos.** Esta matriz permite evaluar los factores macroeconómicos y de esta forma determinar las posibles oportunidades o amenazas para la organización y a continuación se describen estos atributos:

Tabla 7. Matriz Factores Externos

Matriz de factores externos				
Ítem	Oportunidades	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1	Estabilidad de las tasas de interés	0,07	3	0,21
2	No pago del IVA	0,08	4	0,32
3	Incentivos turísticos gubernamentales	0,07	3	0,21
4	Corferias	0,1	4	0,4
5	Embajada Americana	0,09	3	0,27
6	Cambios en gusto de turismo	0,02	3	0,06
7	TRM	0,04	3	0,12
Total Oportunidades				1,59
Ítem	Amenazas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1	Informalidad del sector	0,08	2	0,16
2	Pandemia	0,2	1	0,2
3	Polarización política	0,1	1	0,1
4	Confianza de los clientes	0,03	2	0,06
5	Reducción de tarifas	0,02	2	0,04

Matriz de factores externos				
6	Aumento de la tasa de desempleo	0,05	1	0,05
7	Incumplimiento de normas ambientales o sociales	0,05	2	0,1
Total Amenazas				0,71
Total				2,30

Fuente: Elaboración Propia.

Al evaluar la matriz de factor externos se relaciona las siguientes oportunidades:

- Estabilidad de las tasas de interés: Hace referencia a la oportunidad de las tasas de interés que tienen los bancos para generar créditos a las empresas, desde el inicio de la pandemia se ha visto una reducción significativa en las tasas, esto lo realizado el gobierno nacional para dinamizar la economía, por esta razón se tiene una calificación de 3 por ser una ventaja desde el punto de vista económico y las facilidades para tramitar en caso de que se requiera.
- No pago del IVA: Esta excepción se generó para exclusivamente para el sector hotelero y mitigar un poco el efecto que ha tenido la pandemia en el sector, por tal motivo el gobierno expidió una resolución de no pagar el IVA en las tarifas hoteleras, sin lugar a duda incentiva a tener tarifas un poco más bajas y exequibles para los viajeros. Para este ejercicio se valora con un 4 por ser un beneficio de doble vía, tanto para los usuarios finales como para el hotel en donde se genera más flujo de caja y menor pago de impuestos.
- Incentivos turísticos gubernamentales: Dentro del paquete de medidas para apoyar el sector del turismo el cual es el mayor afectado desde el inicio de la pandemia se consideran diversas medidas para apoyar la movilidad de pasajeros y el sector turístico en general, para este ítem se califica con 3 porque la resolución de medidas o las adicionales a las actuales benefician directamente al sector.
- Corferias: Se refiere al centro de eventos y ferias más importante del país, que ha visto una afectación directa en la generación de este tipo de eventos, siendo este el mayor dinamizador de personas en el sector, por tal motivo se espera una apertura progresiva de ferias y eventos que sigan manteniendo un tráfico de personas interesadas en servicios de hospedaje. Es por esta razón que su calificación es de 4 puntos por considerarse de una

de las variables de mayor importancia para la normalización de la operación y generadora de visitas de personas.

- **Embajada Americana:** Este atributo enmarca a todos los viajeros que gestionan la visa para Estados Unidos y que son provenientes de ciudades diferentes a Bogotá, en donde se encuentra un nicho de mercado constante de personas que necesitan servicio de hospedaje para realizar sus trámites de visado en la ciudad, desde el inicio de la pandemia y por restricciones de la embajada de este país se han cancelado y suspendido las actividades de este tipo, desde el inicio de 2021 las actividades se han empezado a normalizar y esto genera un tráfico de personas buscando servicios, es por esta razón que se califica con 3.
- **Cambios en el gusto del turismo:** Es una tendencia en los gustos de los viajeros que visitan la ciudad en donde antes de la pandemia el motivo principal de visita a la ciudad de Bogotá era por negocios, se ha identificado un foco de turistas que viajan con sus familias a conocer la ciudad, que antes no era tan común ver, es por esto que se califica con 3, por ser un generador de nuevos segmentos de huéspedes que prefieren visitar la ciudad los fines de semana, en busca de sitios turísticos por conocer.
- **TRM:** Con los constantes cambios en la tasa representativa del mercado frente al dólar y euro esto se clasifica con una puntuación de 3 puntos por considerarse como una oportunidad ante los viajeros internacionales dado que el país se convierte en un destino económico muy favorable en donde por cada dólar o euro podrían disfrutar de más actividades.

Y se encuentran las siguientes amenazas:

- **Informalidad del sector:** Sin duda la apertura de hoteles ilegales que no cuentan con toda la documentación legal exigida para el funcionamiento en el sector es una amenaza que se puntúa con 2 puntos, que operan con bajas tarifas y logran captar algunos clientes.
- **Pandemia:** Desde el inicio de la pandemia en el año 2020 el país y el mundo a experimentado cambios sin precedentes y han tenido que probar diferentes medidas para mitigar el problema de salud pública siendo este una de las principales amenazas en el estudio y calificada con 1, en donde ha ocasionado una contracción inimaginable en el país y que aún permanece sin una solución.

- **Polarización política:** En el actual periodo presidencial y con la contracción política en su máxima expresión la división ideológica a esta muy macada al poco tiempo del inicio de la pandemia generando paros nacionales, bloqueos de vías y pérdidas adicionales en todos los sectores de la economía es por esto por lo que se califica con 1 por el fuerte impacto en la industria hotelera.
- **Reducción de tarifas:** Como medida de contrarrestar el bajo flujo de viajeros en la ciudad que buscan hospedaje, los hoteles en general han bajado sus tarifas con el fin de atraer clientes y cubrir sus costos fijos, esto es una amenaza potencial calificada con 2 puntos por bajar la rentabilidad por noche recibida, en donde ahora se necesita vender más noches para tener una rentabilidad similar a la que se percibía antes.
- **Aumento de la tasa de desempleo:** El impacto económico en el país ocasionado por la pandemia, polarización política y nerviosismo en la población, ha ocasionado que las personas no salgan regularmente de viaje y prefieran quedarse en sus casas, esto sin duda es un impacto directo al turismo especialmente al sector hotelero, por esta razón se califica con 1.
- **Incumplimiento de normas ambientales o sociales:** Esta amenaza comprende el incumplimiento de normas ambientales o biológicas que se han estado actualizando desde el inicio de la pandemia y los huéspedes esperan encontrar en los hoteles en donde se hospedan, es por esto que se califica con 2, dado que si bien es una amenaza el hotel se esmera por cumplir continuamente las normas, pero el temor por los huéspedes y los constantes cambios hacen que sea una amenaza

Se encuentra que las amenazas afectan directamente al Hotel Portal de los Andes ya que el valor total encontrado es de 2.3 demostrado así que las amenazas externas a la organización tienen un fuerte impacto en las ventas y las oportunidades en este momento no son totalmente aprovechadas dada la coyuntura social y biológica que se tiene en el año 2021. Estas son difícilmente manejables por el hotel ya que son situaciones externas que afectan a todo el país.

Por otro lado, las fuerzas externas que tiene la organización son positivas, aunque por este año no se puedan aprovechar plenamente, se encontró que el valor ponderado de las oportunidades es 1.59 lo cual confirma este planteamiento. En donde juega un papel fundamental la reactivación gradual de las ferias realizadas por Corferias siendo el foco generador de huéspedes para el hotel, de igual forma el beneficio fiscal de la excepción del IVA beneficia tanto a huéspedes como

hoteles, el efecto inmediato en la reducción de las tarifas para los clientes y la generación de este alivio tributario sin lugar a duda actúa como un potencializador por el sector.

4.1.2. Microentorno.

Se analiza la información obtenida de la elaboración del modelo CANVAS, matriz de factores internos, matriz de perfil competitivo y las 5 fuerzas de PORTER.

- **Las 5 fuerzas de Porter.** El análisis del microentorno del sector se realiza por medio de las 5 fuerzas de Porter:
 - ✓ Amenaza de nuevos competidores.
 - ✓ El poder de los proveedores.
 - ✓ El poder de los compradores.
 - ✓ Amenaza de los sustitutos.
 - ✓ Rivalidad entre competidores existentes.

Tabla 8. Las 5 fuerzas de Porter

Fuerza	Intensidad	Comentarios
Amenaza de nuevos competidores	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • La zona de Corferias es conocida en la ciudad por la gran oferta hotelera y la constante apertura de hoteles, identificando que se tiene la posibilidad de la apertura de nuevos hoteles legales o ilegales. • Por otro lado, el precio de las propiedades se ha incrementado años tras año por este mismo efecto lo cual proporciona una barrera de entrada para algunos emprendedores.
El poder de los proveedores	Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores necesarios para la operación hotelera son varios como, por ejemplo: Camas, mesas, colchones, lencería, toallas, productos de aseo, etc. Lo cual requieren empresas externas para su abastecimiento o comercialización, investigando en el medio se encuentra que la oferta de estos productos es bastante alta, de diferentes precios y calidades, si bien el Hotel Portal de los Andes tiene productos de alta calidad

Fuerza	Intensidad	Comentarios
		<p>estos también se encuentran en el mercado disponibles y con variedad de proveedores reconocidos en la industria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si bien se tiene esta varia oferta el Hotel Portal de los Andes se ha caracterizado por llevar relaciones a largo plazo con los proveedores siempre buscando el beneficio para las 2 partes.
El poder de los compradores	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la alta competencia cualquier variación en el precio, calidad o servicios es percibida como negativa por los clientes, donde pueden encontrar una solución a sus necesidades a pocos metros.
Amenaza de los sustitutos	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Con la entrada de las nuevas tecnologías y las plataformas tecnológicas de punta se ha encontrado un sustituto de bajo precio en la zona, que consiste en alquilar un apartamento o habitación de familia amoblado para que las personas puedan hospedarse varios días a precios realmente bajos, claro está que tienen servicios muy básicos y no cuentan con todos los servicios adicionales que presta un hotel. • Ferias virtuales • Actualmente un grupo de viajeros buscan estas opciones por su precio y en la zona de Corferias ya se ha identificado esta práctica.
Rivalidad entre competidores existentes	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • El sector hotelero en Colombia es uno de los más grandes y populares del país, para el caso del Hotel Portal de los Andes se encuentra en la zona con más oferta de hoteles de la ciudad, es por este motivo que los viajeros tienen múltiples opciones para escoger en donde se tiene variedad de precios y servicios. • Existen hoteles de precios altos, intermedios y bajos; para este caso la competencia de precios intermedios es muy alta dado que apuntan al mismo perfil de personas que el Hotel Portal de los Andes, en los últimos 5 años se ha visto como se ha

Fuerza	Intensidad	Comentarios
		incrementado la competencia en el sector con la llegada de cadenas hoteleras y hoteles particulares.

Fuente: Elaboración Propia.

Al evaluar las 5 fuerzas de PORTER se encuentra una intensidad alta entre los competidores, dado que la zona de Corferias es la de más alta concentración hotelera se ha convertido en los últimos años como la zona más competida en el sector hotelero, en donde se encuentra una diversa variedad de hoteles, en cuanto a estilos y precios. Por tal motivo los competidores siempre van a ser una fuerza para tener muy en cuenta para la continuidad del negocio.

Adicional el comprador sin lugar a duda juega un papel fundamental y crítico, ya que ellos tienen el poder de decisión y esta a su vez se orienta en la diferencial de precio por pequeña que sea, este precio para muchos de los hoteles puede significar Ganancia o pérdida, debido a la reducción de tarifas desde el inicio de pandemia resulta difícil de igual para algunos hoteles.

Las nuevas tendencias en alojamiento como AIRBNB resultan ser potencialmente peligrosa ya que si bien tienen una oferta varia en ocasiones sus precios son similares a los de un hotel con la diferencia que tienen muchos menos servicios.

- **Canvas.** Se analiza la información de los aspectos más relevantes del modelo Canvas con el fin de identificar de una manera general los aspectos claves del negocio.

Tabla 9. CANVAS

MODELO CANVAS HOTEL PORTAL DE LOS ANDES				
Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> · Transporte publico formal · Comisionistas · Agencias de Viaje · Operadores turisticos · Entidades de promocion de destino · Destination management company (DNC) · Cotelco · Instituto distrital de turismo (IDT) 	<ul style="list-style-type: none"> · Comercializacion directa · Campañas WEB · Gestion de redes sociales · Articulacion con aliados · Gestion de nuevos servicios · Capacitación del personal, certificacion de competencias laborales en el SENA. · Sello check in 	<ul style="list-style-type: none"> · Ser un hotel reconocido por los servicios prestados. · Empaquetamiento de servicios (Hospedaje, alimentacion y transporte) <ul style="list-style-type: none"> · Bajas tarifas · Servicio personalizado · Desayuno variado tipicos de la región 	<ul style="list-style-type: none"> · Asesoría directa en la página WEB, WhatsApp e EMAIL. · Email marketing · Encuesta de servicio · Asistencia personalizada, para orientar al cliente durante la estadia. 	<ul style="list-style-type: none"> · Turistas en familia · Turistas corporativos · Turismo MICE (Meetings, Incentives, Conventions, and exhibitions / events, tales como ferias, convenciones, exposiciones, congresos, jornadas o seminario, viajes de inventivos) · Deportistas · Parejas entre 35 – 70 años (profesionales). · Profesionales independientes
	<p style="text-align: center;">Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> · Community manager · Personal capacitado · Pagina Web · Base de datos. · Ubicación. · Capital de trabajo · Equipamiento · logistica · Fuentes de financiamiento 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> · Pagina web · Redes sociales · Medios de pagos electronicos · Lineas telefonicas para servicio al cliente · Publicidad por medio de Cotelco y Camara de comercio · Correo electronico · Voz a voz · Medios de pago digitales (Nequi, 	
Estructura de Costos		Estructura de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> · Nomina · Mantenimiento de instalaciones · Insumos para limpieza · Insumos de bioseguridad · Alimentos y bebidas <ul style="list-style-type: none"> · Dotacion · Proveedores · Servicios publicos · Impuestos · Gastos de publicidad · Afiliacion o renovacion en agremiaciones 		<ul style="list-style-type: none"> · Hospedaje · Alquiler de espacios (salon de eventos y oficinas) · Tuores · Bebidas 		

Fuente: Elaboración Propia.

La propuesta de valor que se propone en el modelo Canvas se orienta en la prestación de servicios en el hotel, resaltando la importancia de proponer servicios empaquetados como la generación de paquetes que incluyan el hospedaje, alimentación y transporte, de esta forma los clientes tengan todo en una misma factura, de igual forma un servicio personalizado para los clientes, en donde se les llame por el nombre de una forma muy cordial por el personal del hotel generando un sentimiento al huésped de amabilidad y confianza, esta estrategia debe ser acompañada por el amplio y variado menú de desayuno para los huéspedes, en donde podrá encontrar desayunos típicos en su estadía, por último se propone el diseño de un Sky Bar en la terraza para que los huéspedes del hotel puedan disfrutar de un café o coctel observando la hermosa vista a la ciudad.

- ✓ **Relación con el cliente:** Se proponen varias acciones de relacionamiento con los clientes con el fin de orientar y acompañar a los clientes en los diferentes puntos de contacto o necesidades de los mismo, para esto se incorporan varias acciones como: Asesoría directa en la página WEB, WhatsApp e EMAIL, Email marketing, Encuesta de servicio, Asistencia personalizada, para orientar al cliente durante la estadía. Estos canales sin lugar a dudas fortalecerán las comunicaciones con los clientes y brindarán diferentes métodos y niveles de contacto para solucionar o apoyar las peticiones de los clientes.
- ✓ **Canales:** teniendo en cuenta el continuo cambio en las tecnologías y las nuevas tendencias a nivel mundial y nacional se hace necesario la verificación de la página web para garantizar información actualizada, incluir las promociones del hoteles en las diferentes redes sociales, como Facebook e Instagram, tener disponibles diferentes medios de pago como electrónicos, nequi o daviplata, así como la articulación de publicidad por medio de Cotelco y la cámara de comercio para generar nuevos clientes y por ultimo entregar a los clientes y personas del medio tarjetas y folletos del hotel con el fin de buscar recomendación por el voz a voz.
- ✓ **Segmentos de clientes:** Se identifican los segmentos claves de los clientes en donde se profundizará más adelante.
- ✓ **Actividades clave:** las actividades más importantes son las relacionadas con las estrategias de venta para el hotel, las más importantes de estas son: Comercialización directa, que busque que por medio del ejecutivo comercial se visiten empresas o

entidades para generar convenios, campañas WEB por medio de Google Adwrds o redes sociales se generen campañas ofertando el hotel, los cuales van acompañados por la capacitación formal a través del SENA para los empleados del hotel y de esta forma potencializar las habilidades del personal.

- ✓ **Recursos clave:** Es necesario contar con una persona especializada en redes sociales la cual se propone en el siguiente capítulo al igual que el presupuesto y materiales requeridos.
 - ✓ **Aliados clave:** Es de vital importancia conservar y generar nuevos aliados, actualmente el hotel tiene aliados como: Transporte publico formal quienes prestan de manera segura el servicio de transporte de pasajeros para el hotel, comisionistas son aquellas personas que captan huéspedes en el aeropuerto y los llevan al hotel, por otro lado se sugiere la creación de relaciones con: Agencias de viaje, operadores turísticos, DNC, Cotelco e IDT quienes son los encargados de generar diferentes campañas y alternativas para el sector turístico y hotelero.
 - ✓ **Estructura de costos:** Se relacionan las categorías generales de los costos del hotel, los cuales son los más representativos dentro de la estructura.
 - ✓ **Estructura de ingresos:** Se plantean los ingresos que provienen de la venta de noches de hospedaje, alquiler de salón, toures y bebidas.
- **Ubicación.** El sector en el cual se posiciona el Hotel Portal de los Andes es el sector de Corferias. Está ubicado en la zona Occidente de nuestra Capital. En esta zona se encuentra la Avenida el dorado; una vía con majestuosos e imponentes edificios que embellecen los dos costados de tan representativa avenida, a lo largo de ella se encuentran empresas y emporios financieros además de entidades estatales de gran importancia con diseños arquitectónicos modernos y futuristas.

En este sector se encuentra la ubicación del Centro Internacional de Negocios y Exposiciones (CORFERIAS), la Embajada Americana, Centros Comerciales de Gran Importancia como lo son Gran Estación y Salitre Plaza, además de esto, está ubicado a tan solo 15 minutos del Aeropuerto Internacional El Dorado y a 10 minutos del Centro de la Capital.

- **Matriz de factores internos.** Esta matriz permite evaluar los factores microeconómicos y de esta forma determinar las posibles fortalezas y debilidades para la organización y a continuación se describen estos atributos:

Tabla 10. Matriz de factores internos

Matriz de factores internos				
Ítem	Fortalezas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1	Calidad de las habitaciones	0,09	4	0,36
2	Parqueadero propio	0,08	3	0,24
3	Servicio al cliente	0,05	3	0,15
4	Transporte al hotel	0,06	3	0,18
5	Desayuno	0,09	4	0,36
6	Ubicación	0,2	4	0,8
Total Fortalezas				2,09
Ítem	Debilidades	Valor	Clasificación	Valor ponderado
1	Marketing Digital	0,1	1	0,1
2	Área Comercial	0,09	1	0,09
3	Personal no certificado	0,03	2	0,06
4	Fidelización	0,05	1	0,05
5	Sistematización de reservas	0,06	2	0,12
6	Alianzas con agencias de viajes	0,1	1	0,1
Total Debilidades				0,52
Total				2,61

Fuente: Elaboración Propia.

Al evaluar la matriz de factor externos se relaciona las siguientes oportunidades:

- ✓ **Calidad de las habitaciones:** Una de las fortalezas más representativas del hotel es la calidad de las habitaciones, en donde se tienen camas dotadas con el colchón de la línea top de Spring, lencería de cama de 360 hilos, televisor LED de 32 pulgadas, baños amplios y espacios modernos que sin lugar a duda es el mayor atractivo para las personas que visitan el hotel, por este motivo se califa con 4 puntos.
- ✓ **Parqueadero propio:** El hotel tiene parqueadero cubierto con capacidad para 5 vehículos, el cual es un diferenciador en el sector dado que no todos los hoteles de la zona tienen parqueadero propio, por esta razón se califica con 3 puntos en la matriz de fortalezas, al tratarse de un factor de decisión de compra para algunos huéspedes.

- ✓ **Servicio al cliente:** Es una fortaleza que se califica con 3 puntos porque se ha identificado por los comentarios de los huéspedes sobre el trato amable de los empleados y dueños del hotel durante su estadía, lo que hace que se genere recordación de su estadía.
- ✓ **Transporte al hotel:** El hotel cuenta con transporte propio para los huéspedes lo cual genera seguridad en el momento de la compra y de permanecer en la ciudad, por otro lado, este es un servicio que pocos hoteles en la zona cuentan, por tal motivo se califica con 3 puntos.
- ✓ **Desayuno:** Desde el inicio de la operación el hotel a contado un desayuno que contiene un menú variado, como Caldo de costilla, changua, huevos al gusto, crepes, arepas, chocolate, café, jugo y fruta, en donde los huéspedes pueden escoger dentro de estas opciones y armar un desayuno que sin lugar a duda recuerdan con agrado por esta oferta variada se califica con 4 puntos.
- ✓ **Ubicación:** El hotel Portal de los Andes se diseñó y construyó sobre la AV Cra 40 la cual es una vía principal de va desde Corferias hasta la calle 26, esto es una fortaleza que diferencia al hotel de otros de la zona por la fácil localización y visualización por este motivo la calificación dentro de la matriz es 4.

Y se encuentran las siguientes amenazas:

- ✓ **Marketing digital:** Este ítem se califica con la calificación más baja, 1 sobre las debilidades, dado que en el momento el hotel carece de un área de marketing digital en donde ahora es una tendencia incorporar campañas de publicidad en las diferentes redes sociales que busquen nuevos clientes o nichos de mercado.
- ✓ **Área comercial:** No se tiene un responsable del área comercial que genere contactos con empresas o convenios con entidades públicas o privadas, es por este motivo que se califica como 1 en debilidades, ya que el no contar con un área comercial hace que el hotel no sea tan competitivo en el sector.
- ✓ **Personal no calificado:** Dada la alta oferta de mano de obra en el sector y los bajos sueldos es muy común ver personal no calificado prestando servicios en el hotel, esta se considera una debilidad calificada con 2, ya que el no tener un personal correctamente entrenado puede generar una percepción de un mal servicio a los huéspedes.

- ✓ **Fidelización:** Esta va muy de la mano con el área comercial la cual carece el hotel, por tal motivo se califica con 1, en donde hasta el momento no se cuenta con un programa de fidelización para los huéspedes.
- ✓ **Sistematización de reservas:** Actualmente la gestión de reservas no tiene un software diseñado para tal fin, todo se realiza en Excel lo cual dificulta una gestión adecuada de todas las funciones hoteleras, es funcional pero manual, por tal motivo su calificación es de 2.
- ✓ **Alianzas con agencias de viajes:** Las agencias de viajes son una fuente de clientes potenciales muy importante y la cual se puede aprovechar de una forma directa y con un bajo costo de comisiones, en la que técnicamente se puede asegurar un volumen contante de huéspedes, al tener tanta relevancia y no ser trabajada por el hotel se considera una amenaza calificada con 1, porque se hace necesaria la exploración de los diferentes convenios en agencias de viajes para asegurar la continuidad del negocio.

Al evaluar la matriz de factores internos que tiene como fin visualizar de una forma sencilla las debilidades y fortalezas del hotel internamente se obtiene un resultado global de 2.61 el cual concluye que el Hotel Portal de los Andes es ligeramente competitivo en su mercado. Afectado principalmente por la ausencia de campañas de marketing digital y el no contar con un área formal de ventas, que busque nuevos clientes.

Las fortalezas internas del hotel son bastante fuertes, debido a su excelente ubicación geográfica y al estar sobre una de las vías principales del sector, lo que facilita sin duda que las personas lo encuentren, así como la reconocida calidad de las habitaciones donde los clientes han expresado su agrado de estas y el desayuno diferencial con respecto a la competencia.

Se tienen oportunidades para trabajar en las debilidades para minimizar su impacto negativo, es claro que la gestión comercial debe ser fortalecida.

- **Matriz de perfil competitivo.** Al evaluar los resultados de cada uno de los competidores del Hotel Portal de los Andes, se puede identificar que junto al Hotel Bogotá Urban tienen las mejores calificaciones, una de las características que benefician en esta calificación para el Hotel Portal de los Andes es la calidad de las habitaciones en donde se tiene un diseño moderno de los espacios y dotados con materiales de alta calidad, que si bien comparados con nuestros competidores sobre sale para el caso del Budha Resort y casa

embajada, se queda un poco rezagado en comparación del Hotel Bogotá Urban el cual cuenta con habitaciones un poco más grandes. Ubicación, dado que se encuentra sobre una vía principal y sus competidores no, esto juega un papel fundamental para captar algunos clientes, así como la visibilidad de la marca en el sector, por otra parte, contar con parqueadero propio trae beneficios y reservas para aquellas personas que llegan en carro a las instalaciones y el diferencial del precio hace una combinación bastante atractiva como elección de hospedaje de las personas.

Al comparar las tarifas ofrecidas por los competidores se encuentra que se tiene la segunda tarifa más alta, pero esto se relaciona con la calidad de las instalaciones y servicios prestos, por otro lado ofrece a los clientes una experiencia de tranquilidad y confort en las instalaciones muy similar a los competidores, desde el punto de vista de la tecnología del hotel, el competidor Bogotá Urban tiene una tecnología un poco superior en las instalaciones por usar tarjetas inteligentes para la apertura de las puertas de las habitaciones.

Por su lado la posición financiera es un ítem muy relevante en la evaluación de los competidores, si bien el hotel Portal de los Andes es financieramente saludable su competidor Bogotá Urban se compone de socios accionarios con un músculo financiero superior y los otros 2 competidores no tienen esta solvencia financiera.

Tabla 11. Clasificación competidores

Factores claves	Peso	Bogota Urban		Budhha Resort		Casa Embajada		Hotel Portal de los Andes	
		Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso
Calidad de las habitaciones	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28	3	0,42
Ubicación	0,20	3	0,42	3	0,42	2	0,28	4	0,56
Parqueadero	0,10	1	0,14	1	0,14	1	0,14	4	0,56
Precio	0,12	1	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28
Experiencia	0,10	4	0,56	3	0,42	4	0,56	4	0,56
Tecnología	0,07	4	0,56	3	0,42	2	0,28	3	0,42
Portafolio de servicios	0,12	4	0,56	2	0,28	1	0,14	3	0,42
Posición financiera	0,07	4	0,56	2	0,28	1	0,14	2	0,28
Imagen	0,04	4	0,56	3	0,42	2	0,28	4	0,56
Transporte al aeropuerto	0,04	4	0,56	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Resultados	1,00		4,62		3,92		3,08		4,62

Fuente: Elaboración Propia.

4.2. Determinar y proponer el mercado potencial, infraestructura, organización, estrategias de ventas y servicios para la operación

Para esto se realizó la investigación en las diferentes fuentes de información del gobierno y de esta forma identificar el mercado potencial, a su vez se evalúa la infraestructura actual para determinar los servicios ofrecidos y sobre estos diseñar una estrategia de ventas y organización del personal del hotel.

4.2.1. Mercado potencial.

Se identifican 2 segmentos potenciales de clientes con base en los motivos de viaje encontrados en las estadísticas proporcionadas por el DANE:

- Turista de Negocios / Convenciones:
 - ✓ Busca hoteles cercanos al aeropuerto y vías principales. Quienes vienen de diferentes zonas del país principalmente de: Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, ya que son las ciudades con mayor población y generación de visitantes.
 - ✓ Prefiere estancias cortas entre 1 a 2 noches.
 - ✓ Suelen viajar de forma solitaria, con una edad comprendida entre los 25 y 60 años.
 - ✓ Tienen niveles de estudio de posgrado o superiores.
 - ✓ Hacen uso de salas del hotel para la atender conferencias o reuniones, etc.
 - ✓ Buscan servicios adicionales como, sala de reuniones, salón de conferencias, Wifi y room service.
 - ✓ Son un mercado inelástico: no son susceptibles al precio.
 - ✓ Comerciantes.
 - ✓ Empleados de cargos medio – altos.
 - ✓ Nivel de ingresos: 2.500.000 en adelante
- Turista de Ocio / Placer:
 - ✓ Prefieren hoteles fuera del centro de la ciudad, cercanos a centros comerciales y vías principales. Quienes tienen ciudad de origen: Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, ya que son las ciudades con mayor población y generación de visitantes.
 - ✓ Suelen viajar en compañía de amigos o familia, con edades comprendidas entre los 20 y 40 años de edad.
 - ✓ Tienen nivel de estudio de posgrados o superiores.

- ✓ Prefieren estancias largas, entre 4 y 15 días, en épocas de diciembre a enero donde la ciudad tiene menor tráfico y afluencia de personas a sitios turísticos.
- ✓ Son un mercado elástico: con mayor susceptibilidad al precio.
- ✓ Nivel de ingresos: \$2.000.000.

4.2.2. Infraestructura.

Este hotel cuenta con una infraestructura diseñada desde su propuesta para la construcción para tener espacios adecuados a los clientes y que permita ser identificado como un hotel de calidad para quien lo visita, lo cual es una diferencial en el mercado, dado que algunos hoteles de la zona son adecuaciones de obras existentes que no brindan la calidad adecuada.

- 6 habitaciones sencillas.
- 8 habitaciones dobles
- 3 habitaciones triples.
- 2 oficinas para alquiler.
- Caldera de agua caliente las 24 horas.
- Redes de televisión, e internet diseñadas para garantizar el servicio.
- Estructura que permite el ingreso de luz natural en los espacios interiores.

Además, se encontró una oportunidad de un servicio adicional el cual se planteó como un diferencial con respecto a los competidores y es la adecuación de una SKY BAR restaurante en el espacio disponible en el 5 piso, el cual podría ser un atractivo para las personas que lo visitan.

El Sky bar. Es ideal para celebraciones acompañados de la mejor vista de la zona, contará con restaurante, zona de coctel y zona de eventos.

Horario de atención:

- Martes - Jueves 2:00 p.m. a 10:00 p.m.
- Viernes - Sábados: 2:00 a.m. a 23:30 p.m.

Se estructuro la propuesta con el fin de establecer un servicio complementario ofrecido por el hotel y una línea de negocio que debe generar ingresos a los socios del hotel, el cual se adecuara en 100 m² en el espacio que se tiene disponible en la terraza, el cual se plantea con las siguientes características:

- 12 mesas.
- 60 sillas.

- 1 barra.
- 8 butacos bar.
- 8 televisores de 55 pulgadas.
- 4 cabinas de sonido.
- 2 neveras.

Para la adecuación del local y compra de elementos necesarios se plantea una financiación por medio de un crédito de libre inversión en los bancos locales. Este operara de lunes a jueves de 4:00 pm a 12:00 am, viernes y sábados de 7:00pm a 3:00am

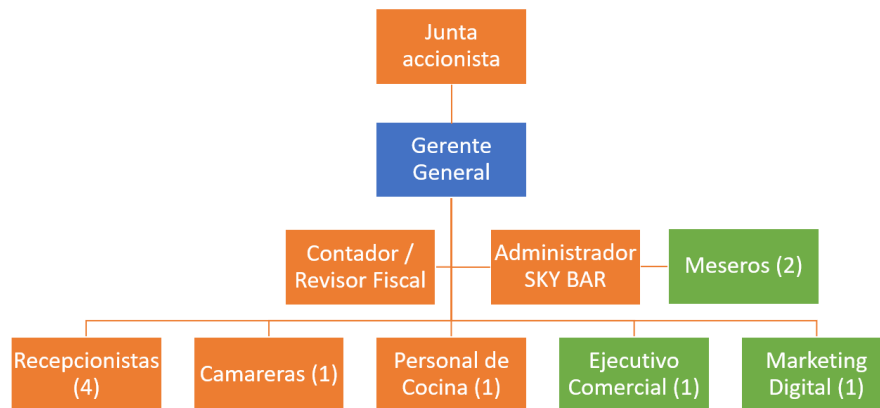
4.2.3. Organización.

Al evaluar la estructura organizacional del hotel se encuentra que es correcta en cuanto a los cargos de:

- **Recepción:** Se encuentra que se necesitan solo 4 personas, distribuidas en 3 turnos diarios (Día, tarde y noche) de 8 horas y 1 persona que rota para brindar a las personas los días de descanso según la ley.
- **Camareras:** Al estudiar los tiempos y movimientos de esta área, se encuentra que una persona puede hacer el proceso de limpieza y organización de una habitación en 45 minutos en promedio, lo que indica que se necesita una persona para alistar 12 habitaciones en un día, lo cual es óptimo en este momento de baja ocupación, para las temporadas en donde se requiera apoyo adicional el hotel cuenta con una red de contactos que le permite tener personal disponible cuando sea el caso.
- **Personal de cocina:** Actualmente se tiene de planta una persona que realiza actividades de cocina, preparando los desayunos de los huéspedes en un horario de 6 am a 9am en donde puede atender hasta 8 personas en simultánea, pero como todas las personas no toman el desayuno exactamente en el mismo horario se identifica que es acorde a la demanda, de igual forma en épocas donde se requiera apoyo adicional el hotel tiene su propia red de contactos para reforzar con personal adicional si es el caso. Una vez termina el horario de desayuno esta persona se encarga del aseo en general de todas las áreas comunes en su horario laboral. Adicional a ello, se requiere 1 persona de cocina en el sky bar, y 1 barman, para la atención del espacio.

- **Meseros:** Se requieren 2 personas para la operación en los horarios de lunes a jueves de 4:00 pm a 12:00 am, viernes y sábados de 7:00pm a 3:00am, quienes estarán encargados de la limpieza, organización y atención de los clientes.
- **Administrador SKY BAR:** Persona que lidera la operación del BAR y será responsable de la coordinación de los meseros, facturación de los consumos, manejo del dinero, compra de productos y mejoras del bar.

Figura 10. Organigrama



Fuente: Elaboración Propia.

4.2.4. Estrategias de ventas.

- **Ejecutivo comercial:** Su función será realizar campañas publicitarias directas a las empresas, agencias de viajes, universidades para lograr captar el mayor número de clientes posibles y estará autorizado para dar tarifas especiales a cada uno de los posibles clientes potenciales, e incentivado por la comisión sobre huésped efectivo.

La gestión del ejecutivo de ventas se va a medir a través de los siguientes indicadores:

- ✓ **Número de Leads generados:** Los leads son los potenciales clientes, los cuales deben ser captados y convertidos en clientes. Se puede controlar o tener seguimiento a través del registro, contenidos descargados, y así se tendrá una data.
- ✓ **Número de leads calificados:** Se busca crear un buen camino para que los posibles clientes puedan buscar todas las informaciones necesarias sobre el servicio ofrecido. Para controlar este indicador, se debe calcular a cuántos potenciales clientes se les envía una propuesta de venta, lo que se conoce como un presupuesto.

- ✓ **Tasa de conversión:** Con este indicador se busca evaluar la eficiencia del ejecutivo de ventas, relacionando la cantidad de oportunidades generadas. Para calcular la tasa, se divide el número de pedidos o de reservas entre el número de oportunidades generadas, luego se multiplica por 100 para encontrar el resultado porcentual.
- ✓ **Ticket promedio:** Este es el indicador que demuestra el comportamiento de los clientes con la marca, muestra el gasto medio por compra. Para medir este indicador se divide la factura total por el número de reservas efectuadas.
- ✓ **CAC (Costo de adquisición del cliente):** Pondera toda la inversión hecha hasta que un consumidor se convierta en cliente. Este indicador permite ver si una estrategia de captación de clientes. Si el CAC es mayor que el gasto medio significa que se está invirtiendo más dinero para conseguir un cliente de lo que realmente se está gastando en la compra.
- ✓ **Ciclo de venta:** Determina el tiempo necesario para que una persona haga una compra en la empresa desde el primer contacto. Mientras sea menor el ciclo, más clientes pueden ser buscados por el ejecutivo comercial. Si el ciclo de venta aumenta mucho, significa que el marketing está siendo poco informativo, lo que se busca que se nutran los leads para que los compradores alcancen la decisión de compra.

Se encuentra oportunidad de mejora orientada a la generación de ventas con la propuesta de contratación de un ejecutivo comercial y una persona por tiempo parcial de marketing digital:

- **Ejecutivo comercial:** Se propone la contratación de un ejecutivo comercial quien estará a cargo de la gestión de atraer nuevos clientes como:
 - ✓ **Corporativos:** Gestión sobre empresas que necesiten hospedaje en la ciudad ofreciendo tarifas preferenciales y plazo de pago de hasta 30 días.
 - ✓ **Convenios:** Encargado de la gestión de la apertura de convenios con agencias de viaje y mayoristas de turismo para que se tenga una alianza comercial y se incluya el hotel en el portafolio de servicios de estas empresas.
 - ✓ **Gubernamentales:** teniendo en cuenta la ubicación geográfica y al estar cerca de entidades gubernamentales estará a cargo de la gestión de apertura de nuevos mercados en las empresas con relación al gobierno.
 - ✓ **Ligas deportivas:** Con la gran variedad de deportes y escuelas que necesitan hospedarse en la ciudad por los eventos deportivos es un nicho que se puede cautivar.

- ✓ **Marketing Digital:** Se propone la contratación de una persona especializada en marketing digital que trabaje tiempo parcial para el hotel, ya que se debe realizar una planeación estratégica de las campañas digitales del mes, así como la definición del presupuesto según sea la red social o buscador en el que se quiera pautar.
- **Afiliación a COTELCO capítulo Bogotá:** COTELCO es la Asociación Hotelera y Turística de Colombia que ofrece los siguientes beneficios:
 - ✓ Póliza colectiva para el amparo frente a posibles siniestros que afecten a los huéspedes durante su permanencia en nuestros hoteles, con precios especiales y amplio cubrimiento.
 - ✓ Permanentes programas de capacitación de interés para el sector.
 - ✓ Pauta publicitaria colectiva, diferencial y exclusiva en diferentes sistemas de comunicación
 - ✓ Gestión de ofertas especiales ante los prestadores de servicios públicos.
 - ✓ Representación directa en los diferentes eventos del sector tanto a nivel, local, regional, nacional e internacional.
 - ✓ Representación y negociación con estamentos gubernamentales ante problemas individuales de los afiliados.
 - ✓ Representación ante el Consejo Nacional de COTELCO.
 - ✓ Facilidad para el acceso a los mecanismos alternativos para la solución de conflictos establecidos en el estatuto del consumidor y que deben adelantarse ante la Superintendencia de Industria y Comercio.
 - ✓ Facilidad de acceso a información sobre el sector en temas como: Registro Nacional de Turismo. Pagos de Aportes Parafiscales de Turismo. Convenios Especiales de Capacitación a nivel nacional e internacional. Proveedores del sector. Realización de eventos. Nuevas tecnologías de utilidad para el sector. Asesoría en derechos de autor (OSA – organización SAYCO – ACINPRO). Inscripción y renovación del Registro Nacional de Turismo (RNT). Asesoría en la implementación de leyes y decretos que afectan la operación hotelera.

Estos beneficios se van a utilizar para generar conexiones y representatividad dentro del sector turístico y hotelero, adicional a ello, ser parte de Cotelco, le brinda al huésped la seguridad de un hospedaje formal dentro de la ciudad, ya que el sello yo soy Cotelco, da un valor agregado

a los hoteles afiliados por el reconocimiento nacional e internacional. Adicional a ello, el tema de las capacitaciones es importantes, y permite generar alianzas con proveedores.

- **Publicidad directa:** Para este tipo de publicidad se diseñarán diferentes clases de material gráfico como lo es:
 - ✓ Pendones portables.
 - ✓ Brouchure.
 - ✓ Tarjetas.
 - ✓ Volantes.

En donde cada elemento juega una acción publicitaria importante unos logran más impacto que otros y se entregaran a los visitantes o socios estratégicos como los taxistas y comisionistas.

Esa publicidad directa se busca hacer en las revistas de turismo de la ciudad, en los puntos de información turística que están distribuidos en zonas de alta afluencia de turistas, y en revistas especializadas de turismo, tales como la revista de Cotelco capítulo Bogotá y Cundinamarca, en la revista de turismo y sociedad de la Universidad Externado de Colombia. Adicional se entregarán tarjetas y volantes a los comisionistas con el fin de reforzar continuamente las relaciones comerciales, así como la entrega de tarjetas a los visitantes y el despliegue de pendones en las ferias seleccionadas por la gerencia.

- **Plataformas digitales:** Para la publicidad web se contempla diferentes opciones en la red, ya que la vanguardia de este tipo de publicidad está en constante cambio y se debe estar acorde a estos movimientos con el fin de captar el mayor número de usuarios con la menor inversión ya que cada tipo de publicidad difiere en precio y zonas de alcance de cada una de estas como:
 - **Google AdWords:** En la actualidad es una de las herramientas más poderosas de publicidad, ya que esta es la publicidad pagada por clic en el buscador www.google.com siendo este el principal motor de búsqueda a nivel mundial.

El diseño de esta campaña está orientado a la publicidad mediante combinaciones de palabras en la red llamadas palabras claves, una vez el internauta relaciona una de las palabras claves asociadas con el hotel el link aparecerá en una ubicación de preferencia, el costo por clic puede variar según el tipo y la ubicación que se le quiera dar.

Se realizará la campaña teniendo en cuenta que se pretende atraer a personas entre los 25 y 40 años de edad, con estudios universitarios y que visiten la ciudad por negocios, de esta forma se sugiere la creación de una campaña para el hotel con un presupuesto de \$15.000 COP diarios para gestionar y optimizar el valor invertido para atraer la mayor cantidad de usuarios a la página WEB o a la gestión telefónica, para esto es importante crear una campaña que:

- Visualización de resultados en dispositivos móviles y computadores de escritorio.
- Segmentación demográfica únicamente para resultados desde Colombia.
- Segmentación demográfica por ciudades como Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga, ya que son las ciudades con mayor población y generación de visitantes.
- Configuración de las palabras más representativas para el sector en el que se encuentra el hotel para evitar pujas con las grandes cadenas hoteleras que también pagan.
- Creación de 3 grupos de anuncios con el fin de identificar cual es el más rentable, más visto y de mayor conversión para realizar los ajustes que sean necesarios en las pautas.

Figura 11. Campañas Adwords

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	Anuncio
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<p>Hotel Portal De Los Andes Habitaciones desde \$70.000 Desayuno incluido www.hotelportaldelosandes.com A 1 cuadra de Corferias, Incluye desayuno, impuestos y un transporte, Cancelación gratuita. Cerca a embajada Americana, Centro, U Nacional</p>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<p>Hotel Portal De Los Andes Cerca a Corferias Promoción www.hotelportaldelosandes.com Cerca a Embajada Americana, CAN, U Nacional. Incluye desayuno e impuestos. A 10 minutos del Aeropuerto, desde \$70.000 Aprovecha nuestra PROMOCIÓN.</p>
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<p>Hotel Portal De Los Andes Cerca a Embajada Americana Habitaciones Desde \$70.000 www.hotelportaldelosandes.com A 5 cuadras de la embajada, 1 cuadra de Corferias, Incluye desayuno, impuestos. A solo 10 minutos del Aeropuerto</p>

Fuente: Elaboración Propia.

- **Motores de turismo u hoteleros:** Son reconocidos a nivel mundial, donde oferta diferentes clases de hoteles, pasajes y paquetes turísticos, dado a su gran reconocimiento

y acogida por los turistas hace de este un lugar interesante en donde relacionar el hotel. La metodología utilizada por este permite pautar la promoción del hotel y solo pagar una comisión por cada huésped referido por medio de la página, las tarifas de comisión oscilan entre el 12% y el 20% por reserva efectiva y se está publicado en Despegar, Venere, Expedia, Hotel Beds, Etc. Sobre estos motores de reservas se diseñan campañas como:

- ✓ **Reserva de último minuto:** Se realiza un 5% de descuento para aquellas personas que reservan pocas horas antes de su llegada al hotel, este tipo de campañas se utiliza solo en algunas ocasiones.
- ✓ **Larga estancia:** se realiza un 10% de descuento por estancias que superen 5 noches.
- **Instagram y Facebook:** En el marco de la estrategia digital de la empresa, se busca crear reconocimiento de la marca a través de las redes sociales, dar a conocer los beneficios del hotel, generar interacciones positivas de la marca y recibir solicitudes de cotizaciones a través de las RRSS. Lo cual se logrará aumentando el número de seguidores, aumentar el número de visitas.
- **Social Media Strategy:** Se pretende crear reconocimiento de la marca y del hotel a través de las redes sociales, así mismo, se busca dar a conocer los diferentes servicios, generar interacciones y reservas efectuadas, para esto se plantea una estrategia de redes sociales que incluye:
 - ✓ Publicación de piezas con textos y etiquetas acorde al lenguaje de la marca o al plan de marketing establecido.
 - ✓ Programación de publicaciones según horarios críticos y estratégicos.
 - ✓ Moderación de usuarios, comentarios y publicaciones de terceros.
 - ✓ Servicio al cliente. Respuesta de mensajes e inquietudes de usuarios que se comunican vía inbox o a través de comentarios.
 - ✓ Manejo de crisis e imagen de marca en redes sociales ante sucesos inesperados o usuarios inconformes.
 - ✓ Seguimiento de nuevos usuarios. Filtro y bloqueo de cuentas, comentarios y posts tipo spam.

Tabla 12. Planes Social Media

SERVICIOS	PLAN BÁSICO	PLAN INTERMEDIO	PLAN PREMIUM
Diseño de Plan Estratégico	✓	✓	✓
Gestión mensual de la marca y atención al cliente a través de RRSS	✗	✓	✓
Planificación y cronograma de publicaciones	✓	✓	✓
Diseño de piezas y redacción de copias	2 piezas semanales	3 piezas semanales	4 piezas semanales
Estrategia de anuncios (Planificación + Inversión de anuncios pagos + Diseño)	✗	✗	✓
Redacción de artículos (1 a la semana)	✗	✗	✓
Preparación de informes	✓	✓	✓
	\$400.000 Mes	\$600.000 Mes	\$800.000 Mes

Fuente: Elaboración Propia.

- **Plan estratégico y de posicionamiento, con el cual se busca generar estrategias de sostenibilidad y de visibilidad:**
 - ✓ Análisis del entorno digital de la marca.
 - ✓ Análisis del sitio web existente o definición de parámetros de SEO para la elaboración del mismo.
 - ✓ Estudio de competidores e identificación de nichos de mercado digitales.
 - ✓ Elaboración del plan estratégico de acuerdo a objetivos propuestos.
 - ✓ Definición de acciones específicas en cada canal digital que sea apropiado para la marca.
 - ✓ Segmentación de usuarios y mensajes de acuerdo con el tipo de canal, públicos objetivos y etapas del embudo de ventas.
 - ✓ Análisis y medición de resultados.
- **Plan estratégico de anuncios:**
 - ✓ Diseño de plan estratégico, definición de objetivos e indicadores de gestión.

- ✓ Diseño y administración de anuncios de Adwords (Texto) y Display (Imagen).
- ✓ Segmentación de audiencias y monitoreo de resultados de acuerdo a la estrategia propuesta.
- ✓ Selección de keywords y redacción de anuncios.
- ✓ Diseño de anuncios para campañas de Display.
- ✓ Optimización del presupuesto de inversión para obtener los mejores resultados posibles.

Con esta estrategia digital se pretende monitorear el avance en el impacto al público en las diferentes redes sociales, los cuales se medirán bajo el número mensual de:

- Me gusta.
 - Puntuación promedio.
 - Alcance.
 - Mensajes.
 - Interacciones.
 - Seguidores.
- **Convenios:** Se buscara incluir el hotel en el convenio existente con Corferias directamente, ya que al ser este el principal motor del turismo en la zona y por su reconocimiento mundial es posible ofrecer tarifas competitivas y obtener un convenio, ya que se tendría publicidad directamente en la página de Corferias, un mayor reconocimiento de en el sector y del público, captando de esta manera un número considerable de huéspedes puesto que estarían referidos directamente y con una gran continuidad ya que las ferias y eventos están presentes en todas las épocas de año. se busca estar dentro de la red de hoteles que sean referenciados para hospedaje, y se busca aumentar una cifra de dos dígitos porcentuales en ventas.

Adicional a ello, se busca generar acercamiento con iniciativas de promoción y asociatividad, tales como el clúster de turismo, negocios y eventos de la Cámara de Comercio de Bogotá, con el fin de generar acercamientos, implementar estrategias de sostenibilidad y asociatividad empresarial, y estar en el día a día de las acciones que se buscan implementar a través de empresas tractoras. También se busca generar acercamientos con el Bureau de convenciones de

Bogotá, ellos son la entidad que lidera la estrategia de promoción y posicionamiento internacional de Bogotá, como una de las capitales mundiales para hacer eventos.

- **Comisionistas:** Por último, se busca generar articulación con el gremio del transporte público formal ofreciendo comisiones, puesto que es un canal interesante para trabajar de la mano, ya que al ofrecer una comisión se podría tener el reconocimiento del gremio y lograr así un número más alto de referidos que la competencia, y se convierten en una extensión del turismo, para apalancar la parte comercial. Se establece una comisión de:
 - ✓ **Primera noche:** 50% de la tarifa de venta de la habitación.
 - ✓ **Noche adicional:** 10% de la tarifa de venta sobre las noches adicionales.

Se encuentra que este gremio tiene bastante movimiento y es muy importante tener interacciones trimestrales con el gremio, ya que en la ciudad se tienen 2 grandes fuentes de pasajeros y gremio de transporte público formal, como lo es en el aeropuerto y el terminal de transporte de la ciudad, estos 2 lugares son una importante fuente de viajeros en la ciudad y posibles clientes, es importante generar relaciones a largo plazo con el gremio dado que habitualmente ellos trabajan con frecuencia en estos sitios y ofrecen los servicios del hotel, y al tener una comisión representativa es muy probable que generen ventas a las personas interesadas. Para esto es importante visitarlos trimestralmente con brochures, volantes y tarjetas para que tengan publicidad a la mano para que se la compartan a los clientes potenciales y esto influya en la decisión de compra.

4.2.5. Servicios.

Este hotel cuenta con servicios adecuados que permiten tener una oferta variada a los clientes acorde a las necesidades del mercado.

- Televisión por cable.
- Discado directo local, nacional e internacional.
- Transporte 24 horas.
- Tours dentro y fuera de la ciudad.
- Room service.
- Internet Wi-Fi.
- Restaurante.
- Bar.

- Sal3n para eventos empresariales y sociales.
- Lavander3a.
- Cajilla de seguridad.
- Minibar.
- Parqueadero
- Ascensor

El costo de hospedaje por noche inicia desde \$ 90.000, dependiendo el tipo de habitaci3n que se tome.

El SKY BAR tendr3 una oferta variada como:

- Venta de bebidas embriagantes:
 - ✓ Cervezas nacionales e importadas.
 - ✓ Vinos de diferentes bodegas y regiones del mundo.
 - ✓ Whisky de diferentes marcas.
- Presentaci3n de eventos deportivos y musicales.

4.3. Establecer el presupuesto para la implementación del plan de marketing del Hotel Portal de los Andes

Se desarrolla un presupuesto base para la implementación de un plan de marketing para el hotel, esto teniendo en cuenta que debe ser suficiente para la ejecución de las estrategias ya planteadas, para que estas tengan el mayor alcance posible pero ajustados a la realidad económica del hotel y para esto se propone el siguiente presupuesto mensual:

Tabla 13. Presupuesto para la implementación del plan de marketing del Hotel Portal de los Andes

Concepto	2022			2023			2024		
	Inversion	Noches vendidas	Venta esperada	Inversion	Noches vendidas	Venta esperada	Inversion	Noches vendidas	Venta esperada
Salario ejecutivo comercial	\$ 22.400.000	240	\$ 21.600.000	\$ 23.072.000	480	\$ 43.200.000	\$ 23.764.160	960	\$ 86.400.000
Factor prestacional	\$ 9.600.000			\$ 9.888.000			\$ 10.184.640		
Comunicaciones	\$ 720.000			\$ 741.600			\$ 763.848		
Equipo celular	\$ 500.000			\$ -			\$ 600.000		
Auxilio Transporte	\$ 3.600.000			\$ 3.708.000			\$ 3.819.240		
Gastos de Viajes	\$ 6.000.000			\$ 7.200.000			\$ 8.640.000		
Comisión Ejecutivo Comercial	\$ 1.080.000			\$ 3.024.000			\$ 7.776.000		
Alquiler PC	\$ 480.000			\$ 494.400			\$ 509.232		
Comisionistas	\$ 16.200.000	360	\$ 32.400.000	\$ 21.600.000	480	\$ 43.200.000	\$ 27.000.000	600	\$ 54.000.000
5 Tarjetas de presentacion (1000 und)	\$ 240.000			\$ 247.200			\$ 254.616		
3 Pendones con trípode. Pedestal plegable y lona de 1 x 2m	\$ 510.000			\$ 525.300			\$ 541.059		
5 Brouchure plegable (1000 und)	\$ 1.250.000			\$ 1.287.500			\$ 1.326.125		
5 Volantes (media carta x 1000)	\$ 475.000			\$ 489.250			\$ 503.928		
Útiles de Escritorio y Papelería	\$ 240.000			\$ 247.200			\$ 254.616		
Plan de Social Media Strategy	\$ 7.200.000	180	\$ 16.200.000	\$ 7.416.000	300	\$ 27.000.000	\$ 7.638.480	540	\$ 48.600.000
Google adwords	\$ 4.200.000			\$ 5.400.000			\$ 7.200.000		
Facebook Ads	\$ 3.000.000			\$ 4.080.000			\$ 5.400.000		
Instagram Ads	\$ 3.000.000			\$ 4.080.000			\$ 5.400.000		
Concursos (Noches gratis)	\$ 1.620.000			\$ 1.800.000			\$ 1.854.000		
Concursos (Cenas y desayunos)	\$ 720.000			\$ 810.000			\$ 834.300		
Foto estudio	\$ 800.000			\$ -			\$ 850.000		
Mejora en pagina Web	\$ 900.000			\$ -			\$ 950.000		
Hosting	\$ 80.000			\$ 82.400			\$ 84.872		
Dominio	\$ 40.000			\$ 41.200			\$ 42.436		
Salario camarera	\$ -			\$ 944.320			\$ 982.093		
Factor prestacional camarera	\$ -			\$ 472.160			\$ 491.046		
Ayudante de cocina	\$ -			\$ 944.320			\$ 982.093		
Factor prestacional ayudante de cocina	\$ -			\$ 472.160			\$ 491.046		
Servicio Públicos	\$ 3.510.000			\$ 5.670.000			\$ 9.450.000		
Inscripción a Cotelco	\$ 1.000.000			\$ 1.030.000			\$ 1.060.900		
Comision PayPal	\$ 1.958.580			\$ 3.163.860			\$ 5.273.100		
Total	\$ 91.323.580	780	\$ 70.200.000	\$ 108.930.870	1260	\$ 113.400.000	\$ 134.921.830	2100	\$ 189.000.000
Ingresos		-21.123.580			4.469.130			54.078.170	
Crecimiento				19%	62%	62%	24%	67%	67%
IPC					3,0%			3,0%	

Fuente: Elaboración Propia.

En este se detalla la inversión realizada para cada uno de los canales de comercialización del hotel, así como los gastos inherentes en los mismos. Adicional se proyectan 3 años con el fin de identificar el impacto y la evolución de las diferentes estrategias con el paso del tiempo, para esto se tiene que para el primer año de implantación no se espera ganancias, al contrario, genera pérdidas, para este año se debe tener en cuenta la curva de aprendizaje y el crecimiento de la red de contactos del asesor comercial y la evolución de las campañas digitales realizadas, estos costos iniciales hacen que no se tenga un retorno de inversión a corto plazo.

Para el año 2023 se espera una estabilización de la red de contactos y de gestión por parte del asesor comercial quien ya para este momento debe contar con un portafolio en crecimiento de clientes y contactos, por otro lado, la generación de ventas por los canales digitales juega un papel fundamental acompañando la gestión del asesor comercial, se proyecta un crecimiento de un 62% el cual afianzara las estrategias de los diferentes canales y se espera una ganancia mínima sobre la inversión.

Se identifica que la gestión que realizan los comisionistas es importante para los ingresos del hotel la comisión ofrecida a ellos es alta, pero la cual se debe conservar debido a la estabilidad de la llegada de huéspedes por este medio.

Por último, para el año 2024 la estrategia planteada para el plan de marketing ya está madura tanto en la parte del asesor comercial como en los medios digitales generando un incremento en ventas del 67% con respecto a 2023 dejando ganancias a los socios del hotel por \$54.078.170, demostrando así que es una estrategia a mediano plazo y en donde es fundamental para la generación de nuevas ventas un plan de marketing que empiece en el año 2022.

Complementando la estrategia de marketing se generó la proyección sobre el SKY BAR planteado el cual es un diferenciador con respecto a la competencia y es un valor agregado que los huéspedes o personal que no necesariamente se tomen el servicio base del hotel lo pueden disfrutar, es un servicio diseñado para las personas que quieren disfrutar de la vista de la ciudad y pasar un tiempo agradable, para esto se realizó el siguiente presupuesto para la puesta en marcha del SKY BAR:

Tabla 14. Presupuesto para la puesta en marcha del SKY BAR

Concepto	2022			2023			2024		
	Inversion	Unidades vendidas	Venta esperada	Inversion	Unidades vendidas	Venta esperada	Inversion	Unidades vendidas	Venta esperada
Salario ejecutivo administrador	\$ 22.400.000			\$ 23.072.000			\$ 23.764.160		
Factor prestacional	\$ 8.400.000			\$ 8.652.000			\$ 8.911.560		
Salario ejecutivo meseros (3)	\$ 41.160.000			\$ 42.394.800			\$ 43.666.644		
Factor prestacional	\$ 8.400.000			\$ 8.652.000			\$ 8.911.560		
Auxilio de transpote (3)	\$ 3.834.000			\$ 3.949.020			\$ 4.067.491		
Comisiones personal	\$ 14.490.000			\$ 17.903.776			\$ 23.859.630		
Dotacion	\$ 1.200.000			\$ 1.236.000			\$ 1.273.080		
Comunicaciones	\$ 720.000			\$ 741.600			\$ 763.848		
Equipo celular	\$ 500.000			\$ -			\$ 600.000		
Adecuacion local	\$ 40.000.000			\$ 8.000.000			\$ 1.600.000		
Decoracion local	\$ 8.000.000			\$ 8.240.000			\$ 8.487.200		
12 mesas	\$ 7.200.000			\$ -			\$ -		
60 sillas	\$ 4.800.000			\$ -			\$ -		
8 Butaco barra bar	\$ 2.400.000			\$ -			\$ -		
8 TV 55 pulgadas	\$ 16.800.000			\$ -			\$ -		
Directv Go	\$ 540.000			\$ 556.200			\$ 572.886		
4 cabinas de sonido	\$ 2.000.000			\$ -			\$ -		
2 nevera	\$ 10.000.000			\$ -			\$ -		
Alquiler PC	\$ 480.000			\$ 494.400			\$ 509.232		
4 Extintores 20 lbs	\$ 200.000			\$ 206.000			\$ 212.180		
2 Repetidores WI FI	\$ 200.000			\$ -			\$ -		
Plan de Social Media Strategy	\$ 7.200.000			\$ 7.416.000			\$ 7.638.480		
Google adwords	\$ 4.200.000			\$ 4.326.000			\$ 4.455.780		
Facebook Ads	\$ 3.000.000			\$ 3.090.000			\$ 3.182.700		
Instagram Ads	\$ 3.000.000			\$ 3.090.000			\$ 3.182.700		
100 Jarro Vaso Cervecero	\$ 700.000			\$ -			\$ -		
Reposicion Jarro Vaso Cervecero	\$ 175.000			\$ 180.250			\$ 185.658		
100 Vasos	\$ 400.000			\$ -			\$ -		
Reposicion vasos	\$ 100.000			\$ 103.000			\$ 106.090		
40 copas de vino	\$ 168.000			\$ -			\$ -		
Reposicion copas	\$ 42.000			\$ 43.260			\$ 44.558		
40 vasos whisky	\$ 220.000			\$ -			\$ -		
Reposicion vasos whisky	\$ 55.000			\$ 56.650			\$ 58.350		
Desechables	\$ 1.200.000			\$ 1.236.000			\$ 1.273.080		
Compra de cerveza nacional e importada	\$ 48.600.000	27000	135.000.000	\$ 55.063.800	28981	173.885.684	\$ 68.058.857	34029	238.205.999
Compra Vinos de diferentes bodegas	\$ 7.200.000	180	12.600.000	\$ 8.157.600	199	15.917.268	\$ 10.082.794	234	19.462.136
Compra Whisky diferentes marcas	\$ 36.000.000	360	72.000.000	\$ 40.788.000	388	85.460.571	\$ 50.413.968	458	109.994.112
Compra de Agua	\$ 3.600.000	7200	25.200.000	\$ 4.078.800	6798	27.192.000	\$ 5.041.397	7202	36.009.977
Compra de Gaseosas	\$ 9.000.000	9000	45.000.000	\$ 10.197.000	9270	55.620.000	\$ 12.603.492	10503	73.520.370
Elementos de aseo	\$ 9.000.000			\$ 10.660.500			\$ 12.627.362		
Servicio Publicos	\$ 24.000.000			\$ 28.428.000			\$ 33.672.966		
Imprevistos	\$ 28.980.000			\$ 35.807.552			\$ 47.719.259		
Total	\$ 380.564.000	43740	\$ 289.800.000	\$ 336.820.209	45636	\$ 358.075.524	\$ 387.546.960	52427,1262	\$ 477.192.594
Ingresos		-90.764.000			21.255.315			89.645.634	
Crecimiento				-11%	4%	24%	15%	15%	33%
IPC					3,0%			3,0%	

Fuente: Elaboración Propia.

Se relacionan las inversiones generales para la puesta en marcha y funcionamiento del SKY BAR, para esto se requiere una fuerte inversión inicial, la cual será soportada con el capital de los accionistas del hotel, para el año 2022 no se generan ganancias, por requerirse una inversión importante en la adecuación del hotel, compra de mobiliarios y materias primas, así como la contratación de personal para su operación.

Para el año 2023 se esperan unas ganancias moderadas sobre la inversión, esto se ve favorecido debido a que no se requieren fuertes inversiones como las del primer año, por último, para el año 2024 se espera reconocimiento de este servicio en el sector ganando popularidad y generando clientes frecuentes, generando ganancias cercanas a los \$90.000.000. Pero generando apenas \$21.255.315 de ganancias en los 3 años de funcionamiento, un presupuesto muy bajo para la inversión y la continua supervisión de la operación de esta línea, por otro lado, deja unos cimientos muy fuertes para los años posteriores.

Se encuentra una atractiva línea de negocio, pero con una alta incertidumbre del cumplimiento de la proyección, debido a la variabilidad de las normas sanitarias y las especulaciones sobre una reapertura total del mercado, adicional teniendo en cuenta que este no es el objetivo inicial del negocio, pero que sin lugar a duda es un diferencial con respecto a la competencia y una atractiva oportunidad.

Guía de ruta para la ejecución del plan de marketing:

Se propone que este plan de marketing se ejecute teniendo en cuenta los diferentes objetivos planteados y de esta forma se implementen en el orden relacionado para su desarrollo según su grado de impacto para la organización:

1. Desarrollo del plan de marketing digital en redes Facebook e Instagram.
2. Diseño e implementación de campañas en Google AdWords.
3. Selección y capacitación del líder comercial.
4. Perfilamiento de las empresas y clientes potenciales.
5. Reforzar el relacionamiento comercial con los comisionistas, por medio brochures y volantes en el aeropuerto y terminal de la ciudad.
6. Plan de fidelización de comisionistas.
7. Evaluación de inversión para el proyecto del Sky Bar.

Recomendaciones

Con el análisis realizado de este plan de marketing se plantean las siguientes recomendaciones para la que la implementación se realice por etapas.

1. Implementar las campañas de Google Adwords y redes sociales, las cuales no tienen una inversión inicial tan alta y traen resultados muy rápidos. Para realizar estas campañas se sugiere se realice por medio de una agencia con experiencia en el sector.
2. Contratar a una persona encargada del área comercial, para la consecución de nuevos clientes naturales o jurídicos; brindándole todo el apoyo y seguimiento para que se adapta al negocio y su curva de aprendizaje sea optima, también cuidar este recurso para disminuir la rotación del personal en esta posición.
3. Fortalecer las relaciones comerciales con los comisionistas del aeropuerto, ya que han demostrado con generan un volumen alto de nuevos clientes, a pesar de que la comisión inicial es alta, a futuro las personas que se hospedan por este canal regresan al hotel y ya no es necesaria el reconocimiento de este pago, así que a un canal que a largo plazo es rentable.
4. Puesta en marcha del nuevo servicio del SKY BAR, este permitirá ofrecer una experiencia diferente a los huéspedes del hotel y a su vez podría convertirse en una línea adicional de ingresos, en las cuales de saben seguir las sugerencias que es una inversión alta, con un retorno de inversión al tercer año y con una alta incertidumbre de éxito.

Conclusiones

Dando respuesta al objetivo general: Construir un plan estratégico de marketing para el Hotel Portal de los Andes como mecanismo de generación de ventas de los servicios ofrecidos dada la situación actual e implementarlo en el periodo 2022. Se considera que el desarrollo y la consolidación de un plan de marketing son necesarios para la gestión organizacional, porque permite identificar factores que influyen en la sostenibilidad en el tiempo de la organización, y así se logra también mejorar la competitividad de la empresa fortaleciendo la gestión administrativa y financiera. Con el cual se buscó una gestión comercial apalancada de una estrategia digital que permite que la empresa gane visibilidad y hace que la inversión se vea reflejada en indicadores de aumento de ventas y la empleabilidad. Lo cual se logra a través de una estrategia de mejoramiento del canal digital de los productos turísticos.

Gestionando el alcance de los objetivos específicos es vital la realización de un diagnóstico organizacional (interno y externo) que permita ver la situación actual del hotel y su entorno, se identificó que el motivo principal de visita de los turistas a la ciudad de Bogotá, era por eventos y dada la emergencia sanitaria mundial, el sector se vio directamente afectado, lo cual hizo que la industria diversificara y explorara otros segmentos de negocio dentro del macrosector turístico, adaptándose al nuevo turista y a sus necesidades. Es por ello que, también se pudo concluir que, es necesaria la capacitación en temas turísticos, de servicio al cliente para el personal del hotel, y buscar elementos que posicionen al hotel con el fin también de generar valores agregados o diferenciadores frente a la competencia.

Para el objetivo en el que se buscó determinar y proponer el mercado potencial, infraestructura, organización, estrategias de ventas y servicios para la operación. Se logró concluir que, es importante la vinculación de personal que se haga cargo del sky bar, como nueva línea de negocio enfocada principalmente al mercado doméstico. Adicional a ello, como estrategia comercial, la vinculación de un profesional comercial o ejecutivo de ventas para poder generar relacionamiento, encadenamientos productivos, alianzas y comercialización del hotel apalancándose también en la estrategia de social media, como factor de crecimiento en el número

de reservas a través de campañas de estrategias de contenidos, campañas de redes sociales, y video marketing.

También, la gestión comercial apalancada de una estrategia digital permite que la empresa gane visibilidad y hace que la inversión se vea reflejada en indicadores de aumento de ventas y la empleabilidad. Lo cual se logra a través de una estrategia de mejoramiento del canal digital de los productos turísticos.

La generación de alianzas para la reactivación es fundamental, tales como la Afiliación a gremios, y a entidades promotoras de turismo, lo que permite la generación de alianzas y consolidación de lazos comerciales.

Finalmente, para el objetivo de establecer el presupuesto para la implementación del plan de marketing del Hotel Portal de los Andes, se concluyó que se proyectan 3 años para medición del impacto y poder generar trazabilidad en cuanto a la evolución de las diferentes estrategias con el paso del tiempo, para esto se tiene que para el primer año de implantación no se espera ganancias, porque se incluyen profesionales de apoyo, inversiones en adecuación del sky bar y pago de afiliaciones y campañas.

Adicional a ello, para el año 2024 se espera reconocimiento de este servicio en el sector ganando popularidad y generando clientes frecuentes, generando ganancias cercanas a los \$90.000.000

Bibliografía

- Aguilar, J., & Vargas, J. (2010). *Servicio al cliente*. Mexico: Asociacion Oaxaquena de Psicologia.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson.
- Banco de la República. (10 de 5 de 2021). *Boletin de indicadores económicos*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson.
- Centro de Información Turística - CITUR. (31 de Diciembre de 2020). *Estadísticas Nacionales - Turismo Receptor*. Obtenido de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros/all/4#gsc.tab=0
- Chavarría Gutiérrez, A. I., & Cabrera López, J. R. (2002). *Marketing. Neuromarketing en la conducta del consumidor*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/4286/1/17769.pdf>
- Congreso de Colombia. (31 de Diciembre de 2020). *Ley 2068 "por el cual se modifica la Ley general de Turismo y se dictan otras disposiciones"*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/documentos-noticias/ley-2068-del-31-de-diciembre-de-2020.aspx>
- Cruz Vargas, P. (22 de Diciembre de 2017). *Investigación y diseño de un plan de marketing para el hotel las palmas resort de San José del Guaviare*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/17557>
- De la Puente, P. (2015). *Turismo de salud dinámica internacional y el caso de Colombia*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (14 de 5 de 2021). *Boletin tecnico PIB*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim21_produccion_y_gasto.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (15 de Marzo de 2021). *Encuesta Mensual de Alojamiento (EMA)*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ema/boletin-EMA-marzo-2021.pdf>

- Fondo Nacional de Turismo - FONTUR. (11 de Marzo de 2021). *Colombia tendrá la tercera edición del Gran Finde, una jornada de 72 horas para impulsar la compra de servicios turísticos*. Obtenido de <https://fontur.com.co/es/comunicados/colombia-tendra-la-tercera-edicion-del-gran-finde-una-jornada-de-72-horas-para-impulsar?q=es/comunicados/colombia-tendra-la-tercera-edicion-del-gran-finde-una-jornada-de-72-horas-para-impulsar>
- Franco Triana, A., & Parra Jimenez, A. (2013). *Plan de negocio para la creacion de una casa hotel en Bogota*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4336/FrancoAngelica2013.pdf;jsessionid=F0FDB4B4182419042FE0200D81B72FC6?sequence=5>
- Grupo Bancolombia. (25 de Noviembre de 2020). *¿Qué es el triángulo del servicio y cómo ayuda a mi negocio? por Karl Albrecht*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/mercadeo-y-ventas/que-es-triangulo-del-servicio-como-ayuda-negocio>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la Investigación*. Meixco DF: McGraw-Hill.
- Instituto Distrital de Turismo. (Febrero de 2018). *Estudio: CENSO de establecimientos de alojamiento y hospedaje del 2018*. Obtenido de <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/Censo-2018.pdf>
- Kerin, R., & Steven, H. (2017). *Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García de Madariaga, J., & Flores Zamora, J. (2011). *Marketing turístico*. Madrid: Pearson.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- López, B., Mas, M., & Viscarri, J. (2010). *Los pilares del marketing*. Barcelona.
- Minaya Merlos, J. (9 de Febrero de 2015). *Plan de marketing para una empresa del sector hotelero, SH Valencia Palace*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/47917/PFC%20-%20Javier%20Minaya%20Merlos.pdf?sequence=1>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (31 de Diciembre de 2020). *Estadísticas e informes. Informes de turismo*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (31 de Diciembre de 2020). *Informes de turismo diciembre*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo/2020/diciembre/oe-turismo-diciembre-25-02-2021.pdf.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). *Estadísticas Nacionales - Tráfico Aéreo*. Obtenido de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_pax_aereo_internacionales/all/47#gsc.tab=0
- Montoya, C., & Boyero, M. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica "Vision de futuro"*, 17(1), 130-151.
- Mullins, J., Orville, C., Walker, J., Harper, W., Boyd, J., & Claude, L. J. (2001). *Administración del marketing un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. Mc Graw Hill.
- Muñoz Guana, R. A. (2020). *Monta tu Negocio*. U catolica.
- Nuevas Normas ISO. (5 de Mayo de 2020). *¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?* Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>
- Organizacion Mundial del Turismo. (28 de Enero de 2021). *2020: El peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>
- Parada, P. (2014). *Pascual Parada*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/>
- Pasquali, M. (2021). *Ciudades con la mayor cantidad de habitantes en América del Sur en 2020*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1192117/ciudades-sudamericanas-mas-pobladas/>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

- ProColombia. (20 de Octubre de 2020). *Bogotá, quinta mejor ciudad para hacer negocios en América Latina*. Obtenido de <https://investincolombia.com.co/es/articulos-y-herramientas/articulos/bogota-quinta-mejor-ciudad-para-hacer-negocios-en-america-latina>
- Rivera, J. (2007). *El Concepto de Marketing*. ESIC Business & Marketing School.
- Semana. (21 de 4 de 2021). *El FMI mejoró la proyección de PIB de Colombia para 2021, pero empeoró la de 2022*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/el-fmi-mejoro-la-proyeccion-de-pib-de-colombia-para-2021-pero-empeoro-la-de-2022/202115/#:~:text=El%20Fondo%20Monetario%20Internacional%20ahora,3%2C6%20%25%20en%202022>.
- Serna, H. (1999). *Gerencia estrategica. Planeacion y gestion (Cuarta Edicion)*. . Colombia: 3R Ediciones.
- Sistema de la Integración Centroamericana - SICA. (2010). *El Salvador - Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2010*. Obtenido de <https://bd.sica.int/index.php/catalog/61/datafile/F2/V132>
- World Tourism Organization. (28 de Enero de 2020). *Global and regional tourism performance*. Obtenido de <https://www.unwto.org/global-and-regional-tourism-performance>
- World Tourism Organization. (13 de Marzo de 2020). *Turismo y COVID-19*. Obtenido de https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/COVID19_NewDS_ES.pdf
- World Tourism Organization. (28 de Enero de 2021). *2020: El Peor Año De La Historia Del Turismo, Con Mil Millones Menos De Llegadas Internacionales*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>
- Yopassa Quintero, M. (05 de Abril de 2017). *Plan de marketing para el nuevo servicio de alojamiento Hotel Camprestre Tardes Caleñas de Rozo*. Obtenido de Universidad Autonoma de Occidente: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/9651/T07320.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo 1. Fotos Hotel Portal de los Andes





