

**Plan de implementación bajo la metodología agile de proyectos, de la estrategia de marketing digital y un software online para la gestión de reservas de la posada nativa Right Lang Deh So ubicada en la isla de San Andrés**

Astrid Osiris Fuenmayor Sierra

Yulitza Maileth Fuenmayor Sierra

Aniana Patricia Fuenmayor Sierra

Asesor

Ronald Joanny Rojas Alvarado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería ECBTI

Maestría en Gerencia de Proyectos

2024

### **Agradecimientos**

A nuestra amadísima madre (Q.E.P.D), cuyo ejemplo, inagotable dedicación y amor infundieron en nosotras la fuerza para alcanzar esta meta; a nuestro estimado docente, cuya guía sabia y paciente nos ha llevado a través de esta travesía académica con sabiduría y comprensión; y a nuestros queridos hijos, que con sus risas y abrazos nos recordaron diariamente la alegría y la esperanza que impulsa todo esfuerzo. Con el corazón repleto de gratitud, firmamos esta tesis, como un homenaje a nuestra hermandad y a la familia, que son nuestro pilar y eterna inspiración.

## Resumen

Las posadas nativas se han convertido en una alternativa legítima de alojamiento para turistas, ofreciendo una solución económica ante la creciente demanda turística en la isla. A diferencia de los hoteles tradicionales, las posadas no están sujetas a temporadas altas o bajas, ya que experimentan un flujo constante de visitantes a lo largo de todo el año.

Si bien las ventas directas generan un margen de ganancia mayor en comparación con las reservas a través de comisiones, es fundamental que las posadas aprovechen todas las oportunidades para promocionar su establecimiento, comenzando por el ámbito del marketing digital. En la actualidad, la mayoría de las personas buscan información y realizan consultas utilizando dispositivos móviles, según Statista, en Latinoamérica el 70% de las ventas de servicios de viajes en países seleccionados de América Latina en 2023 se realizan online, por lo que es crucial que las posadas den prioridad al diseño web y a las estrategias de marketing por correo electrónico adaptadas a estos dispositivos.

Sale Cycle Limited (2023) reporta un aumento de las ventas turísticas online en un +83% desde 2020 donde el 62.5% del total de las ventas online se realizaron a través de ordenadores, y aunque la versión escritorio domina las ventas online en el sector turístico, existe un patrón que muestra que los usuarios se sienten cada vez más cómodos comprando a través de sus dispositivos móviles. El reporte también establece que en 2020 la diferencia entre las ventas desde ordenadores y desde móviles era del 75%, mientras que en 2022 se ha reducido al 40%.

Dado que las posadas generalmente tienen presupuestos de marketing limitados en comparación con las grandes cadenas hoteleras, es fundamental que valoren el marketing digital en todas sus formas, enfocándose especialmente en las redes sociales, debido a su bajo costo y alto potencial de alcance. Utilizar estratégicamente estas plataformas se convierte en la mejor apuesta

para el marketing de las posadas, especialmente cuando los ingresos son aún bajos y no se cuenta con una gran capacidad de gasto en marketing y construcción de marca.

***Palabras Clave:*** Estrategia de Marketing Digital, Turismo

## Abstract

Native inns have become a legitimate accommodation alternative for tourists, offering an economical solution to the growing tourism demand on the island. Unlike traditional hotels, inns are not subject to high or low seasons, as they experience a constant flow of visitors throughout the year.

Although direct sales generate a higher profit margin compared to bookings through commissions, it is essential for inns to take advantage of all opportunities to promote their establishment, starting with the realm of digital marketing. Currently, most people seek information and make inquiries using mobile devices, and according to Statista, in Latin America, 70% of travel service sales in selected countries in 2023 are made online, making it crucial for inns to prioritize web design and email marketing strategies adapted to these devices.

SaleCycle Limited (2023) reports an increase in online tourism sales by +83% since 2020 where 62.5% of the total online sales were made through computers, and although the desktop version dominates online sales in the tourism sector, there is a pattern showing that users are increasingly comfortable making purchases through their mobile devices. The report also states that in 2020 the difference between sales from computers and from mobile devices was 75%, while in 2022 it has been reduced to 40%.

Given that inns generally have limited marketing budgets compared to large hotel chains, it is vital that they value digital marketing in all its forms, focusing especially on social media due to its low cost and high potential reach. Strategically utilizing these platforms becomes the best bet for inn marketing, especially when revenues are still low and there is not a large capacity for marketing expenditure and brand building.

**Keywords:** Digital Marketing Strategy, Tourism

## Tabla de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Introducción .....  | 11 |
| Descripción del problema.....   | 13 |
| Preguntas de Investigación .....  | 15 |
| Objetivos .....   | 16 |
| Objetivo General.....   | 16 |
| Objetivos Específicos .....   | 16 |
| Justificación.....  | 17 |
| Marco Referencial .....   | 20 |
| Marco Legal.....  | 26 |
| Marco Conceptual.....   | 28 |
| Marco Contextual y Geográfico .....   | 30 |
| <i>Generalidades e Infraestructura de la Posada Right Lang Deh So</i> ..... | 32 |
| Marco Teórico .....   | 35 |
| <i>Plan Estratégico y Herramientas para su Construcción</i> .....           | 35 |
| Análisis Externo.....   | 36 |
| Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter .....                              | 38 |
| Análisis PESTEL .....   | 41 |
| Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....                      | 42 |
| <i>Análisis Interno</i> .....   | 47 |
| <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....               | 51 |
| <i>Enfoque Ágil en la Gestión de Proyectos</i> .....                        | 53 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Marketing: Aspectos Claves</i> .....   | 58  |
| Diseño Metodológico .....   | 70  |
| Tipo de Investigación .....   | 70  |
| Método de Investigación .....   | 70  |
| Recolección de Información .....  | 70  |
| <i>Fuentes de Información</i> .....   | 70  |
| Análisis de los Resultados .....  | 72  |
| Plan Estratégico para la Posada “Right Lang Deh So” a través de Herramientas de<br>Evaluación Externa e Interna.....                      | 72  |
| <i>Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</i> .....  | 73  |
| <i>Análisis Externo</i> .....   | 74  |
| <i>Análisis PESTEL para la Posada Nativa</i> .....  | 83  |
| <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE</i> .....   | 91  |
| <i>Desafíos del sector turístico</i> .....  | 98  |
| <i>Aspectos Estratégicos de la Posada</i> .....   | 100 |
| Análisis Interno.....   | 101 |
| <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI</i> .....   | 101 |
| <i>Posición de la Empresa Frente a los Desafíos del Sector Turístico</i> .....  | 107 |
| <i>Diagnóstico digital para el sector turístico</i> .....   | 109 |
| <i>Mapa de Procesos Clave y Nivel de Digitalización</i> .....   | 111 |
| <i>Identificación de Oportunidades para la Transformación Digital: Oportunidades<br/>Específicas para la Transformación Digital</i> ..... | 116 |
| Análisis de las Herramientas de Marketing Digital y Sistemas de Reservas enLínea para el  |     |

|  |     |
|--|-----|
| Incremento de Ingresos y Posicionamiento de la Posada 'Right Lang Deh So' en un Enfoque de Metodología Ágil..... | 119 |
| Acciones y estrategias recomendadas a partir de los análisis.....  | 139 |
| Conclusiones .....   | 144 |
| Referencias Bibliográficas .....   | 146 |

## Lista de Tablas

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 1</b> <i>Antecedentes Investigativos</i> .....  | 20  |
| <b>Tabla 2</b> <i>Contribuciones de la Bibliografía</i> .....                                      | 22  |
| <b>Tabla 3</b> <i>Beneficio de las Herramientas Digitales</i> .....                                | 65  |
| <b>Tabla 4</b> <i>Tendencias de las APPS</i> .....   | 66  |
| <b>Tabla 5</b> <i>FODA</i> .....   | 73  |
| <b>Tabla 6</b> <i>Evaluación de la intensidad de cada fuerza de Porter</i> .....                   | 82  |
| <b>Tabla 7</b> <i>Análisis PESTEL Posada "Right Lang Deh So"</i> .....                             | 91  |
| <b>Tabla 8</b> <i>Matriz MEFE Oportunidades:</i> .....   | 92  |
| <b>Tabla 9</b> <i>Matriz MEFI</i> .....  | 102 |
| <b>Tabla 10</b> <i>Valoración de los Procesos</i> .....  | 111 |
| <b>Tabla 11</b> <i>Nivel de Habilitadores</i> .....  | 113 |
| <b>Tabla 12</b> <i>Plan de Transformación Digital</i> .....  | 116 |
| <b>Tabla 13</b> <i>Plan de Formación de los Ejecutores del Plan de Marketing</i> .....             | 118 |
| <b>Tabla 14</b> <i>Diferencias entre las Metodologías Ágiles Scrum y Kanban</i> .....              | 121 |
| <b>Tabla 15</b> <i>Tablero Kanban - Estrategia de Marketing Digital y Reservas de Posada</i> ..... | 124 |
| <b>Tabla 16</b> <i>Cifras Promedio antes de la Implementación de la Estrategia:</i> .....          | 132 |
| <b>Tabla 17</b> <i>Cifras Promedio Despues de la Implementación de la Estrategia:</i> .....        | 133 |

## Lista de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 1</b> <i>Logo de la Posada</i> .....   | 33  |
| <b>Figura 2</b> <i>Elementos Importantes del Proceso de Planeación Estratégica</i> .....       | 35  |
| <b>Figura 3</b> <i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i> .....                           | 40  |
| <b>Figura 4</b> <i>Diferencias entre Océano Rojo y Océano Azul</i> .....                       | 45  |
| <b>Figura 5</b> <i>Ejemplo de un Canvas Estratégico</i> .....                                  | 46  |
| <b>Figura 6</b> <i>Esquema de la Metodología Agile</i> .....                                   | 55  |
| <b>Figura 7</b> <i>Infografía Sobre Redes Sociales Usadas</i> .....                            | 63  |
| <b>Figura 8</b> <i>Reservas por Motivo de Viaje</i> .....                                      | 77  |
| <b>Figura 9</b> <i>Reservas por Tipo de Dispositivos</i> .....                                 | 78  |
| <b>Figura 10</b> <i>Reservas por País de Origen</i> .....                                      | 79  |
| <b>Figura 11</b> <i>Antelación de la Búsqueda</i> .....  | 79  |
| <b>Figura 12</b> <i>Duración de la Estancia</i> .....  | 80  |
| <b>Figura 13</b> <i>Viajeros Internacionales vs. Nacionales</i> .....                          | 80  |
| <b>Figura 14</b> <i>Tipo de Viajeros</i> .....   | 81  |
| <b>Figura 15</b> <i>Evaluación de la Intensidad de Cada Fuerza (Medición):</i> .....           | 82  |
| <b>Figura 16</b> <i>PIB Colombia - Sector Servicios 2019-2023</i> .....                        | 85  |
| <b>Figura 17</b> <i>Interrogantes para Desarrollar el Contenido Digital de Marketing</i> ..... | 110 |
| <b>Figura 18</b> <i>Calificación General por Proceso</i> .....                                 | 114 |
| <b>Figura 19</b> <i>Matriz de Madurez Digital</i> .....  | 115 |

## Introducción

El sector turístico ha experimentado una notable transformación debido a la globalización y el avance tecnológico, lo que ha llevado a la adaptación de los modelos de negocio para satisfacer las demandas de información de las partes interesadas. En el caso específico de la Isla de San Andrés, las posadas nativas han surgido como una alternativa legalizada, formal y económica para el alojamiento de turistas, promoviendo así la masificación turística en una región que anteriormente no experimentaba temporadas altas y bajas, sino que mantenía una afluencia constante de visitantes durante todo el año.

Aunque las posadas nativas han encontrado éxito en la venta directa y en la promoción a través del boca a boca, es fundamental reconocer la importancia de las enormes cantidades de información turística disponible y la creciente presión del mercado para utilizar canales en línea en la adquisición de servicios. Por lo tanto, resulta imprescindible implementar herramientas digitales en el modelo de negocio de las posadas nativas para mantenerse competitivas y satisfacer las necesidades cambiantes de los turistas.

La incorporación de estrategias de marketing digital se vuelve esencial para las posadas nativas, ya que les permite aprovechar al máximo el vasto potencial de las tecnologías digitales en la promoción de sus servicios y la captación de clientes. Además, la implementación de estas estrategias debe ser ágil y económicamente viable, por lo que es fundamental adoptar una estructura confiable y probada que garantice una ejecución eficiente.

En el presente trabajo de investigación, se busca definir un plan para implementar una estrategia tecnológica accesible para la posada "Right Lang Deh So" en la Isla de San Andrés. Esta posada cuenta con una ubicación privilegiada en cercanía de los principales atractivos turísticos; Sin embargo, actualmente carece de una presencia digital significativa. Con el fin de

aprovechar al máximo su potencial y atraer a un mayor número de clientes, se llevará a cabo una caracterización exhaustiva del negocio en su contexto, identificando las necesidades específicas y los objetivos de la posada.

A partir de esta caracterización, se describirán los elementos clave que se abordarán en el desarrollo de la estrategia de marketing digital, considerando aspectos como la creación de una presencia en línea sólida, la implementación de campañas publicitarias efectivas, el uso de redes sociales y la optimización del sitio web para mejorar la visibilidad y la experiencia del cliente.

Mediante la implementación de estas estrategias digitales, se espera potenciar la capacidad de la posada "Right Lang Deh So" para atraer a un público más amplio y lograr un mayor éxito en el competitivo mercado turístico de la Isla de San Andrés.

## Descripción del problema

El mundo vivió a finales del año 2019 una crisis pandémica provocada por el Covid-19 (Coronavirus), que obligó a las personas a trabajar, estudiar y realizar todas sus actividades habituales desde casa, obligándolas a soportar un aislamiento social prolongado y forzando el cierre temporal de empresas de todos los sectores. Esta crisis afectó tanto al sector sanitario como al económico, político, cultural y, por supuesto, a todo el dinamismo comercial. La magnitud de la crisis pandémica en cuestión es mundial, por eso, los gobiernos del mundo, elites, empresarios y microempresarios se ven obligados a adaptarse al cambio para no extinguirse.

La pandemia de COVID provocó una emergencia sanitaria, económica y social, y la Organización Mundial del Turismo (2021) señala que los viajes y el turismo atraviesan actualmente una grave crisis como consecuencia de ello. Esto ha provocado cierres de hoteles y restricciones de viajes en todas las naciones del planeta. Sin embargo, el Banco Mundial (2021) menciona que para 2021 la economía mundial ha logrado aumentar y se proyecta una expansión del 5,6%.

También sugiere que la economía regional, específicamente en América Latina y el Caribe, crecerá un 5,2% para el año en curso y un 2,9% para el año siguiente. Esto es contrario al Banco Mundial, que predijo que para 2020 la economía habría disminuido un 5,2% debido al significativo impacto de COVID 19. En cuanto a Colombia, se evidencia que para el año 2020 tuvo un impacto del -6,8%, sin embargo, para el año en curso se espera que logre recuperarse incrementado un 5,9% su economía nacional (Banco Mundial, 2020).

En el contexto de esta investigación, se plantea el problema de implementar un plan de marketing digital y un software online de gestión de reservas en la posada nativa "Right Lang

Deh So", ubicada en la Isla de San Andrés. El objetivo general de este proyecto es impulsar la productividad y fortalecer el posicionamiento de marca de la posada mediante la aplicación estratégica de herramientas de marketing digital.

El problema se deriva de la necesidad de la posada "Right Lang Deh So" de mejorar su visibilidad, atraer un mayor número de clientes y optimizar su proceso de reservas. Actualmente, la posada enfrenta dificultades para competir en el mercado turístico debido a la falta de una estrategia de marketing digital efectiva y la carencia de un sistema de reservas online. Es necesario identificar y seleccionar el método ágil de proyectos más adecuado que permita gestionar de manera eficiente la implementación de las estrategias de marketing digital y el software de reservas. Este enfoque metodológico ágil garantizará flexibilidad, adaptabilidad y una respuesta rápida a los cambios y requerimientos del entorno.

Se requiere realizar un análisis exhaustivo de las herramientas de marketing digital y los sistemas de reservas disponibles en el sector de posadas nativas. Esto implica evaluar su pertinencia, eficacia y capacidad para cumplir con los objetivos de la posada "Right Lang Deh So" en términos de promoción, atracción de clientes y gestión de reservas.

Es fundamental comprender en profundidad las características y ventajas de las herramientas seleccionadas. Esto incluye analizar su funcionalidad, capacidades y beneficios específicos para la posada "Right Lang Deh So". Se deben considerar aspectos como la automatización de procesos, la generación de informes, la integración con otros sistemas y la personalización para adaptarse a las necesidades y características del negocio.

En resumen, el problema que se aborda en esta investigación consiste en la necesidad de la posada "Right Lang Deh So" de implementar un plan de marketing digital y un software online de gestión de reservas para mejorar su visibilidad, atraer más clientes y optimizar su

proceso de reservas. Esto requiere considerar y responder a las preguntas de investigación planteadas, que abarcan la elección del enfoque metodológico ágil, la identificación de herramientas pertinentes y el análisis de sus aportes específicos.

### **Preguntas de Investigación**

Teniendo en cuenta el objetivo principal del proyecto, se plantea la siguiente pregunta de investigación principal: ¿cuáles son las herramientas de marketing digital y sistemas de reservas en línea más efectivas bajo una metodología ágil de proyectos para la posada "Right Lang Deh So" con el fin de aumentar significativamente sus ingresos y mejorar su posición en el mercado?

Este cuestionamiento general se desglosa en las siguientes preguntas de investigación derivadas:

Pregunta 1. ¿Qué enfoque de método ágil es más adecuado para implementar en el caso de estudio?

Pregunta 2. ¿Cuáles son las herramientas de marketing y sistemas de reservas en línea más relevantes en el sector de las posadas nativas y cómo pueden aplicarse al emprendimiento "Right Lang Deh So"?

Pregunta 3. ¿Cuál es la contribución específica de las herramientas seleccionadas en el aumento de los ingresos y la mejora de la posición de marca de la posada "Right Lang Deh So"?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Aumentar la rentabilidad y el posicionamiento de marca de la posada "Right Lang Deh So" mediante la aplicación estratégica de herramientas de marketing digital.

### **Objetivos Específicos**

Realizar un análisis estratégico de la posada "Right Lang Deh So" que permita la adecuada toma de decisiones a partir de la identificación de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades en el entorno actual del sector turístico.

Revisar la literatura académica y de mercado, enfocándose en la exploración de herramientas en el ámbito del marketing digital y sistemas de gestión de reservas, con énfasis en su aplicabilidad y eficacia en el contexto del emprendimiento relacionado con posadas nativas.

Formular un plan de marketing digital estructurado y adecuado para las necesidades específicas de la posada "Right Lang Deh So" bajo una metodología ágil de proyectos, con el propósito de que se optimice su visibilidad, alcance y competitividad en el mercado turístico.

## **Justificación**

Este estudio tiene como objetivo principal la implementación de una estrategia de marketing digital y la adopción de un software online para la gestión de reservas de la Posada Nativa "Right Lang Deh So," ubicada en la Isla de San Andrés. La justificación de este proyecto se basa en varios fundamentos.

En primer lugar, en un entorno empresarial donde la tecnología está en constante evolución, las organizaciones que aprovechan las últimas tendencias tecnológicas tienen una ventaja competitiva significativa. La digitalización y el marketing digital se han convertido en herramientas fundamentales para atraer a los clientes y mejorar la experiencia del usuario. Por lo tanto, la necesidad de incorporar estrategias de marketing digital en el ámbito de las posadas es crucial.

Según Beltrán (2014), la distribución de productos turísticos ha experimentado una transformación notable, pasando de las ventas directas en hoteles a las agencias de viajes en línea. Esta evolución en el mercado turístico exige una adaptación de las posadas para estar presentes en los medios y plataformas donde los clientes buscan información y realizan reservas. Es esencial estar en línea a través de sitios web, redes sociales, aplicaciones móviles y blogs para llegar a los clientes en los lugares donde buscan información y servicios turísticos.

Este proyecto también se basa en la aplicación de conocimientos teórico-prácticos adquiridos durante el programa de Maestría en Gerencia de Proyectos, con un enfoque particular en las metodologías ágiles. Las metodologías ágiles se han convertido en un enfoque efectivo para gestionar proyectos en un entorno cambiante y altamente competitivo, lo que lo convierte en una elección lógica para la implementación de estrategias de marketing digital y sistemas de

gestión de reservas.

Un plan de marketing digital es una herramienta fundamental para definir y alcanzar objetivos claros y medibles. Ayuda a prevenir errores y garantiza una mayor eficacia y eficiencia en las actividades de marketing. Esto se alinea con los objetivos prácticos de este proyecto, que busca mejorar la gestión de reservas de la Posada Nativa "Right Lang Deh So," lo que, a su vez, contribuirá al crecimiento de los ingresos y al posicionamiento de la marca en el sector turístico.

Además, según Kotler (2000) y Castro et al. (2017), el posicionamiento de marca es un aspecto fundamental en la estrategia de marketing. El marketing digital, mediante el uso de medios digitales y tecnológicos, se ha convertido en una herramienta efectiva para lograr un posicionamiento distintivo de la marca. En un mundo donde la gran mayoría de la población utiliza dispositivos móviles y realiza búsquedas en línea, las estrategias de marketing digital son esenciales para posicionar una marca en la mente de los consumidores.

Por último, el informe anual sobre estadísticas de marketing digital en Colombia 2021 indica que la inversión en marketing digital está en constante crecimiento. El 43% de la inversión publicitaria se destina al marketing digital, y el 66% de las empresas considera que es esencial para su posicionamiento. Estas estadísticas refuerzan la importancia de la implementación de estrategias de marketing digital en el contexto colombiano y, por lo tanto, respaldan la necesidad de este proyecto.

En términos generales, este proyecto se justifica mediante la creciente importancia del marketing digital y la gestión de reservas en el contexto de la industria turística. La aplicación de metodologías ágiles, como Kanban, se considera una elección eficaz para gestionar este proyecto, y se espera que la implementación de esta estrategia brinde beneficios significativos a

la Posada Nativa "Right Lang Deh So" en su búsqueda de aumentar los ingresos y mejorar su posición en el mercado.

## Marco Referencial

A continuación, se exponen trabajos de grado previamente publicados, trabajos académicos, investigaciones y artículos de revistas que aportan de manera significativa a este proyecto de investigación.

**Tabla 1**

### *Antecedentes Investigativos*

| Año  | Autor  | Título   | Objetivo General   | Resultados  |
|------|--|--|--|---|
| 2018 | Aguirre Mejía, Angie Stefanny                                  | Plan de marketing digital para la empresa IDEARRIBA Colombia S.A.S. ubicada en la ciudad de Tuluá-Valle                | Desarrollar un plan de marketing digital para la empresa IDEARRIBA COLOMBIA S.A.S., ubicada en la ciudad de Tuluá, Valle.                                  | Plan de marketing digital enfocado en la creación de contenido para niños de 2 a 7 años. Los aportes a esta investigación fueron la bibliografía relacionada con marketing digital, herramientas y estrategias.                                     |
| 2019 | Giraldo Muñoz, Estefanía; Burbano Castro, Andrea               | Propuesta de Plan de Marketing para un Programa Académico de Posgrado de una Institución Pública de Educación Superior | Proponer un Plan de Marketing para la Maestría en Internacionalización de la Empresas de Sector de la Construcción de la Universidad del Valle.            | Plan de marketing relacionado en el objetivo general, además, como resultado se identificaron las razones por las que no fue posible lanzar la maestría. Los aportes a esta investigación fueron la bibliografía relacionada con plan de marketing. |
| 2019 | Zúñiga Ramos, María de los Ángeles                             | Diseño de plan de marketing digital para servicios musicales en Santander de Quilichao, Cauca, 2019.                   | Diseñar un plan de marketing digital para un grupo musical de Pop y Rock, en Santander de Quilichao, Cauca, 2019   | Plan de marketing digital, identificación de ventajas para el grupo musical. Los aportes a la presente investigación fueron la validación de estructura de un plan de marketing, y la revisión bibliográfica sobre marketing digital.               |
| 2021 | Agudelo Villa, María Fernanda; Rodríguez Gonzáles, Juan Felipe | Plan de Marketing Digital Para la Empresa Delirium Poptails.   | Diseñar un plan de marketing digital para la empresa Delirium Poptails que le permita posicionar su marca y aumentar la comercialización de sus productos. | Plan de marketing digital relacionado en el objetivo general, e identificación de la empresa se encuentra en desventaja competitiva. El aporte para esta investigación fue la bibliografía sobre marketing digital.                                 |

| Año  | Autor                                     | Título   | Objetivo General   | Resultados  |
|------|---|--|--|---|
| 2021 | Cunha, M., Franco, J., Correia, RAF       | El potencial de lo digital en el sector hotelero.  | Comprender la influencia que tienen los canales genéricos y no genéricos en el sector hotelero tanto desde la perspectiva de la entidad como del consumidor. | Se evidencia en los resultados que el tipo de contenido publicado depende de la clasificación del mercado objetivo. El aporte a esta investigación fue la ampliación del estado del arte y enriquecimiento de teoría.                             |
| 2021 | Kolobko va, VA, Romano v, AA, Frolova, EA | Tecnologías digitales en la industria hotelera: nuevas perspectivas para el desarrollo sostenible. | Analizar las tecnologías para el uso digital en la industria hotelera.   | Se identificó en los resultados la necesidad de tecnologías digitales para mejorar la calidad del sistema de servicios, reducir el tiempo de servicio, aumentar la competitividad del hotel, y reducir los costos de servicio a los consumidores. |

*Fuente.* Elaboración Propia

La Tabla 1 recopila investigaciones previas llevadas a cabo por diferentes autores que abordan temáticas relacionadas con la presente investigación, tales como marketing, marketing digital y estrategias de marketing. Estos estudios previos se convertirán en valiosas fuentes de referencia que orientarán el desarrollo de la investigación actual.

La siguiente tabla sintetiza la información de manera que resalta la importancia de las principales referencias utilizadas en el ámbito del marketing, la competitividad, la innovación y la gestión estratégica, especialmente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y el sector turístico.

**Tabla 2***Contribuciones de la Bibliografía*

| Autor(es)                                       | Año  | Título/Descripción  | Importancia de la temática   |
|---|------|---|--|
| Álvarez, R.                                     | 2010 | Nuevas Tendencias en Management                                       | Enfatiza la necesidad de adaptarse a nuevas tendencias de gestión y marketing para enfrentar desafíos futuros.             |
| Almanza Jiménez, R., et al.                     | 2020 | Factores internos de las pymes en la competitividad                   | Analiza cómo la gestión interna influye directamente en la competitividad de las pymes.                                    |
| American Marketing Association                  | 2017 | Definición de marketing   | Destaca la importancia de entender el marketing para el éxito de cualquier empresa.  |
| Anato, Mercedes                                 | 2016 | Marketing clásico y tecnología digital en turismo                     | Subraya la relevancia de combinar prácticas tradicionales y digitales en el marketing turístico.                           |
| Banco de la Republica                           | -    | Coyuntura Económica Regional  | Proporciona datos clave para el análisis económico regional, vital para estrategias de mercado.                            |
| Boaventura José, et al.                         | 2016 | Metodologías ágiles vs. tradicionales                                 | Resalta la importancia de seleccionar metodologías adecuadas para el desarrollo de software en empresas.                   |
| Caicedo, A.V., et al.                           | 2017 | Gestor de redes sociales en turismo                                   | Muestra la importancia del manejo de redes sociales para el apoyo a empresas turísticas.                                   |
| Cruz Estrada, I., et al.                        | 2019 | Innovación y TIC en empresas turísticas                               | Discute los desafíos y oportunidades que las TIC presentan para la innovación en turismo.                                  |
| Cohen, W. A.                                    | 2007 | El Plan de Marketing  | Subraya la necesidad de una planificación estratégica en marketing para el éxito empresarial.                              |
| Dalcher, D., et al.                             | 2005 | Life Cycle Management   | Resalta la importancia del manejo del ciclo de vida en proyectos de sistemas computacionales.                              |
| Dvoskin, R.                                     | 2007 | Fundamentos del Marketing   | Destaca los conceptos esenciales del marketing para la construcción de estrategias de negocio efectivas.                   |
| Falcão Durão, A., et al.                        | 2017 | Uso de Instagram en servicios turísticos de gastronomía               | Examina cómo las redes sociales, especialmente Instagram, son herramientas clave para el marketing turístico gastronómico. |
| Geister, J. y Diaz, J.M.                        | 2009 | Ambientes arrecifales y geología de un archipiélago oceánico          | Proporciona conocimiento sobre la geología y ambientes arrecifales, esencial para el turismo sostenible y la conservación. |
| Guía Turística de San Andrés                    | 2019 | Información turística de San Andrés, Providencia y Santa Catalina     | Sirve como recurso clave para la planificación y promoción turística de la región.   |
| Hernández, G., et al.                           | 2019 | Métricas de productividad para equipos de desarrollo de software ágil | Aborda la importancia de las métricas adecuadas en la gestión de equipos ágiles y su impacto en la productividad.          |
| Hernández-Lantigua, Y. L., & Jiménez-Valero, B. | 2016 | Mejora de las TIC en la hotelería                                     | Destaca la importancia de mejorar las TIC para la competitividad en la industria hotelera.                                 |
| Johanni, L                                      | 2013 | Implicaciones sociales del turismo                                    | Examina el impacto social del turismo y sus implicaciones en su desarrollo.  |

| Autor(es)                                      | Año  | Título/Descripción  | Importancia de la temática   |
|--|------|---|--|
| Johnson, G. R. B., et al.                      | 2007 | Definición de Investigación de Métodos Mixtos   | Subraya la importancia de los métodos mixtos en la investigación para obtener una comprensión más completa de los fenómenos estudiados.                |
| Las Heras del Dedo, R. D. y Álvarez García, A. | 2018 | Métodos ágiles: Scrum, Kanban, Lean   | Discute la relevancia de los métodos ágiles en la gestión de proyectos y procesos en las empresas.   |
| Almeida Santana, A. y Moreno Gil, S.           | 2017 | Impacto de las fuentes de información en la fidelidad de los destinos turísticos            | Analiza cómo las fuentes de información tanto tradicionales como digitales afectan la lealtad de los consumidores hacia destinos turísticos.           |
| Lorenzo, O.                                    | 2016 | Modelos De Madurez Digital  | Explica cómo los modelos de madurez digital ayudan a las empresas a entender y mejorar su transformación digital.                                      |
| Luján, M., et al.                              | 2019 | Competitividad en hoteles boutique  | Identifica factores clave para la competitividad en el sector hotelero boutique, importante para estrategias de diferenciación.                        |
| Manchenco Saá, J. P., et al.                   | 2019 | El Marketing Digital en la gestión estratégica financiera de la industria turística         | Resalta la importancia del marketing digital como un pilar en la estrategia financiera y promoción en turismo.   |
| Ministerio de las TIC                          | 2017 | Primera gran encuesta TIC   | Proporciona datos relevantes sobre la adopción y uso de las TIC en Colombia, esenciales para estrategias de inclusión digital.                         |
| Muriel, D., & San Salvador del Valle, R.       | 2017 | Tecnología digital y nuevas formas de ocio  | Analiza cómo la tecnología digital está transformando las formas de ocio, relevante para la oferta turística y de entretenimiento.                     |
| Novoa Hoyos, A., et al.                        | 2016 | Relaciones entre la inversión en medios digitales y las variables financieras de la empresa | Examina el impacto de la inversión en medios digitales en la performance financiera, crucial para la toma de decisiones en marketing digital.          |
| Paredes Izquierdo, J. C., et al.               | 2020 | La Covid-19 y el turismo en el Perú   | Ofrece un análisis del impacto de la COVID-19 en el turismo y propone estrategias para enfrentar crisis en el sector.                                  |
| Plaza-Angulo, J. J.                            | 2018 | Creación de conocimiento en pequeños establecimientos hoteleros                             | Destaca la creación de conocimiento como elemento clave para la innovación en el sector hotelero pequeño.  |
| Porter, M.                                     | 1982 | Estrategia Competitiva  | Es un trabajo seminal que define las bases de la estrategia competitiva empresarial, esencial para cualquier análisis de competitividad.               |
| Rivera, S.                                     | 2018 | Competitividad de las tiendas de barrio frente a los <i>hard discount</i>                   | Estudia cómo los formatos comerciales afectan la competitividad de tiendas tradicionales, importante para entender dinámicas de mercado locales.       |
| Sánchez Jiménez, M. Á.                         | 2020 | Análisis de la comunicación digital oficial en la promoción turística de Brasil             | Examina cómo la comunicación digital es utilizada oficialmente para promocionar el turismo en Brasil, relevante para estrategias de marketing digital. |
| San Lucas Marcillo, S. M., et al.              | 2019 | Turismo sustentable y Marketing 2.0   | Discute la importancia del turismo sostenible y cómo el Marketing 2.0 puede impulsar la economía local, enfocado en prácticas responsables y modernas. |

| Autor(es)                      | Año  | Título/Descripción  | Importancia de la temática   |
|--------------------------------|------|---|--|
| Serra, D., et al.              | 2020 | Importancia del marketing digital en la hostelería: Estudio de caso                               | Aborda el rol crítico del marketing digital en la hospitalidad a través de un caso práctico, clave para el desarrollo y competitividad hotelera. |
| Sotomayor Granda, M. F.        | 2020 | Propuesta de difusión turística mediante herramientas web y marketing digital                     | Presenta un caso de estudio sobre cómo implementar estrategias de marketing digital y herramientas web para la promoción turística.              |
| Wrike                          | 2020 | ¿Qué es la Metodología Ágil en la Gestión de Proyectos?   | Describe la metodología Ágil y su aplicación en la gestión de proyectos, útil para entender prácticas de trabajo flexibles y eficientes.         |
| Aguilar, F. J.                 | 1967 | <i>Scanning the business environment</i>  | Propone técnicas para analizar el entorno empresarial, importante para el desarrollo de estrategias de negocio informadas.                       |
| American Marketing Association | 2020 | Definición de Marketing Digital   | Ofrece una definición actualizada de marketing digital por un organismo autorizado, crucial para entender el campo.                              |
| Ansoff, I.                     | 1965 | Estrategia Corporativa  | Introduce modelos estratégicos para el crecimiento y expansión empresarial, aplicables en distintos sectores incluido el turístico.              |
| Camp, R.                       | 1989 | Benchmarking  | Explica cómo el benchmarking puede llevar a un rendimiento superior, esencial para comparar prácticas y procesos.                                |
| Chandler, A. D.                | 1962 | Estrategia y estructura   | Analiza la relación entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa, fundamental para el diseño organizacional y estratégico.       |
| Humphrey, A.                   | 2005 | Análisis DAFO para consultoría de gestión.  | Introduce una herramienta de planificación estratégica para evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.                           |
| Kaplan, R. S., & Norton, D. P. | 1996 | El cuadro de mando integral: traduciendo la estrategia en acción.                                 | Presenta un modelo de gestión que equilibra objetivos financieros y no financieros para ejecutar la estrategia.                                  |
| Porter, M. E.                  | 1979 | Cómo las fuerzas competitivas moldean la estrategia.  | Desarrolla el modelo de las cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y la rentabilidad de un mercado.                              |
| Porter, M. E.                  | 1985 | Ventaja competitiva: Creando y sosteniendo un rendimiento superior.                               | Explica cómo las empresas pueden lograr y mantener una ventaja competitiva.  |
| Porter, M. E.                  | 2008 | Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia.   | Actualiza el modelo de las cinco fuerzas, esencial para análisis estratégico en los negocios.  |
| Ries, A., & Trout, J.          | 1981 | Posicionamiento: La batalla por tu mente.   | Discute estrategias de posicionamiento en la mente del consumidor, clave en marketing y publicidad.  |
| Rivera, H. A.                  | 2018 | Articulación de la competitividad y la sustentabilidad organizacional en el posmodernismo.        | Analiza cómo la competitividad y la sostenibilidad pueden integrarse en las prácticas empresariales actuales.                                    |
| Smith, W. R.                   | 1956 | Diferenciación de productos y segmentación de mercado como estrategias de marketing alternativas. | Aborda el concepto de segmentación de mercado y diferenciación de productos, fundamentales para la estrategia de marketing.                      |

| Autor(es)   | Año  | Título/Descripción   | Importancia de la temática  |
|---|------|--|---|
| Kotler, P., et al.  | 2021 | Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad.   | Examina la intersección del marketing con la tecnología digital, ofreciendo perspectivas para el marketing moderno.                             |
| Hernández-Ballesteros, M. F., & Sansón-Rosas, J. F.                   | 2021 | Metodologías ágiles de proyectos aplicadas a la reactivación del sector hotelero en Colombia debido a la covid-19. | Investiga la aplicación de metodologías ágiles para ayudar a la recuperación de la industria hotelera post-COVID.                               |
| De Vicuña Ancín, J. M. S.   | 2021 | El plan de marketing digital en la práctica.   | Proporciona una guía práctica para la elaboración e implementación de planes de marketing digital, esencial en la era del comercio electrónico. |
| Kim, W. C., & Mauborgne, R.   | 2005 | La estrategia del océano azul.   | Introduce un enfoque estratégico para crear espacios de mercado incontaminados y alejarse de la competencia feroz.                              |
| Castillo Maradiaga, K., & Hernandez Peralta, E.                       | 2018 | Planificación estratégica.   | Aborda la importancia de la planificación estratégica dentro de las organizaciones para su desarrollo y manejo efectivo en el mercado.          |
| Gobierno del Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina | N/A  | Página web oficial del Gobierno de San Andrés  | Proporciona información gubernamental y turística clave sobre el departamento, lo que es esencial para los visitantes y residentes.             |
| Municipalidad de Providencia y Santa Catalina                         | N/A  | Web municipal de Providencia y Santa Catalina  | Fuente oficial de información municipal para residentes y turistas.   |
| Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina        | N/A  | Página web de la Cámara de Comercio  | Ofrece recursos e información para empresas y comerciantes en la región, incluyendo turismo y servicios.  |
| Ávila, B.   | 2015 | Neil Borden, las 12 variables del marketing-mix.   | Explica el concepto del marketing mix y su evolución a lo largo del tiempo, crucial para entender el marketing moderno.                         |
| Statista  | 2023 | Distribución porcentual de las ventas de servicios de viajes en países seleccionados de América Latina, por canal. | Ofrece datos estadísticos actuales sobre la distribución de ventas en el sector turístico, útil para análisis de mercado.                       |
| Espinosa, R.  | 2015 | Estrategias de Marketing.  | Brinda una perspectiva sobre las estrategias de marketing contemporáneas y su implementación.   |
| Fernández, Cristina   | 2019 | El potencial del marketing digital para centros comerciales.   | Analiza cómo los centros comerciales pueden aprovechar el marketing digital, un enfoque relevante para la industria <i>retail</i> .             |
| González, Francisco José  | 2007 | Creación de empresas.  | Proporciona una guía sobre cómo iniciar negocios, vital para emprendedores y empresarios.   |
| Landaure, J.  | 2016 | Costos de inversión y de operación en la formulación de un proyecto.   | Aborda aspectos financieros esenciales en la planificación de proyectos, fundamental para la viabilidad económica.                              |
| Muñiz González, Rafael  | N/A  | Marketing en el siglo XXI. Informe Tendencias Mercado Digital España 2013.   | Ofrece una visión sobre las tendencias del marketing digital y su evolución en España, relevante para especialistas en marketing.               |
| Kotler, P. y Armstrong, G.  | 2012 | Marketing  | Un libro de texto fundamental que ofrece un enfoque integral sobre el marketing moderno.  |

| Autor(es)  | Año  | Título/Descripción  | Importancia de la temática  |
|--|------|---|---|
| Kotler, P. y Keller, K.  | 2006 | Dirección de Marketing  | Proporciona una visión profunda de las estrategias y prácticas de la dirección de marketing.  |
| Penny, M.  | 2016 | Marketing mix: ¿entre las 4Ps y las 4Cs?.   | Discute la evolución del modelo de marketing mix y su adaptación al contexto actual.  |
| SaleCycle Limited  | 2023 | Tendencias y Estadísticas Turismo Online 2023   | Presenta datos y tendencias actuales relevantes para el sector turístico online.  |
| Centro de Pensamiento Turístico-Colombia                         | 2023 | Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia- ICTRC 2022   | Analiza la competitividad turística en las regiones de Colombia, lo que es clave para la planificación estratégica en el sector.                                    |
| Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE       | 2023 | Cuentas departamentales   | Proporciona estadísticas económicas departamentales, fundamentales para el análisis y la planificación económica regional.  |
| Méndez, S. G., Galvis, J. F. R., & Hernández, Y. G.              | 2023 | Análisis competitivo para la sostenibilidad del turismo en Colombia   | Examina cómo el turismo en Colombia puede ser sostenible y competitivo, una perspectiva crucial para el desarrollo a largo plazo del sector.                        |
| Oliveros Ocampo, C. A., & Beltrán Vargas, J. E.                  | 2018 | Evaluación de la sustentabilidad de los prestadores de servicios turísticos del Parque Nacional Natural Tayrona | Analiza la sostenibilidad de servicios turísticos en una de las áreas naturales más importantes de Colombia.  |
| Ospino-Ayala, O. J., Barrios-Sandoval, A., & Matos-Mareño, R. A. | 2020 | Digital gap of the colombian tourism sector   | Investiga la brecha digital en el sector turístico de Colombia y su impacto en el desarrollo del turismo.   |
| Transparencia Colombia   | 2023 | Cambiando el discurso, una medición de los niveles de avance en la gestión de riesgos de corrupción             | Ofrece un análisis sobre los esfuerzos y progresos en la gestión de riesgos de corrupción en Colombia, un aspecto crucial para la integridad en todos los sectores. |

*Fuente.* Elaboración Propia

## Marco Legal

En el contexto colombiano, la gestión de la industria hotelera está sujeta a un marco legal que comprende una variedad de leyes, decretos, circulares y resoluciones. Estos instrumentos legales definen los requisitos necesarios para una operación efectiva en el dinámico sector hotelero. La Ley 300, comúnmente conocida como la Ley General de Turismo, fue promulgada inicialmente en 1996. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, ha experimentado modificaciones para adaptar sus capítulos y artículos a la realidad actual. Para el desarrollo del presente proyecto, se consideran especialmente los siguientes aspectos legales:

Ley 300 de 1996: Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2395 de 1999 (Ministerio de Desarrollo Económico): "Por el cual se reglamenta la Ley 300 de 1996 en lo relacionado con la inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los establecimientos gastronómicos, bares y negocios similares de interés turístico."

Resolución No. 657 de abril 8 de 2005 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Resolución 2322 de 2006 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Ley 1101 de 2006: "Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones."

Ley 1493 de 2011: "Por la cual se toman medidas para formalizar el sector del espectáculo público de las artes escénicas, se otorgan competencias de inspección, vigilancia y control sobre las sociedades de gestión colectiva y se dictan otras disposiciones". Artículos 1, 2, 4, 15, 16, 17 y 21.

Ley 1558 de 10 de julio de 2012: "Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996-Ley general de turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones". Tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística.

Decreto 3888 de 2007 (Ministerio del Interior y de Justicia): "Por el cual se adopta el Plan Nacional de Emergencia y Contingencia para Eventos de Afluencia Masiva de Público y se conforma la Comisión Nacional Asesora de Programas Masivos y se dictan otras disposiciones".

Decreto número 0423 del 3 de noviembre de 2015: "Por medio del cual se reglamenta el sistema de hospedaje en las casas o posadas nativas en el departamento archipiélago de San Andrés Providencia y Santa Catalina y se conforma y organiza un comité interinstitucional en consideración a la ordenanza número 008 de 2014".

Ley 2068 del 31 de diciembre de 2020: "Por el cual se modifica la Ley general de turismo

y se dictan otras disposiciones”.

### **Marco Conceptual**

La auditoría interna es el proceso de revisión y evaluación sistemática de los procesos, operaciones y resultados de una organización, con el fin de proponer mejoras.

Surgió como práctica formal a principios del siglo XX.

El benchmarking es el proceso de comparar continuamente los procesos, productos o servicios de una organización contra los competidores más fuertes o empresas reconocidas como líderes. Fue formalizado como práctica por Xerox Corporation en 1979 y popularizado por David T. Camp en 1989.

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que analiza la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de sustitutos y entrantes en una industria. Fue conceptualizado por Michael Porter en su obra "How Competitive Forces Shape Strategy" (1979).

La competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Rivera, 2018).

Un cuadro de mando integral (CMI) es un sistema de gestión estratégica que integra indicadores financieros y no financieros desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y formación. Fue conceptualizado por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990.

La estrategia es el plan general para lograr los objetivos a largo plazo de una organización en un entorno competitivo. El término fue introducido en el contexto de negocios por académicos como Alfred D. Chandler, Igor Ansoff y Michael Porter, tomando como base su uso previo en el ámbito militar.

Las estrategias competitivas son acciones que las empresas eligen adoptar para obtener una ventaja competitiva. Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando puede crear más valor económico que las empresas rivales, valor(es) que no están siendo implementados simultáneamente por otros competidores (Porter, 1985, p. 72).

La matriz FODA es una herramienta que analiza las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización. Fue descrita en las décadas de 1960-70 por autores como Albert Humphrey.

El marketing digital, según *American Marketing Association* (2020), es cualquier método de marketing que se realiza a partir de dispositivos electrónicos, permitiendo el involucramiento de sitios web, redes sociales, motores de búsqueda, blogs y cualquier tipo de canales virtuales que permitan el acceso a más personas.

El modelo PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que estudia el impacto de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales en una organización y su entorno. Fue desarrollado inicialmente como PEST por Francis J. Aguilar en 1967.

El plan estratégico es un documento que recoge la misión, visión, análisis FODA y plan de acción a mediano y largo plazo de una organización. Se desarrolló en las décadas de 1950-60 impulsado por autores como Peter Drucker.

La posada nativa es una vivienda familiar en que se presta el servicio de alojamiento en unidades habitacionales preferiblemente de arquitectura autóctona cuyo principal propósito es promover la generación de empleo e ingresos a las familias residentes, prestadoras del servicio.

El posicionamiento se refiere a la forma en que un producto o servicios es percibido por los consumidores en relación con la competencia. Busca ocupar un lugar

distintivo en la mente del cliente objetivo. Fue desarrollado como concepto por Al Ries y Jack Trout en 1969.

La población raizal es la población nativa de las islas de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, que para evitar confusión con la denominación de “nativos” dada a los indígenas se hacen llamar “raizales” y son el producto del mestizaje entre indígenas, españoles, franceses, ingleses, holandeses y africanos, primando la cultura británica que fue la que colonizó de manera más fuerte las islas del Caribe.

La segmentación consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños e internamente homogéneos, con el fin de seleccionar aquellos que sean objetivo y adaptar la mezcla de marketing a sus necesidades específicas. Fue propuesto inicialmente por Wendell R. Smith en 1956.

Las estrategias corporativas definen los negocios en los que competirá una empresa y las relaciones entre ellos. Las estrategias de negocios establecen cómo competir en cada mercado o segmento específico. Las estrategias funcionales determinan cómo gestionar cada área funcional de la organización. Este concepto fue desarrollado por Igor Ansoff en su obra "Corporate Strategy" (1965).

La ventaja competitiva es aquello que una empresa hace mejor que sus rivales, dándole superioridad en el mercado meta. Proviene de la obra de Michael Porter "Competitive Advantage" (1985), donde describe los tipos de ventaja competitiva.

### **Marco Contextual y Geográfico**

El único departamento de Colombia sin territorio continental es el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, un conjunto de islas en el mar Caribe. Este conjunto de islas, cayos e islotes está situado sobre una plataforma volcánica en el suroeste del Caribe, a unos

110 kilómetros de la costa de Nicaragua y 720 kilómetros al noroeste de la costa de Colombia.

El Archipiélago de San Andrés y Providencia, ubicado en el Mar Caribe y perteneciente a Colombia, se compone de un conjunto de islas, cayos e islotes. Este territorio se extiende sobre 350,000 km<sup>2</sup> y alberga una población de 75,000 habitantes. Las islas se asientan sobre una plataforma volcánica en el suroeste del Caribe, a 720 km al noroeste de la costa de Colombia y a 110 km de la costa de Nicaragua. La disponibilidad de agua dulce en el archipiélago se limita a la isla de Providencia; el resto de los recursos hídricos proviene del agua de mar y agua potable. El clima del archipiélago es templado, con temperaturas que oscilan entre 25°C y 29°C. San Andrés cuenta con instalaciones para el tratamiento de aguas residuales y una planta de purificación de agua para abastecer a la población.

Desde una perspectiva económica, la principal fuente de ingresos en el Departamento de San Andrés y Providencia es el turismo y el comercio. Cada día, numerosos vuelos llegan a las islas desde diversas ciudades de Colombia y el extranjero, lo que refleja la importancia del turismo en la economía del archipiélago. La pesca también es relevante, aunque en años recientes, los habitantes han diversificado sus actividades económicas (James, 2013). El turismo es el motor de la economía de San Andrés Islas, ya que la temporada alta atrae a cientos de miles de turistas nacionales y extranjeros, generando beneficios económicos significativos (James, 2013). Además de los lujosos hoteles se encuentran las posadas nativas, donde se combina la comodidad de un hotel cinco estrellas con una experiencia de vida, la riqueza gastronómica, cultural, natural y humana en la que se aloja un turista en estas acogedoras casas donde, a cambio de lujo, se ofrece la oportunidad de conocer y experimentar una región, su gente, sus costumbres y sus principios, hacen parte del componente humano y ecológico del turismo en San Andrés y

Providencia (James, 2013).

Por otro lado, la isla de Providencia se caracteriza por tener una actividad agropecuaria moderada, que se adapta a las condiciones de suelos y extensión. Aunque el turismo es importante, la isla ha optado por un enfoque de bajo impacto, evitando megaproyectos turísticos y fomentando negocios familiares que promueven la identidad cultural y el respeto por los ecosistemas (James, 2013).

En el aspecto social, la población de San Andrés y Providencia es diversa, multicultural y hospitalaria. La riqueza cultural se refleja en la música, el idioma y la identidad de sus habitantes (James, 2013). Los raizales, descendientes directos de los esclavos que habitaron la isla, llevan consigo la historia y la cultura del archipiélago. La música y el lenguaje se fusionan en la vida cotidiana, donde se hablan varios idiomas, incluyendo español, inglés, francés y creol. El inglés desempeña un papel fundamental en la comunicación, con un alto porcentaje de raizales que son angloparlantes. El idioma Creol también tiene un valor cultural significativo en la vida de la población raizal (James, 2013). A pesar de la diversidad lingüística, el español es el idioma oficial de las islas, pero el Creol mantiene una gran carga cultural, simbólica e histórica para la comunidad raizal de San Andrés y Providencia.

### ***Generalidades e Infraestructura de la Posada Right Lang Deh So***

El nombre de la Posada Right Lang Deh So deriva de una expresión local en San Andrés, que tiene un significado muy particular en la cultura de la isla. La expresión "Right Lang Deh So" se traduce como "justo aquí mismo" en español. Es un dicho que se utiliza en el lenguaje criollo de San Andrés y hace referencia a la proximidad y la cercanía de un lugar o un objeto en relación con el hablante. Al utilizar esta expresión como nombre de la posada, se crea un vínculo directo con la cultura local y se transmite la idea de que la Posada se encuentra en el

lugar ideal, justo donde los visitantes desean estar. Este nombre refleja la hospitalidad y la sensación de sentirse en casa que la posada ofrece a sus huéspedes. Además, resalta la importancia de la cultura y la identidad local en la experiencia de hospedaje que la posada busca proporcionar, el nombre "Right Lang Deh So" no solo es una referencia geográfica, sino también una conexión con la rica cultura y la forma de vida de San Andrés. Expresa la idea de que los visitantes están en el lugar adecuado, justo en el corazón de la isla, para disfrutar de todas las maravillas que ofrece San Andrés. El eslogan asociado a la marca es "Your home in the Caribbean", el cual está incluido en su logo:

### **Figura 1**

*Logo de la Posada*



*Fuente.* Elaboración propia

En cuanto a sus instalaciones, en la planta baja de la Posada Right Lang Deh So, se encuentran el salón, el comedor y la cocina, los cuales están completamente equipados para brindar a los huéspedes una experiencia cómoda y acogedora. Además, en esta planta, se dispone de una pequeña terraza exterior que permite disfrutar del clima y la

belleza natural de la isla. En la primera planta, los dormitorios están totalmente amueblados y ofrecen comodidades como televisión, aire acondicionado y baño privado. Asimismo, el dormitorio principal tiene la ventaja adicional de contar con un balcón privado que amplía las posibilidades de relajación y disfrute (Geister y Díaz, 2009).

Para garantizar una experiencia tranquila y agradable, RIGHT LANG DEH SO tiene una capacidad de alojamiento que puede acoger grupos de hasta 10 personas. Esta disposición permite a los viajeros disfrutar de un entorno familiar, descansar y al mismo tiempo explorar y saborear los atractivos naturales, gastronómicos y culturales que ofrece la isla de San Andrés.

En cuanto a su estructura socioeconómica y comercial, la posada se orienta hacia un público que busca un ambiente cálido y acogedor. Sus clientes ideales son viajeros que desean experimentar la esencia de la isla y disfrutar de su riqueza cultural y gastronómica. Con una ubicación estratégica, Right Lang Deh So tiene como objetivo proporcionar a sus huéspedes una experiencia única en un entorno natural y amigable.

En el ámbito competitivo, la Posada compite con otras opciones de alojamiento en la isla, como Posada Nativa Lizard House, Posada J & J Forbes, Posada Janeth Place, Summer House San Andres posada turística, Posada Miss Ethel y Posada Nativa Miss Trinie. Esta competencia destaca la importancia de desarrollar una sólida presencia en línea y estrategias de marketing digital para destacarse y llegar a un público más amplio.

Desde una perspectiva tecnológica, RIGHT LANG DEH SO ha identificado la necesidad de modernizarse. Inicialmente, la empresa dependía en gran medida del marketing boca a boca, lo que la hacía vulnerable a la competencia en un mercado cada vez más digital. La falta de presencia en línea y en plataformas de reserva populares como Booking y Airbnb representa una oportunidad no aprovechada. Implementar estrategias de marketing digital y establecer una

fuerte presencia en línea se ha convertido en una necesidad para que se aumente su visibilidad, atraiga a nuevos clientes y se mantenga competitivo en el mercado actual.

## Marco Teórico

### *Plan Estratégico y Herramientas para su Construcción*

El plan estratégico es un documento que establece la dirección a largo plazo de una organización. Detalla no sólo dónde una organización está yendo y las acciones necesarias para progresar, sino también cómo sabrá si es exitosa o no. Algunos aspectos importantes en este proceso se reflejan en la siguiente ilustración:

### Figura 2

#### *Elementos Importantes del Proceso de Planeación Estratégica*



*Fuente.* Elaboración propia

A continuación, se explora el marco teórico subyacente de la planificación estratégica y herramientas analíticas que permiten su construcción y despliegue efectivo a saber: el análisis externo con herramientas como son las cinco fuerzas de Porter, el análisis PESTEL y la matriz MEFE y aspectos asociados al cuadro estratégico y el análisis interno con herramientas

como la Matriz MEFI y el diagnóstico de madurez de transformación digital.

### **Análisis Externo**

La evaluación externa es un componente esencial dentro del proceso de administración estratégica. Según Fred David (2013), la evaluación externa busca detectar y evaluar eventos y tendencias fuera del control de la organización, que representan oportunidades potenciales y amenazas para la empresa en el futuro.

El propósito de la evaluación externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de amenazas que se deberían evitar. De esta manera, se puede diseñar e implementar una estrategia que aproveche las oportunidades y mitigue el impacto de las amenazas externas (David, 2013).

La evaluación externa se enfoca en analizar la industria y el entorno de la organización. Requiere evaluar variables exógenas fuera del control gerencial, que podrían tener implicaciones estratégicas para la empresa. Entre dichas variables se encuentran:

**Fuerzas económicas:** incluyen tipo de interés, inflación, cambios en la demanda de los consumidores, tendencias económicas globales, etc.

**Fuerzas sociales, culturales y demográficas:** abarcan tasas de crecimiento poblacional, cambios en los estilos de vida, preocupación por el medio ambiente, etc.

**Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:** incluyen políticas fiscales y monetarias, regulaciones gubernamentales, acuerdos comerciales, legislación laboral, etc.

**Fuerzas tecnológicas:** se refieren a innovaciones en procesos productivos, nuevos productos, automatización, internet de las cosas, etc.

**Fuerzas competitivas:** cubren acciones de los competidores, proveedores, compradores, productos sustitutos y barreras de entrada al sector.

El análisis de estas fuerzas externas revela las oportunidades y amenazas clave que

una organización enfrenta, y que deben considerarse al formular la estrategia (David, 2013).

David (2013) plantea que el proceso de evaluación externa debe involucrar a gerentes y empleados de diferentes áreas y niveles. Los pasos a seguir son:

Recopilar información relevante sobre las fuerzas externas mediante el estudio del entorno y análisis del sector industrial.

Asimilar y evaluar la información para identificar las oportunidades y amenazas principales.

Clasificar los factores externos por orden de importancia, para determinar las oportunidades y amenazas más críticas.

Aplicar herramientas que faciliten el análisis, como la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Pronosticar cambios en las variables exógenas, incluyendo la evolución esperada de las principales fuerzas competitivas.

Se deben emplear diversas fuentes de información, tanto primarias (investigación de mercados, entrevistas), como secundarias (bases de datos, publicaciones). Los índices, la tecnología de información y diversas técnicas de pronóstico resultan esenciales para anticipar cambios en el entorno.

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) permite condensar y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Otorga un peso relativo a cada factor exógeno clave, los califica en términos de eficacia de las estrategias actuales, y determina un puntaje ponderado total (David, 2013).

Asimismo, el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y el análisis PEST son

herramientas útiles para evaluar el sector industrial y el entorno general.

En síntesis, la evaluación externa identifica las oportunidades y amenazas clave en el entorno que la gerencia debe considerar al formular su estrategia. Dicho análisis es fundamental para diseñar objetivos, estrategias y planes de contingencia ante cambios en el entorno. La participación de diversos actores organizacionales, el uso de matrices y el pronóstico de variables exógenas facilitan una evaluación externa integral.

### **Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas competitivas desarrollado por Michael Porter (2008) es una herramienta útil para realizar un análisis integral de la estructura de cualquier sector industrial, evaluando en profundidad los determinantes fundamentales de la naturaleza y grado de competencia.

Según Porter (2008), hay cinco fuerzas principales que determinan la intensidad de competencia y por lo tanto la potencial rentabilidad de un sector: amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de ingreso de productos sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.

Cada una de estas fuerzas competitivas es analizada en base a los impulsores que subyacen detrás de ella. Esto permite determinar por qué unas fuerzas son fuertes y otras débiles dentro de un sector dado (Porter, 2008). La interacción de estas cinco fuerzas define la estructura general del sector y su atractivo en términos del potencial de generar utilidades por encima del promedio. Aquellas empresas con mejor desempeño financiero suelen estar en una posición privilegiada para enfrentar estas cinco fuerzas en su sector industrial (Porter, 2008).

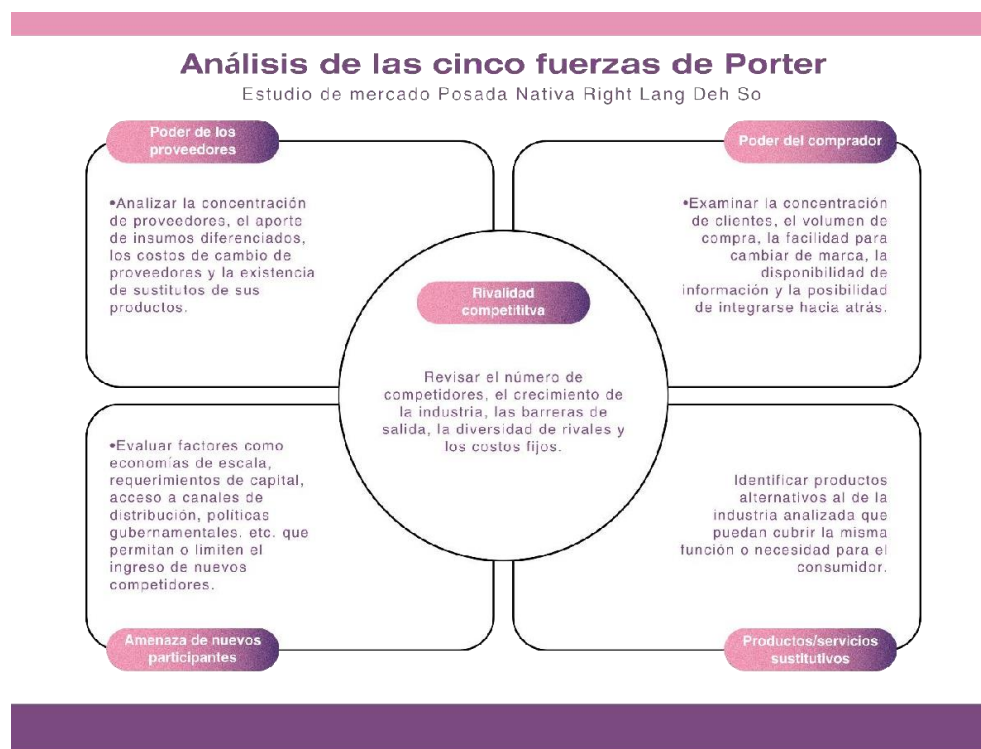
Adicionalmente, un riguroso análisis de las cinco fuerzas incorpora una evaluación de los cambios recientes y esperados, tanto positivos como negativos, en cada fuerza competitiva.

Asimismo, esta herramienta permite identificar aspectos puntuales de la estructura de un sector que podrían ser influenciados de manera estratégica por las empresas participantes (Porter, 2008). El modelo conceptual de las cinco fuerzas competidoras de Porter, a saber, competidores actuales, consumidores, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales, proporcionan una estructura integral para analizar la dinámica competitiva en el sector de interés.

El análisis de Porter para la competitividad de una industria consta de las cinco etapas siguientes (Porter, 1982):

Identificar la industria y sus segmentos: definir claramente la industria objeto de análisis y sus principales segmentos o categorías de productos.

Determinar las 5 fuerzas competitivas: para realizar un análisis integral de la competitividad de una industria, Michael Porter planteó el modelo de las 5 fuerzas que moldean la competencia. Estas fuerzas son: amenaza de entrantes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores, amenaza de sustitutos y rivalidad entre competidores existentes. A continuación, se presenta un gráfico que ilustra las cinco fuerzas competitivas de Porter.

**Figura 3***Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter*

*Fuente.* Elaboración Propia.

El análisis de cada una de estas fuerzas permite entender el nivel de competencia en una industria y evaluar qué tan atractiva o rentable es para las empresas que participan en ella. A mayor poder de negociación de proveedores y compradores, mayor amenaza de nuevos entrantes y sustitutos, y mayor rivalidad entre competidores, menor será la rentabilidad de la industria.

A través de este modelo se identifican oportunidades y amenazas competitivas, lo que permite a las empresas formular estrategias para posicionarse de la mejor manera frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en su sector industrial.

Evaluar la intensidad de cada fuerza: determinar si cada fuerza es alta, media o baja y por qué, basado en el análisis anterior.

Graficar el análisis: representar visualmente las 5 fuerzas en un diagrama radial, asignando un eje a cada una. Ajustar proporcionalmente el tamaño de los ejes según la

intensidad evaluada.

Formular estrategias: con base en las fuerzas competitivas identificadas y su intensidad, definir estrategias que permitan mejorar la posición competitiva en la industria.

### **Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta que permite identificar los factores del macroentorno que pueden impactar a una organización. PESTEL es un acrónimo de Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Según David (2013), el análisis PESTEL examina el contexto externo de una empresa e identifica las fuerzas externas clave que representan oportunidades y amenazas.

David (2013) señala que el análisis PESTEL categoriza los factores del macroentorno en seis dimensiones a saber:

Factores políticos: políticas públicas, estabilidad política, relaciones internacionales, ciclos electorales, actividades de cabildeo.

Factores económicos: ciclos económicos, tasas de interés, tasas de desempleo, producto interno bruto, inflación, poder adquisitivo.

Factores sociales: demografía poblacional, clases sociales, creencias culturales, valores sociales.

Factores tecnológicos: inversiones en I+D, ciclos de innovación tecnológica, infraestructura tecnológica.

Factores ecológicos: regulaciones ambientales, gestión de desechos, conciencia ecológica.

Factores legales: legislación antimonopolio, regulaciones laborales, propiedad intelectual.

David (2013) sugiere los siguientes pasos para ejecutar el análisis PESTEL:

Identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales

que afectan a la industria y la empresa.

Investigar el estado actual y tendencias de cada factor mediante el uso de fuentes secundarias.

Evaluar el impacto potencial (positivo o negativo) que pueda tener cada factor en el futuro de la organización.

Clasificar los factores por orden de importancia e influencia estratégica.

Anticipar posibles escenarios futuros a partir de diferentes combinaciones en los factores.

Formular estrategias que permitan capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas identificadas.

Establecer sistemas para monitorear los factores y actualizar periódicamente el análisis.

David (2013) resalta las siguientes ventajas del análisis PESTEL:

Permite detectar oportunidades y amenazas clave derivadas del macroentorno.

Sirve como insumo para construir escenarios sobre futuros contextos externos.

Brinda alertas tempranas sobre cambios en el entorno que requieren ajustes estratégicos.

Proporciona inteligencia para la toma de decisiones gerenciales.

Mejora la visión periférica y el pensamiento sistémico de los estrategas.

El análisis PESTEL es una valiosa herramienta que facilita la comprensión del contexto general en el que se desempeña una organización, identificando las tendencias externas más relevantes para la formulación estratégica. Requiere actualización permanente ante la evolución del entorno.

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una importante herramienta analítica dentro del proceso de formulación de estrategias. Permite a los estrategas resumir y evaluar la información derivada de la auditoría externa de una organización (David, 2013).

La MEFE identifica los principales factores críticos para el éxito procedentes del entorno de la empresa, y los clasifica como oportunidades o amenazas. Además, les asigna un peso relativo y los califica en función de su impacto estratégico, para finalmente determinar un puntajeponderado total.

La MEFE se basa en la idea de que las empresas deben formular estrategias que aprovechen las oportunidades externas, a la vez que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales (David, 2013). Por lo tanto, la herramienta condensa la información más relevante derivada del análisis PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) y del estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

La MEFE consta de cinco pasos fundamentales:

Elaborar una lista de los factores críticos de éxito identificados en el proceso de auditoría externa, clasificándolos en oportunidades y amenazas. Se incluyen entre 10 y 20 factores.

Asignar un peso relativo a cada factor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos debe totalizar 1.0.

Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada factor para indicar qué tan eficaces son las estrategias actuales de la empresa para aprovechar las oportunidades o mitigar las amenazas.

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una puntuación ponderada.

Sumar las puntuaciones ponderadas de cada variable para determinar el puntaje ponderado total para la organización.

El puntaje ponderado más alto que puede obtener la empresa es 4.0 y el más bajo es 1.0, siendo el promedio 2.5. Los puntajes por debajo de 2.5 caracterizan a organizaciones que no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

La MEFE cumple varias funciones estratégicas cruciales:

Obliga a los estrategas a sintetizar la información derivada de la auditoría externa de forma cuantitativa.

Identifica y evalúa las interrelaciones entre los factores externos clave.

Ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas funcionales internas.

Genera información relevante para formular estrategias que capitalicen las oportunidades y mitiguen las amenazas.

Señala si las estrategias actuales de la empresa son eficaces para responder a las amenazas y oportunidades.

En síntesis, la MEFE condensa la compleja información externa que enfrenta una organización, y la transforma en datos estratégicos útiles para la toma de decisiones gerenciales. Si bien requiere de juicios subjetivos, impone disciplina a los estrategas y genera información valiosa para el proceso de formulación de estrategias.

### **Cuadro Estratégico**

El análisis del Cuadro Estratégico (o Matriz de Valor), desarrollado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, pertenece al análisis externo de una organización. Este enfoque es parte de la metodología de la Estrategia del Océano Azul, que se centra en la creación de nuevos espacios de mercado ("océanos azules"), en contraposición a competir en mercados saturados y altamente competitivos ("océanos rojos").

El Cuadro Estratégico es una herramienta que permite a las empresas visualizar cómo compiten en el mercado en relación con sus competidores. Ayuda a identificar factores en los que la industria compite y en los que ha invertido, lo que facilita la exploración de nuevas formas de diferenciación y valor para los clientes. Al centrarse en el entorno competitivo y en la dinámica del mercado, el Cuadro Estratégico ayuda a las organizaciones a comprender mejor su

posición externa y a buscar nuevas oportunidades fuera de sus límites actuales.

Por lo tanto, este análisis es fundamentalmente externo, ya que se enfoca en el mercado, los competidores y las necesidades no satisfechas de los clientes, en lugar de en los procesos, recursos o capacidades internas de la organización. La Estrategia del Océano Azul, concebida por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, propone que las empresas pueden tener éxito no luchando contra sus competidores, sino encontrando y desarrollando mercados inexplorados, denominados "océanos azules" (Kim & Mauborgne, 2005). La estrategia se resume en la imagen a continuación

#### Figura 4

##### *Diferencias entre Océano Rojo y Océano Azul*

| ESTRATEGIA DEL OCÉANO ROJO  | ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL  |
|---|--|
| Competir en el espacio de mercado existente   | Crear un espacio de mercado sin competencia  |
| Vence a la competencia  | Hacer que la competencia sea irrelevante   |
| Explotar la demanda existente   | Crear y capturar nueva demanda   |
| Haga la compensación entre valor y costo  | Romper el equilibrio entre valor y costo   |
| Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o bajo costo. | Alinear todo el sistema de actividades de una empresa en pos de la diferenciación y el bajo costo. |

*Fuente.* Chan Kim y Renée Mauborgne. <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/red-ocean-vs-blue-ocean-strategy/>

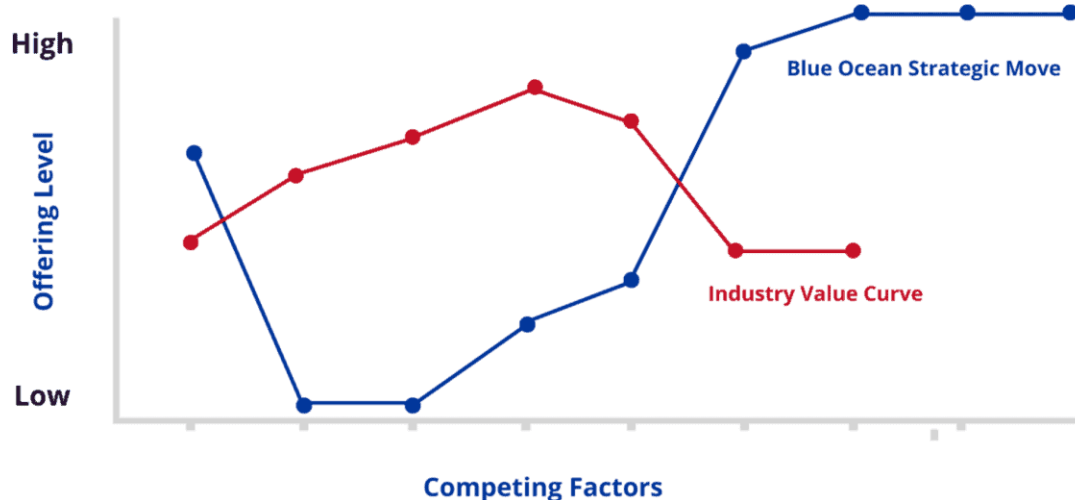
Un instrumento central en la aplicación de esta estrategia es el "Cuadro Estratégico", una herramienta analítica que permite visualizar la competencia y las áreas potenciales de innovación. Este capítulo abordará el Cuadro Estratégico como mecanismo para validar factores innovadores dentro de la propuesta de un mercado inexplorado.

El Cuadro Estratégico es una herramienta propuesta por W. Chan Kim y Renée

Mauborgne en su libro “La estrategia del océano azul” (2015) en el cual se permite visualizar el perfil estratégico de una industria y compararla con una nueva propuesta de valor. El Cuadro Estratégico es un gráfico bidimensional donde se representan los factores que la industria compete y en los que invierte (eje horizontal), contra la oferta que los clientes reciben (eje vertical). El propósito de este cuadro es ilustrar las estrategias de la competencia en el espacio de mercado existente (océano rojo) y facilitar la identificación de oportunidades para innovar y crear un océano azul. El eje X contiene los factores de competencia del sector analizado que pueden ser elementos como precio, calidad, servicio, entre otros. El eje Y representa la oferta de cada empresa o propuesta de valor respecto a esos factores.

### Figura 5

*Ejemplo de un Canvas Estratégico*



*Fuente.* Blue Ocean. Strategy Canvas, por Chan Kim y Renee Mauborgne, 2018.

La metodología para la validación de factores innovadores con el uso del Cuadro Estratégico implica un análisis en cuatro etapas:

Reconocimiento de factores de la industria: enumerar los factores que la industria ha competido históricamente.

Análisis de la curva de valor: evaluar la posición actual de la empresa en comparación con sus competidores a través de la curva de valor que representa los niveles de oferta en los factores de la industria.

Exploración de los factores de eliminación y reducción: determinar qué factores que la industria toma por garantizados pueden eliminarse o reducirse significativamente.

Identificación de factores de elevación y creación: identificar qué nuevos factores pueden ser creados o cuáles pueden ser elevados en grado para proporcionar valor innovador al consumidor.”.

### **Análisis Interno**

El análisis interno es un pilar fundamental en la construcción de un plan estratégico robusto. A través del examen minucioso de los procesos internos de una empresa, es posible identificar las competencias distintivas y las áreas de mejora. La Cadena de Valor, conceptualizada por Michael E. Porter, es una de las herramientas más prominentes utilizadas para este análisis. Permite desglosar las actividades de la empresa en segmentos operativos y de apoyo, examinando cómo cada uno contribuye a la creación de valor y ventaja competitiva.

Al aplicar la Cadena de Valor, las organizaciones deben evaluar tanto las actividades primarias (logística interna y externa, operaciones, marketing y ventas, y servicio) como las de apoyo (infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones). El objetivo es discernir cómo las tareas individuales dentro de estos bloques agregan valor al producto final y cómo pueden ser optimizadas para mejorar la eficiencia y la efectividad.

La evaluación interna es un proceso esencial dentro de la administración estratégica, que analiza las fortalezas y debilidades de una organización en las diferentes áreas funcionales de un negocio (David, 2013). El propósito es identificar la posición estratégica interna de una empresa

al evaluar los recursos, capacidades, actividades y procesos de la organización.

Según David (2013), la evaluación interna proporciona información crucial para formular estrategias que permitan a la empresa capitalizar sus fortalezas internas y neutralizar sus debilidades. Además, la evaluación interna sentará las bases para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas funcionales.

La evaluación interna implica reunir y asimilar información sobre las operaciones gerenciales, de marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información computarizada de la empresa (David, 2013).

El propósito es identificar las fortalezas y debilidades organizacionales en cada una de las áreas funcionales. Las fortalezas internas clave se refieren a actividades que la empresa realiza de manera superior y le otorgan una ventaja competitiva en el mercado. Las debilidades internas son aquellas actividades que la empresa realiza de manera deficiente y que le restan competitividad (David, 2013).

Es importante destacar que, en las grandes empresas, cada división o unidad estratégica de negocios puede tener fortalezas y debilidades particulares. Por lo tanto, la evaluación interna debe determinar las capacidades distintivas en cada división.

David (2013) sugiere que el proceso de evaluación interna debe involucrar a gerentes y empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos dentro de la organización. Se deben seguir los siguientes pasos:

Reunir información sobre las operaciones gerenciales, de marketing, finanzas/contabilidad, producción/operaciones, I+D, y sistemas de información.

Asimilar y evaluar la información recopilada para identificar las fortalezas y debilidades organizacionales.

Clasificar los factores clave internos por orden de importancia para determinar las fortalezas y debilidades más relevantes.

Los participantes deben entender cómo su trabajo y departamento se relacionan e impactan a otras áreas de la empresa.

Integrar estrategia y cultura organizacional, ya que la cultura puede representar una fortaleza o debilidad importante.

La participación de diversos gerentes y empleados promueve un entendimiento compartido de cómo encaja cada área funcional en la organización y cómo se relacionan entre sí. Además, impulsa el compromiso con la formulación e implementación posterior de la estrategia.

Las principales áreas funcionales que se analizan en la evaluación interna son:

**Administración:** incluye planificación, organización, motivación, integración de personal y control. Analiza la estructura organizacional, sistemas gerenciales, estilo de liderazgo, y eficiencia en el uso de recursos.

**Marketing:** evalúa segmentación de mercado, posicionamiento de marca, participación de mercado, canales de distribución, fuerza de ventas, calidad de productos/servicios, fijación de precios, promoción y publicidad.

**Finanzas/Contabilidad:** examina liquidez, apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, flujos de efectivo, auditorías, y políticas/procesos presupuestarios mediante razones financieras.

**Producción/Operaciones:** analiza instalaciones, procesos productivos, gestión de inventarios, gestión de calidad, distribución, cadenas de suministro, y eficiencia en el uso de recursos productivos.

**Investigación y Desarrollo:** evalúa capacidad de innovación en productos y procesos, así como adopción de nuevas tecnologías.

Sistemas de Información: examina eficiencia en la gestión de datos internos/externos para apoyar la toma de decisiones mediante el uso de TI.

El análisis detallado de cada área funcional, e identificación de interrelaciones, permite determinar las fortalezas y debilidades organizacionales más relevantes para formular la estrategia.

Entre las herramientas utilizadas en la evaluación interna se encuentran (David, 2013):

Listas de verificación por áreas funcionales

Análisis de razones financieras

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Las listas de verificación consisten en preguntas estandarizadas que permiten identificar fortalezas y debilidades en cada área funcional.

El análisis de razones financieras examina la salud financiera de la empresa e indica fortalezas o debilidades en términos de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio. Otorga pesos relativos a cada factor interno clave y los califica para determinar si representan una debilidad mayor/menor o una fortaleza mayor/menor.

Finalmente, la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica los principales competidores y sus fortalezas/debilidades particulares en relación con la posición estratégica interna de la empresa.

En síntesis, la evaluación interna proporciona insumos estratégicos indispensables sobre las capacidades y recursos internos de una organización. Dicha información permite identificar

ventajas competitivas y desarrollar estrategias que capitalicen las fortalezas y subsanen las debilidades de la empresa. La participación de diversos actores organizacionales promueve un entendimiento integral de la posición estratégica interna de la compañía.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es una importante herramienta analítica dentro del proceso de formulación de estrategias. Permite a los estrategas resumir y evaluar la información más relevante derivada de la auditoría interna de una organización (David, 2013).

La MEFI identifica los principales factores críticos de éxito internos de una empresa, y los clasifica como fortalezas o debilidades. Además, les asigna un peso relativo y los califica en función de su impacto estratégico, para finalmente determinar un puntaje ponderado total.

#### Naturaleza de la MEFI

La MEFI se basa en la idea de que las empresas deben formular estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades organizacionales (David, 2013). Por lo tanto, la herramienta condensa la información más importante del análisis interno de una compañía en varias áreas funcionales como administración, marketing, finanzas, producción, recursos humanos, e I+D.

Según David (2013), la MEFI consta de cinco pasos fundamentales:

Elaborar una lista de los factores críticos de éxito identificados en la auditoría interna, clasificándolos en fortalezas y debilidades. Se incluyen entre 10 y 20 factores.

Asignar un peso relativo a cada factor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). La suma de todos los pesos debe totalizar 1.0.

Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada factor para indicar qué tan sólida es esa fortaleza o sería esa debilidad.

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una puntuación ponderada.

Sumar las puntuaciones ponderadas de cada variable para determinar el puntaje ponderado total de la organización.

El puntaje ponderado más alto que puede obtener la empresa es 4.0 y el más bajo es 1.0, siendo el promedio 2.5. Los puntajes por debajo de 2.5 caracterizan a organizaciones internamente débiles.

La MEFI cumple varias funciones estratégicas cruciales (David, 2013):

Obliga a los estrategas a condensar la compleja información interna de forma cuantitativa.

Identifica y evalúa las interrelaciones entre factores internos clave.

Ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas funcionales.

Señala fortalezas y debilidades específicas para formular estrategias correctivas.

Indica si las estrategias actuales están aprovechando las fortalezas y debilidades.

En síntesis, la MEFI es una herramienta analítica esencial para identificar la posición estratégica interna de una organización. Condensa información interna crítica para la formulación de estrategias que potencien las fortalezas y minimicen las debilidades de una empresa. Requiere de juicios subjetivos, pero genera datos estratégicos útiles para los directivos.

### **Madurez de Transformación Digital**

Un objetivo principal de esta iniciativa es determinar en qué etapa del proceso de transformación digital se encuentra la MiPyme en cuestión. Dicho proceso implica la reconfiguración y optimización de sus operaciones y estrategias comerciales en el entorno digital, con miras a obtener ventajas competitivas y un mayor éxito en el mercado. En otras palabras, se trata de evaluar en qué medida la empresa ha adoptado y aprovechado las tecnologías digitales para mejorar su funcionamiento y su relación con los clientes.

La utilización del Modelo de Madurez para la Transformación Digital, como marco de referencia, permite llevar a cabo un análisis exhaustivo que abarca múltiples dimensiones, incluyendo infraestructura tecnológica, cultura organizativa, habilidades del personal, estrategias de marketing y comunicación, así como la integración de procesos digitales en todas las áreas funcionales. A través de este diagnóstico, se establece un punto de partida claro y se identifican las áreas de mejora prioritarias, lo que sirve como base para la posterior creación de un plan de Transformación Digital adaptado a las necesidades y metas de la empresa. En última instancia, este enfoque personalizado permite a la MiPyme optimizar sus operaciones, mejorar su competitividad y abrazar con éxito la revolución digital en su industria.

### ***Enfoque Ágil en la Gestión de Proyectos***

Las metodologías ágiles surgieron a inicios de la década de 2000 como una alternativa a las metodologías tradicionales predictivas para la gestión de proyectos de software (Hernández-Ballesteros, M. F., & Sansón-Rosas, J. F., 2021). Estas metodologías se basan en los valores y principios expresados en el Manifiesto Ágil, que priorizan a los individuos, el software funcional, la colaboración con el cliente y la adaptabilidad al cambio.

El Manifiesto Ágil establece 12 principios que enfatizan la satisfacción del cliente, los requisitos cambiantes, las entregas frecuentes de software funcional, la colaboración cercana entre negocio y desarrollo, la motivación de los equipos, la comunicación cara a cara, el software como medida de progreso, el desarrollo sostenido, la búsqueda de la excelencia técnica, la simplicidad, la auto-organización de equipos y la reflexión permanente (Hernández-Ballesteros, M. F., & Sansón-Rosas, J. F., 2021).

Entre las metodologías ágiles más populares se encuentra Scrum, caracterizada por ser iterativa, incremental y adaptativa (Martínez & Comino, 2018). Scrum se fundamenta en seis principios obligatorios: control empírico del proceso, auto-organización del equipo,

colaboración, priorización basada en valor, tiempo asignado y desarrollo iterativo.

El control empírico del proceso implica transparencia, inspección y adaptación en la toma de decisiones, en lugar de seguir un plan predefinido. La auto-organización se refiere a que el equipo se gestiona a sí mismo para cumplir los objetivos. La colaboración significa que el equipo interactúa con las partes interesadas para crear resultados de valor. La priorización basada en valor busca generar el máximo valor en el menor tiempo posible. El tiempo asignado establece límites de tiempo adecuados para las actividades. Finalmente, el desarrollo iterativo promueve la construcción progresiva del producto mediante mejoras incrementales (Hernández-Ballesteros & Sansón-Rosas, 2021).

El proyecto en Scrum se divide en ciclos cortos de trabajo llamados sprints, que duran entre una y seis semanas. En cada sprint se genera un entregable funcional priorizado de acuerdo con las necesidades inmediatas del cliente. Esto permite obtener retroalimentación frecuente y realizar mejoras continuas después de cada sprint (Martínez & Comino, 2018).

En esta metodología un equipo puede administrar un proyecto dividiéndolo en varias etapas e involucrando la colaboración constante con las partes interesadas y la mejora e iteración continuas en cada etapa, tal como se evidencia en la siguiente ilustración:

**Figura 6***Esquema de la Metodología Agile*

## 5 FASES DE La Metodología Agile

- **Diagnóstico**  
(Product Owner, StakeHolders, Agile Manager): Incluye el análisis de los requerimientos y la tormenta de ideas.
- **Diseño**  
(Product Owner, StakeHolders, Scrum Master): Incluye la documentación del diseño y el prototipado.
- **Desarrollo**  
(Scrum Master, Team Members): Incluye la construcción, las pruebas, la revisión y la clarificación. Es un proceso iterativo.
- **Aseguramiento de Calidad**  
(Scrum Master, Team Members): Incluye la identificación y la resolución de defectos.
- **Despliegue**  
(Team Members, Product Owner): Incluye la puesta en producción y el soporte post-venta.



*Fuente.* Elaboración propia

Según Wrike (2020), el proceso ágil se inicia con la conceptualización del cliente, donde se define la utilización prevista del producto final y los problemas que se pretenden abordar. Esto establece una base sólida para que el equipo del proyecto comprenda las expectativas del cliente. Para tomar decisiones informadas, la comunicación constante entre los miembros del equipo y las partes interesadas del proyecto es esencial.

Este enfoque tiene múltiples beneficios, como la generación de entregables coherentes, promoción de la apertura, adaptabilidad a las necesidades cambiantes, mejora del rendimiento, satisfacción del cliente y el fortalecimiento de la credibilidad del equipo. Según Hernández-Ballesteros, M. F., & Sansón-Rosas, J. F. (2021), la naturaleza cambiante del sector turístico durante la pandemia de COVID-19 hace pertinente la exploración de metodologías ágiles como Scrum para impulsar la recuperación. Los principios de Scrum permitirían a las empresas turísticas desarrollar soluciones adaptativas centradas en el cliente de forma rápida e incremental,

respondiendo así de manera ágil a las nuevas necesidades surgidas en este contexto.

Teniendo en cuenta que Kanban es una metodología ágil que se basa en la visualización de tareas y la gestión eficiente de proyectos, su elección de Kanban se justifica en su enfoque altamente visual y adaptable, lo que lo convierte en una herramienta efectiva para proyectos de marketing digital y gestión de reservas en línea. Aquí se presenta un paso a paso más detallado de cómo implementar Kanban para mejorar los ingresos y la posición de marca de la posada "Right Lang Deh So" en la posada.

El primer paso consiste en crear un tablero Kanban, que puede ser físico o digital. Este tablero se divide en columnas que representan diferentes etapas de trabajo, como "Por Hacer," "En Proceso," "En Revisión," y "Terminado." La visualización clara del flujo de trabajo es uno de los principales beneficios de Kanban, lo que permite a todo el equipo tener una visión general de las tareas en curso y las pendientes. Cada columna representa una etapa del proceso y contiene tarjetas Kanban que representan tareas individuales.

Paso 2: definir objetivos SMART. Antes de llenar el tablero Kanban, se deben establecer objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos definidos). Estos objetivos proporcionan una dirección clara para el proyecto. Por ejemplo, un objetivo SMART podría ser "Aumentar las reservas en línea en un 30% en los próximos 12 meses." Esto sirve como una guía para todas las tareas que se agregarán al tablero.

Paso 3: identificar tareas clave. Dividir el proyecto en tareas específicas y alcanzables. Estas tareas deben ser claramente definidas y contribuir directamente a alcanzar los objetivos establecidos. Tareas típicas podrían incluir la creación de contenido, la optimización del sitio web, la gestión de campañas publicitarias en línea, la interacción en redes sociales y la administración de reservas en línea.

Paso 4: crear tarjetas Kanban. Cada tarea se convierte en una tarjeta Kanban. Estas tarjetas deben ser claras y concisas, describiendo la tarea y, en muchos casos, especificando quién es el responsable de completarla. Estas tarjetas se colocan en la columna "Por Hacer" en el tablero Kanban, donde se pueden visualizar claramente.

Paso 5: visualizar el flujo de trabajo. El tablero Kanban permite una visualización clara del flujo de trabajo. Las tarjetas se mueven a través de las diferentes columnas a medida que avanzan en el proceso. Esto proporciona una imagen en tiempo real de qué se está haciendo y en qué etapa se encuentra cada tarea. Además, los límites de trabajo en proceso (WIP) se pueden establecer en cada columna para evitar la sobrecarga de trabajo y mantener un flujo constante.

Paso 6: asignar responsabilidades. Conforme las tarjetas avanzan en el tablero, se asignan responsables a cada tarea. Esto garantiza que cada miembro del equipo sepa exactamente quién está a cargo de qué tarea, evitando confusiones y asegurando la rendición de cuentas.

Paso 7: limitar el trabajo en proceso (WIP). Kanban establece límites en la cantidad de tarjetas permitidas en cada columna. Esto evita la sobrecarga de trabajo y garantiza que el equipo se centre en la finalización de tareas en lugar de acumular más trabajo del que puede manejar. Por ejemplo, se puede limitar la columna "En Proceso" a tres tarjetas a la vez.

Paso 8: monitorear y ajustar constantemente. Se deben realizar reuniones regulares para revisar el tablero Kanban y el progreso del proyecto. A medida que las tareas se completan, las tarjetas se mueven a la columna "Terminado." Si surgen obstáculos o desafíos, el equipo puede abordarlos de inmediato y ajustar el proceso según sea necesario.

Paso 9: medir y evaluar. Es fundamental medir el rendimiento y el progreso del proyecto. Esto se hace en función de los objetivos SMART establecidos en el Paso 2. Se pueden utilizar métricas clave, como el aumento en las reservas en línea, el tráfico del sitio web, la participación

en redes sociales y la retroalimentación de los clientes. Estos datos ayudan a tomar decisiones basadas en el rendimiento real.

Paso 10: celebrar logros y aprender de desafíos. A medida que se alcanzan los objetivos, es importante celebrar los logros. Al mismo tiempo, se deben aprender de los desafíos y obstáculos encontrados a lo largo del proceso. Estos aprendizajes pueden ser invaluable para futuros proyectos.

Paso 11: iterar y mejorar. Kanban es un proceso continuo. Después de completar el proyecto inicial, se inicia un nuevo ciclo de Kanban para abordar nuevos objetivos y desafíos. Se aprovechan las lecciones aprendidas en cada iteración para mejorar continuamente las estrategias de marketing digital y gestión de reservas en línea.

### **Marketing: Aspectos Claves**

Un plan de marketing se configura como un documento esencial en el ámbito empresarial, que tiene como finalidad describir la estrategia de marketing y las tácticas específicas a implementar durante un período de tiempo definido. En su contenido, engloba diversos elementos de marketing, tales como costos, identificación del mercado objetivo, establecimiento de metas y delineación de acciones concretas. Esta planificación proporciona a la empresa una dirección clara y fundamentada para alcanzar sus objetivos comerciales, lo cual se erige como un factor crítico en su búsqueda de éxito (Cohen, 2007).

En el panorama empresarial actual, el marketing se ha fusionado de manera intrínseca con las operaciones de la empresa, englobando tanto los mercados actuales como aquellos proyectados para el futuro. Esta función organizativa ejerce un impacto sustancial en la organización en su conjunto, siendo las cifras de ventas el reflejo de la eficacia en la aplicación del marketing mix. En un entorno que experimenta cambios constantes, las empresas y sus audiencias se ven obligadas a una adaptación continua, ya que nuevas tendencias y desafíos

surgen de forma constante (Mejía Juan, 2014).

En este contexto, las estrategias de marketing se consolidan como el pilar fundamental en el proceso de posicionamiento de las empresas. Se definen como "el proceso de creación de valor para los consumidores y el mantenimiento de relaciones beneficiosas con ellos" (Kotler y Armstrong, 2011). Las estrategias de marketing se centran en identificar productos de alto potencial, seleccionar el público objetivo, definir el posicionamiento de la marca que se desea lograr en la mente de los clientes y gestionar de manera estratégica las diversas variables que componen el marketing mix (Espinosa Roberto, 2015). A través de la estrategia de marketing, la empresa determina a quién dirigirá sus esfuerzos (segmentación y público objetivo) y cómo lo hará (diferenciación y posicionamiento).

A raíz de esta estrategia, la empresa diseña su marketing mix, una amalgama de elementos bajo su control, destinados a obtener la respuesta deseada en el mercado. Este marketing mix incorpora cuatro componentes clave:

Producto: calidad, diseño, marca y atributos.

Precio: estrategias de fijación de precios, plazos de pago y cálculo de márgenes comerciales.

Plaza: estrategias de cobertura, logística, transporte y canales de distribución.

Promoción: tácticas de publicidad, promoción de ventas, ventas personales y relaciones públicas.

En esencia, el marketing persigue la identificación y satisfacción de las necesidades de las personas y la sociedad en general, siempre con el objetivo de ser una actividad rentable (Kotler y Keller, 2006). Para lograrlo, se enfoca en establecer relaciones sólidas con los clientes, creando valor para ellos y facilitando un intercambio de valor (Kotler, 2012). El marketing no se

limita a la satisfacción de necesidades, sino que también atribuye un valor significativo a esas necesidades, lo que propicia la construcción de relaciones duraderas y beneficiosas con los clientes.

El plan de marketing digital es el documento que incluye principalmente los detalles de sus campañas de marketing, objetivos comerciales a corto y largo plazo. A veces también se le llama estrategia de marketing digital. La planificación es básicamente para maximizar los beneficios de su negocio y los objetivos asociados. La empresa requiere generar e implementar un plan y, para ello, se ha propuesto adelantar un programa de formación de tal manera que capitalice la información y casos de éxito en el plan interno (Dvoskin, 2007).

El marketing digital se ha convertido en el pilar de la estrategia de promoción y marca de muchas empresas. En este curso que será en línea, se obtendrá conocimientos generales sobre los principios del marketing digital y se adquirirá las habilidades, técnicas analíticas y enfoques para aplicar estrategias digitales de manera efectiva para la adquisición, participación y retención de clientes (Dvoskin, 2007).

La investigación efectuada por de Vicuña Ancín, J. M. S. (2021) ofrece una metódica descripción del proceso de creación de un plan de marketing digital, considerado como un instrumento esencial que faculta a las organizaciones para delinear metas, estrategias y medidas ejecutables en el espectro digital, todo ello con el propósito de cumplir con los objetivos comerciales preestablecidos. Este proceso se articula en una serie de fases claramente diferenciadas:

Análisis situacional. Esta fase implica un minucioso examen del rendimiento del negocio en sus recientes operaciones, abarcando ventas, base de clientes y posicionamiento de marca. Se extiende a la evaluación de la presencia digital de la empresa, incluyendo análisis de resultados

derivados de la página web, las interacciones en redes sociales, la publicidad a través de motores de búsqueda (SEM), y las campañas de email marketing. Es imperativo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis SWOT) específicas del entorno digital en el que se desenvuelve la empresa.

**Formulación de objetivos.** En este estadio, se precisan metas claras y cuantificables, que sean además realistas, en ámbitos tales como incremento de ventas, afluencia de tráfico web, generación de prospectos y nivel de compromiso del usuario (engagement). Estos objetivos deben estar en consonancia con el plan de marketing general y los propósitos globales de la compañía.

**Definición del público objetivo.** Se lleva a cabo un proceso de caracterización exhaustiva de los perfiles de consumidores ideales. Es esencial comprender profundamente sus intereses, valores culturales, comportamientos de consumo, localización geográfica, entre otros factores pertinentes.

**Estrategia y tácticas.** La selección de los canales digitales apropiados es crucial; sobre esta base se definen las estrategias y se diseñan tácticas específicas que estén alineadas con los objetivos y el público meta identificado. Este enfoque estratégico requiere la implementación de acciones concretas para cada canal digital seleccionado.

**Presupuesto y recursos.** Se realiza una estimación de los recursos financieros que serán necesarios para llevar a cabo las acciones estratégicas propuestas. Además, se determinan las necesidades en cuanto a talento humano y tecnologías requeridas para la ejecución efectiva del plan.

**Cronograma de implementación.** Se establece un calendario detallado que asigna actividades específicas a fechas concretas, nombrando responsables y definiendo los recursos

comprometidos para cada una de ellas.

**Métricas clave y seguimiento.** Se define un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para monitorear el avance hacia los objetivos. Además, se diseñan informes periódicos para evaluar las estrategias y realizar ajustes de ser necesario.

**Control y optimización.** Esta fase consiste en la comparativa entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos, identificar cualquier desviación y tomar medidas correctivas pertinentes. Se pone énfasis en la mejora continua de las estrategias y tácticas.

La adopción de un procedimiento estructurado como el descrito anteriormente asegura la elaboración de un plan de marketing digital robusto, centrado en resultados y capaz de ser optimizado de manera continua. Entre los beneficios más destacables de este enfoque se encuentran la optimización en la asignación de recursos, claridad en la ejecución de acciones y un impacto amplificado en los objetivos de negocio de la entidad.

El marketing digital ha transformado fundamentalmente la manera en que las empresas se comunican con sus clientes. En la era digital, las herramientas online de marketing son cruciales para el éxito de cualquier estrategia de marketing. Según Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. en su obra "Marketing 5.0: tecnología para la Humanidad" (2021), el marketing digital no solo abarca la promoción y venta de productos y servicios a través de canales digitales, sino que también implica la creación de relaciones significativas con los consumidores utilizando la tecnología.

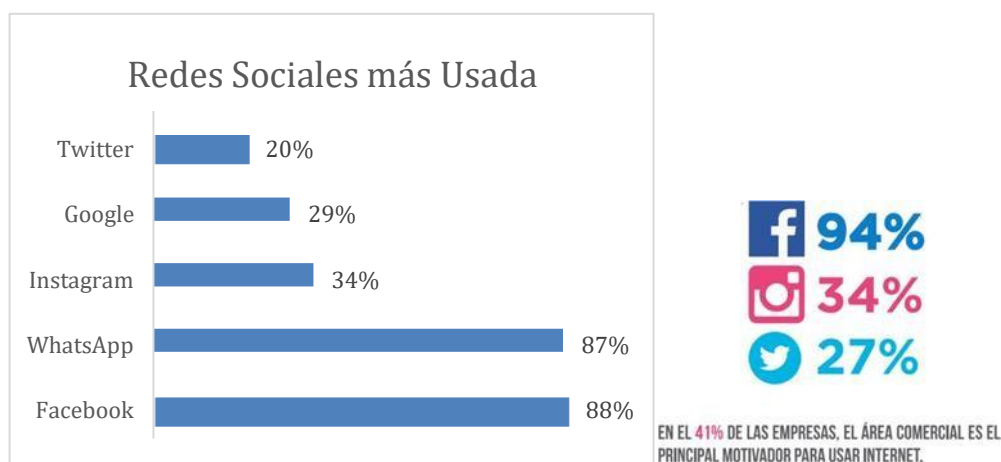
Kotler y sus coautores destacan cómo el marketing ha evolucionado desde métodos tradicionales hacia una era digital, donde las herramientas online son fundamentales. Las estrategias de marketing digital implican el uso de canales como las redes sociales, el correo electrónico, los motores de búsqueda y los sitios web para alcanzar a los consumidores. Esta

evolución ha permitido a las empresas segmentar mercados de manera más eficiente y personalizar sus mensajes de marketing.

Con base en lo registrado en el informe del Ministerio de las tecnologías de la comunicación y la información. (2017), en Colombia las redes sociales más usadas por los ciudadanos son Facebook, WhatsApp e Instagram, y las preferidas para temas comerciales por las empresas son Facebook, Instagram y Twitter. Por lo cual estas cuatro redes sociales mencionadas son las recomendadas para que se usen como plataformas para la Posada.

### Figura 7

#### Infografía Sobre Redes Sociales Usadas



*Fuente.* infografía tomada del informe del Ministerio de las tecnologías de la comunicación y la información. (2017)

Ahora también es importante desplegar una estrategia local mediante Google My Business, la cual es una de las herramientas gratuitas más poderosas para tu estrategia de marketing hotelero online. Con el uso de este servicio desarrollado por Google se puede posicionar la marca de la posada a nivel online en la zona geográfica donde se encuentra ubicada. Así, cada vez que un potencial cliente realice una búsqueda en la zona, podrá acceder a la información muy completa de la posada y los servicios que ofrece. Así también incluye los

datos de contacto (teléfonos, email, Website y dirección física), enlace al sistema de reservas online, ubicación interactiva en Google Maps y las indicaciones de cómo llegar, horarios, listado de servicios con sus respectivas descripciones, reseñas y valoraciones realizadas por tus clientes, fotografías de las instalaciones, productos y servicios.

El estudio de seguimiento de viajes para comprender mejor el papel de Internet en la realización de viajes patrocinado por Google y desarrollada por Ipsos MediaCT, empresa independiente de investigación de mercados, aporta cifras contundentes de la importancia de las redes y el internet para el sector de alojamiento turístico (Google and Ipsos Media CT, 2014).

Entre los datos relevantes del estudio se encuentran los siguientes:

Lo digital es la principal fuente de inspiración para los viajes: el 65% de los viajeros de placer se inspiran en fuentes en línea, más notablemente a través de sitios sociales / videos y búsquedas, mientras que el 42% de los viajeros se sienten inspirados para viajar por Contenido de YouTube. El 97% de los viajeros ven videos en línea para buscar sus destinos. El móvil es fundamental en todas las etapas e influye en las decisiones de reserva: los teléfonos inteligentes se utilizan en todo el proceso de viaje.

Conforme al estudio anterior se advierte que el vídeo en streaming es tendencia del marketing turístico y que también es útil como herramienta en redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram. Para potenciar esta tendencia se sugiere crear canal de YouTube para contar con mayor posicionamiento y ser notado en la red.

Ahora teniendo en cuenta que una mala opinión o una reseña negativa se puede disminuir la efectividad del esfuerzo invertido para crecer. Dado que las reseñas y las opiniones son claves en el turismo, se debe incluir en el plan de implementación los acuerdos de niveles servicio (ANS) para la atención de opiniones y comentarios de usuarios de las plataformas. La reputación online no es una opción sino una obligación para impulsar con éxito campañas turísticas.

Luján, et al., (2019) concluyen que el uso de medios digitales como parte de sus estrategias de mercadotecnia, favorece la competitividad de los sitios turísticos de alojamiento, al permitirles lograr un mayor alcance de mercado y la interacción directa entre diferentes empresas, organizaciones y usuarios. Los autores en su investigación además centran el análisis de la competitividad sobre el uso de medios digitales como herramienta de marketing, considerando que el internet ha venido a redefinir la industria del turismo y que redundando en la calidad en el servicio al cliente.

La tabla a continuación describe los beneficios de las herramientas digitales:

**Tabla 3**

*Beneficio de las Herramientas Digitales*

| <b>Medios digitales</b>     | <b>Uso</b>  |
|-----------------------------|---|
| Página Web                  | Contar con un sitio web atractivo y funcional como medio de comunicación e interacción con sus clientes.                  |
| Redes Sociales              | Utilizar eficientemente las principales redes sociales como medio de comunicación e interacción con sus clientes.         |
| Mapa de localización en web | Contar con un mapa digital actualizado y vinculado a plataformas web que faciliten a sus clientes encontrar su ubicación. |
| Convenios con agencias web  | Estar vinculado a las principales agencias intermediaras de contratación de servicios turísticos a través de internet.    |

*Fuente.* Elaboración a partir de Luján, Michelle, Ortiz, Annel, Caballero, Carlos, & Ovando, Catalina. (2019)

Por su lado Novoa Hoyos, Amalia, Sabogal Salamanca, Mauricio, & Vargas Walteros, Camilo. (2016) concluyen que existe una relación positiva entre los indicadores de rentabilidad y la inversión en medios digitales. Lo anterior lo relacionan con un marketing que ha evolucionado a la par con la tecnología y el nuevo comportamiento de los clientes, quienes toman decisiones en contextos en donde interactúan con la tienda y con la web, lo cual lleva a que las empresas

presten más atención a los medios digitales y los incluyan cada vez más dentro de su portafolio de inversión publicitaria.

Por otro lado, las Apps están categorizadas y cuentan con una funcionalidad específica, tal y como se puede revisar en la tabla a continuación:

**Tabla 4**

Tendencias de las APPS

| <b>Categoría</b>    | <b>Descripción</b>   | <b>Funciones</b>  |
|---------------------|--|---|
| <b>Informativa</b>  | Apps de carácter turístico o patrimonial que proporcionan información sobre un lugar o un Monumento  | Realizar la búsqueda de los puntos de interés mediante un menú y/o mapa GPS. Consultar rutas por temas. Seguir el itinerario.   |
|                     | Apps demostrativas con la finalidad de comparar distintos momentos históricos  | Explorar el lugar. Localizar los puntos de interés mediante GPS. Visualizar los recursos multimedia activando la AR.  |
| <b>Lúdica</b>       | Apps de carácter lúdico con el uso de técnicas, elementos y dinámicas con la finalidad de incrementar motivación y participación de los usuarios | Registrarse/crear perfil. Seguir pistas para localizar puntos de interés. Contestar preguntas. Cumplir tareas. Jugar individualmente o en grupos. Competir con otros usuarios. Ganar premios y/o recompensas. |
| <b>Colaborativa</b> | Plataformas de libre acceso que permiten crear rutas propias y compartirlas con otros usuarios   | Registrarse/crear perfil. Diseñar rutas propias. Añadir y compartir recursos.   |

*Fuente.* Elaborado a partir de Muriel, D., & San Salvador del Valle, R. (2017).

En cuanto a las plataformas de reservas online que primero aparecen en los buscadores y que por ello son las que se incluirán en el plan de implementación son: Booking.com, Airbnb.com Expedia.com Hoteles.com Agoda.com Trip.com

En todas las industrias, los ciclos de vida de los productos se están acortando, impulsados por el cambio constante en las expectativas de los clientes y la proliferación de nuevos

productos. El fenómeno también está ocurriendo en la experiencia del cliente, que puede volverse obsoleta en poco tiempo. El libro "Marketing 5.0: tecnología para la humanidad" de Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021) en el capítulo 12 menciona que el marketing ágil se ha consolidado como una respuesta a la dinámica de cambio acelerado en el mundo moderno, caracterizado por la constante evolución de la tecnología y las cambiantes preferencias de los consumidores. En este contexto, el marketing tradicional, que suele basarse en largos ciclos de planificación y ejecución, no es suficientemente adaptable para responder a las demandas actuales del mercado.

Los autores indican que una característica clave del marketing ágil es el análisis en tiempo real. Las organizaciones, en lugar de depender de informes anuales o trimestrales, ahora utilizan herramientas avanzadas para obtener datos e insights al instante. Estos datos pueden abordar desde el comportamiento del cliente hasta la percepción de la marca, permitiendo a las empresas adaptar su enfoque sobre la marcha. También revelan que una faceta del marketing ágil es la descentralización ya que las decisiones no se toman solo en la cima de la jerarquía corporativa. En cambio, se confía en equipos más pequeños y descentralizados que pueden operar de manera independiente, tomando decisiones rápidas basadas en la información a la que tienen acceso. Esta estructura descentralizada facilita la toma de decisiones rápida y reduce el tiempo que se necesita para implementar cambios.

La experimentación es esencial en el marketing ágil. Las organizaciones ya no pueden permitirse el lujo de dedicar meses o años a desarrollar el producto o servicio "perfecto". En lugar de ello, adoptan un enfoque iterativo, lanzando rápidamente prototipos o versiones iniciales de un producto, recopilando feedback y haciendo ajustes en consecuencia. Este ciclo de prueba, aprendizaje y adaptación es esencial para mantenerse al día con las cambiantes demandas del

mercado. (Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I., 2021).

La mentalidad de innovación abierta es otro pilar. Las empresas ya no confían exclusivamente en sus recursos internos para la innovación. En su lugar, buscan colaboraciones, alianzas y, a veces, incluso la sabiduría colectiva de sus consumidores para obtener nuevas ideas y perspectivas. Esta apertura hacia el mundo exterior garantiza que las organizaciones no se queden atrapadas en una mentalidad de "esto es cómo siempre lo hemos hecho". (Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I., 2021).

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021) reflexionan que, con todo, en un mundo definido por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, ser ágil ya no es una opción, sino una necesidad. Las empresas que no se adaptan y adoptan este enfoque ágil se arriesgan a quedarse atrás mientras el mundo avanza sin ellas. Los modelos tradicionales de planificación de marketing y gestión de proyectos no se ajustan al nuevo panorama. La estrategia de marketing a largo plazo ya no es relevante. El enfoque de la innovación en cascada o en una puerta de etapa se considera demasiado lento. Los clientes siempre activos exigen que las empresas se mantengan al día con la flexibilidad de la organización, lo que exige un enfoque de marketing ágil. La estabilidad operativa también debe complementarse con un marketing ágil, que se convierte en el catalizador del crecimiento.

Por todo lo anterior, una ejecución de marketing ágil requiere varios componentes. La analítica del marketing ágil radica en la capacidad de las empresas para recopilar y analizar datos del mercado en tiempo real. A partir de esta información inmediata, las estrategias de marketing se conceptualizan y se llevan a cabo en segmentos reducidos e incrementales por equipos autónomos y descentralizados. Estos equipos, haciendo uso de herramientas versátiles, se centran

en crear un producto inicial esencial, o producto mínimo viable, que posteriormente es sometido a pruebas a través de experimentos continuos. Para optimizar y agilizar este proceso, la incorporación de innovaciones tanto desde fuentes internas como externas resulta esencial.

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo de Investigación**

Los estudios descriptivos, de acuerdo con Hernández et al. (2006), miden de manera independiente las variables o conceptos que se relacionan con el tema de investigación; adicionalmente, este tipo de estudio permite integrar las mediciones de dichas variables para describir cómo se manifiesta el emprendimiento evaluado.

### **Método de Investigación**

Esta investigación se llevó a cabo utilizando una metodología mixta, ya que combina procedimientos cualitativos y cuantitativos, es decir, el uso de instrumentos como entrevistas, benchmarking, encuestas y validación de la información en la creación del trabajo. Según Hernández et al. (2014), el término "metodología mixta" se refiere a un conjunto de procesos de investigación sistemáticos, empíricos y críticos que incluyen la recopilación, el análisis y la integración de datos cuantitativos y cualitativos.

Esto permite a los investigadores extraer conclusiones que son el resultado de todos los datos que han recogido y, como consecuencia, comprender mejor el fenómeno objeto de estudio. Además, Johnson et al. (2007) describen esta idea en un "sentido amplio" y la describen como un proceso en el que se combinan técnicas cuantitativas y cualitativas, ya sea haciendo más hincapié en una de ellas o dando a ambas el mismo "peso" en el proceso.

### **Recolección de Información**

#### ***Fuentes de Información***

Fuentes primarias: entrevistas a los integrantes de la Reservas De La Posada Nativa Right Lang Deh So (Propietario y trabajadores), se les aplicó una encuesta utilizando la escala Tipo Liker.

Fuentes secundarias: consultas a través de internet con organizaciones que recopilan datos sobre marketing digital, estadísticas turísticas y otros temas que puedan ayudar a desarrollar la investigación.

Encuesta. Según Casas Anguita et al. (2002), una encuesta es un procedimiento de investigación estandarizado que se utiliza para recoger y analizar datos de una muestra representativa de una población. De acuerdo con López Roldán & Fachelli (2015), la encuesta fue elegida como la herramienta de recolección de datos, ya que se construye con preguntas predeterminadas, lo que permite la máxima direccionalidad en el proceso de recolección.

La recopilación, integración y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como la producción de inferencias y meta-inferencias tanto cualitativas como cuantitativas (mixtas), son todas requeridas por el método mixto, según Hernández et al. (2010). Algunas ventajas de este método incluyen una perspectiva más amplia y profunda, creatividad y una mejor exploración y explotación de los datos.

## **Análisis de los Resultados**

### **Plan Estratégico para la Posada “Right Lang Deh So” a través de Herramientas de Evaluación Externa e Interna**

Este análisis interno se centra en la posada "Right Lang Deh So" y tiene como objetivo evaluar su situación actual en términos de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y Madurez Digital. La información resultante de esta auditoría proporcionará valiosos datos para tomar decisiones informadas y establecer estrategias que impulsen el éxito y la competitividad de la posada en el mercado de las posadas nativas.

Inicialmente, el análisis FODA de transformación digital es una herramienta estratégica para comprender la situación actual de la posada en el entorno digital y guiar la planificación y ejecución de iniciativas de transformación digital de manera efectiva. Este análisis se lleva a cabo con los siguientes propósitos:

**Identificar Fortalezas Digitales:** permite reconocer las áreas en las que la organización ya tiene ventajas en el ámbito digital, como sistemas eficientes, habilidades tecnológicas internas, o una sólida presencia en línea. Estas fortalezas pueden ser potenciadas y aprovechadas en el proceso de transformación digital.

**Detectar Oportunidades Digitales:** ayuda a identificar oportunidades en el entorno digital que la organización puede aprovechar. Esto puede incluir la identificación de tendencias tecnológicas emergentes, nuevas formas de interactuar con los clientes a través de canales digitales, o la creación de soluciones innovadoras en línea.

**Evaluar Debilidades Digitales:** la identificación de debilidades en el ámbito digital es crucial para determinar las áreas que requieren mejoras. Esto puede incluir la falta de infraestructura tecnológica adecuada, carencias en la formación de empleados en habilidades

digitales, o procesos ineficientes en línea.

Evaluar Amenazas Digitales: las amenazas en el contexto digital pueden surgir de diversos factores, como la competencia en línea, cambios en regulaciones, o vulnerabilidades de seguridad cibernética. La identificación de estas amenazas permite tomar medidas preventivas para mitigar riesgos.

### **Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**

A continuación, se presenta una tabla detallada con los elementos de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Posada "Right Lang Deh So":

**Tabla 5**

#### **FODA**

| Categoría          | Aspecto  | Descripción   |
|--------------------|--|---|
| <b>Fortalezas</b>  | Personal altamente capacitado para desempeñar sus funciones                          | El equipo de trabajo de la posada cuenta con una formación sólida y habilidades destacadas.         |
|                    | Experiencia en el mercado con un servicio al cliente de excelente calidad            | La larga trayectoria en el sector ha permitido mantener un alto estándar en la atención al cliente. |
|                    | Cercanía a locales comerciales   | La ubicación estratégica cerca de comercios facilita el acceso a servicios y provisiones.           |
|                    | Cercana a la playa y sitios turísticos   | Su proximidad a atractivos turísticos es un punto a favor para los visitantes.                      |
| <b>Debilidades</b> | No existen en ninguna red social, ni buscadores de viajes o de hospedaje             | La ausencia en plataformas digitales limita la visibilidad en línea.                                |
|                    | Utilizan un mecanismo manual para manejo de inventario y agenda                      | La gestión manual puede llevar a ineficiencias y errores en la organización.                        |
|                    | Carencia de sistema de facturación   | La falta de un sistema de facturación puede afectar la gestión financiera.                          |
|                    | Bajo conocimiento de la tecnología que podría ayudar a tener procesos más eficientes | La falta de habilidades tecnológicas dificulta la adopción de soluciones digitales.                 |
|                    | Falta de estrategia de mercadeo para la fidelización de los clientes                 | La carencia de una estrategia de fidelización podría afectar la retención de clientes.              |

| Categoría            | Aspecto  | Descripción   |
|----------------------|--|---|
| <b>Oportunidades</b> | Posibilidad de fortalecer la fidelización de clientes y generación de recompra a partir del uso de datos   | La recopilación y análisis de datos pueden mejorar la retención de clientes.                    |
|                      | Posibilidad de estructurar e integrar los procesos organizacionales y productivos para obtener información para la toma de decisiones estratégicas | La integración de datos podría respaldar la toma de decisiones clave.                           |
|                      | Avances tecnológicos que aporten en la innovación.   | La adopción de tecnología innovadora puede mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios. |
| <b>Amenazas</b>      | Posibilidad de aliarse con empresas de alquiler de vehículos para transporte y servicios de turismo de la isla o de alimentos típicos              | Las alianzas estratégicas pueden ampliar la oferta de servicios.                                |
|                      | Desaceleración de la economía nacional   | La situación económica del país puede afectar la demanda de servicios turísticos.               |
|                      | Competencia de calidad y precio  | La competencia en precio y calidad puede reducir los márgenes de ganancia.                      |
|                      | Cambios climáticos que impidan al cliente llegar al lugar de destino   | Condiciones climáticas adversas pueden afectar la llegada de los clientes.                      |
|                      | Mayores impuestos por el turismo   | Aumentos en los impuestos pueden aumentar los costos operativos.                                |

*Fuente.* Elaboración propia

Esta matriz FODA proporciona una visión completa de la situación actual de la Posada "Right Lang Deh So" y destaca áreas clave para abordar en su plan de transformación digital.

### ***Análisis Externo***

#### **Análisis de la Posada Nativa con las Cinco Fuerzas de Porter**

La industria a la que pertenece la Posada Nativa en San Andrés es la industria de la hospitalidad y el alojamiento turístico. Esta industria se compone de varios segmentos que incluyen hoteles, hostales, posadas y otros tipos de alojamiento. En este análisis, nos centraremos en el segmento de las posadas nativas en la isla de San Andrés.

Análisis de la competencia: Según los registros de la Cámara de Comercio de San Andrés por actividad económica en el año de renovación 2020, se identifican varias categorías relacionadas con el alojamiento de visitantes en la isla. Las actividades económicas principales y el número de organizaciones en cada una de ellas son las siguientes:

I5511 \*\* Alojamiento en hoteles tiene 41 alojamientos registrados

I5512 \*\* Alojamiento en apartahoteles tiene 12 alojamientos registrados

I5519 \*\* Otros tipos de alojamiento para visitantes tiene 398 alojamientos registrados

I5590 \*\* Otros tipos de alojamiento n.c.p. tiene 13 alojamientos registrados

Las posadas, que pertenecen a la actividad económica "Otros tipos de alojamiento para visitantes (Código I5519)", cuentan con un total de 398 organizaciones registradas en el año 2020.

Esta tabla proporciona una visión general de las distintas actividades económicas relacionadas con el alojamiento en San Andrés y el número de organizaciones en cada categoría.

Análisis de la demanda: En el caso de las posadas en San Andrés, es fundamental considerar que el precio de una posada se compone de varios factores, como la tarifa por noche, la cantidad de personas por noche, y las condiciones y servicios ofrecidos.

El sector hotelero en San Andrés se caracteriza por su diversidad y competencia. Si bien el precio es un factor importante para los consumidores, se ve influenciado por una serie de variables que afectan la demanda y la percepción de valor. Por lo anterior es importante analizar la competencia en cuestiones de precios en el sector hotelero de San Andrés, teniendo en cuenta las diversas variables y condiciones que influyen en la toma de decisiones de los consumidores.

Elasticidad Precio de la Demanda: el concepto de elasticidad precio de la demanda es relevante para comprender cómo las posadas pueden ajustar sus tarifas y cómo esto afecta la demanda. Para las posadas en San Andrés, la elasticidad precio de la demanda puede variar según factores como la temporada turística, la percepción de calidad de los servicios, la competencia en la zona, y la disponibilidad de ofertas y descuentos.

Las variables clave en la competencia de precios son:

Calidad y servicios: la calidad de las instalaciones y los servicios ofrecidos es un factor determinante en la percepción de valor por parte de los consumidores. Posadas que ofrecen servicios adicionales, como desayuno, acceso a la playa, o actividades recreativas, pueden justificar tarifas más altas.

Temporada turística: San Andrés experimenta variaciones estacionales en la demanda.

Durante las temporadas altas, las posadas pueden cobrar tarifas más elevadas, mientras que en temporada baja pueden ofrecer descuentos para atraer visitantes.

Ubicación: la ubicación de una posada puede ser un factor crucial. Aquellas situadas cerca de atracciones turísticas o en zonas más tranquilas pueden tener tarifas diferenciadas.

Reputación y opiniones de clientes: las opiniones y reseñas en plataformas de viajes en línea pueden influir en la elección de los consumidores. Posadas con buenas críticas pueden justificar precios más altos.

Ofertas y promociones: la disponibilidad de ofertas especiales y paquetes turísticos puede atraer a consumidores sensibles al precio.

En el caso de la posada “Right Lang Deh So” con una tarifa 2023 de \$450,000 por noche para un grupo de 7 personas (equivalente a \$64,300 por persona por noche), es importante destacar que los consumidores evalúan no solo el precio sino también otros factores, como la calidad de las instalaciones, la ubicación, la reputación, la disponibilidad de servicios adicionales (como comidas, transporte, excursiones, etc.), y las condiciones generales de estadía.

A continuación, se utilizan cifras de la plataforma de Booking, que proporciona herramientas para analizar el comportamiento de los clientes que reservan alojamiento en la ubicación geográfica de la posada. Con datos recopilados en octubre de 2023 se han generado

gráficos que arrojan luz sobre varios aspectos relevantes de las reservas efectuadas en dicha plataforma. A continuación, se presenta un análisis de estos hallazgos.

La siguiente gráfica muestra el motivo de los viajes de los clientes que han realizado reservas. Se destaca que la mayoría de las reservas se realizan con fines de ocio, lo que sugiere una alta demanda de alojamiento para actividades recreativas y turísticas en la zona de ubicación de la posada. Esto puede tener implicaciones importantes para la estrategia de marketing y la oferta de servicios de la posada.

## Figura 8

### *Reservas por Motivo de Viaje*

#### Reservas por motivo de viaje

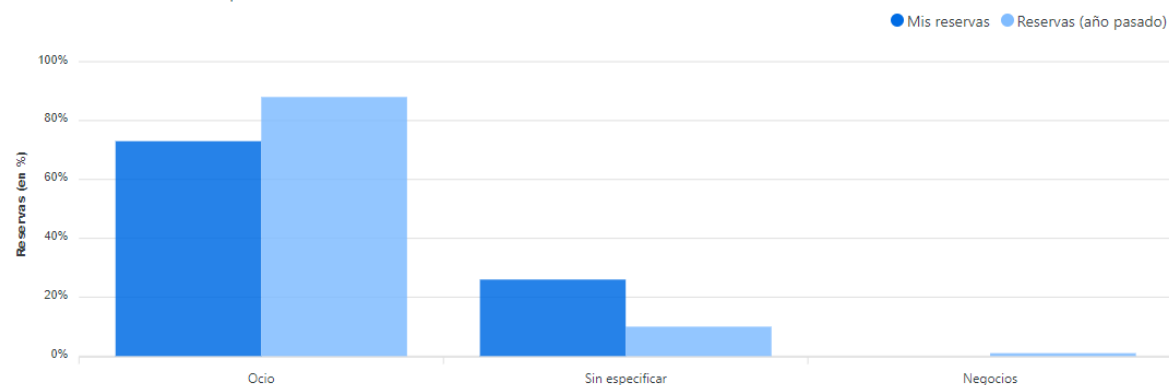
Periodo de las reservas:

Últimos 365 días

Comparar con:

Año pasado

Datos hasta el 6 nov 2023 correspondientes a 4 habitaciones reservadas.



Fuente. [www.Booking.com](http://www.Booking.com)

La siguiente gráfica se centra en el tipo de dispositivo utilizado por los clientes para realizarsus reservas. Es evidente que la mayoría de las reservas se efectúan a través de dispositivos móviles, lo que resalta la importancia de contar con una plataforma web optimizada para dispositivos móviles y una estrategia de marketing adaptada a estos canales.

## Figura 9

### Reservas por Tipo de Dispositivos

#### Reservas por tipo de dispositivo

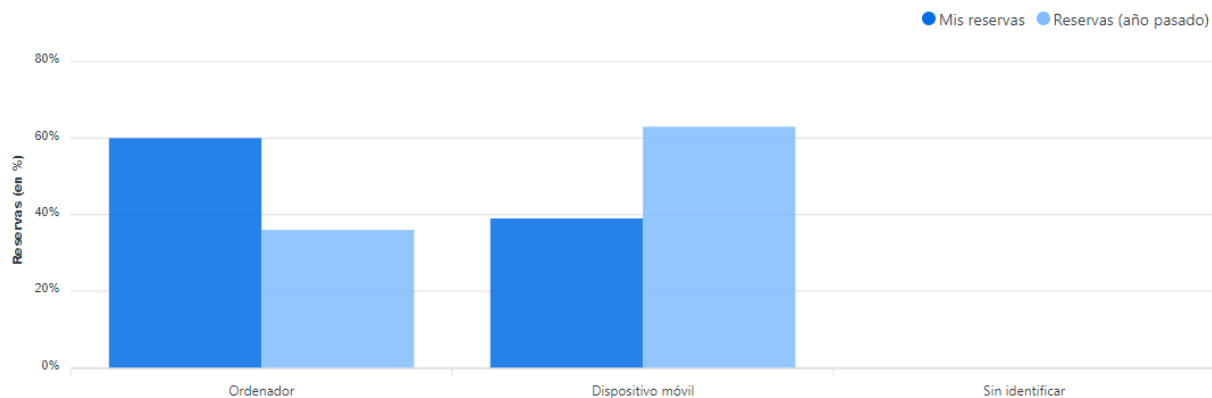
Periodo de las reservas:

Últimos 365 días

Comparar con:

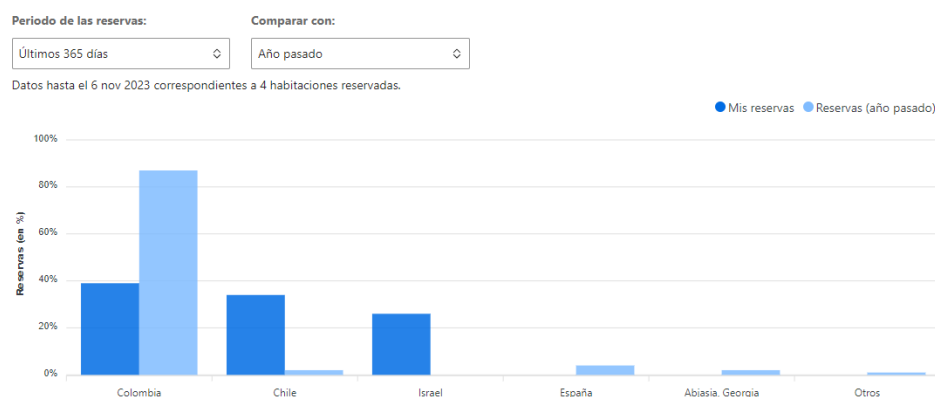
Año pasado

Datos hasta el 6 nov 2023 correspondientes a 4 habitaciones reservadas.



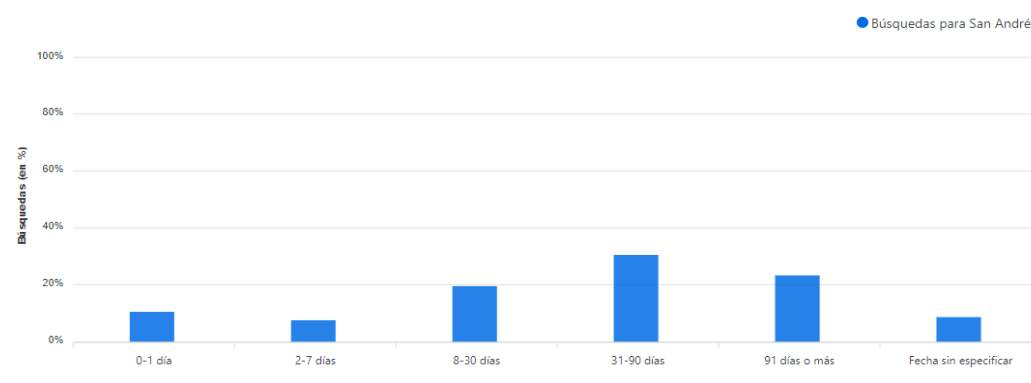
Fuente. [www.Booking.com](http://www.Booking.com)

La siguiente gráfica proporciona información sobre el país de origen de los clientes que realizan las reservas. Sorprendentemente, Colombia ocupa el primer lugar en términos de origen de los viajeros, seguido de Chile e Israel. Esto sugiere una importante presencia de turistas nacionales, así como una afluencia significativa de turistas internacionales, lo que puede tener implicaciones en la estrategia de marketing y la oferta de servicios de la posada.

**Figura 10***Reservas por País de Origen***Reservas por país**

Fuente. [www.Booking.com](http://www.Booking.com)

La siguiente gráfica presenta la antelación con la que los clientes realizan sus búsquedas y reservas. Se destaca que la mayoría de las reservas se efectúan con una antelación de 31 a 90 días antes de la fecha de llegada, lo que brinda información valiosa sobre el comportamiento de planificación de los viajeros y puede ayudar en la gestión de la disponibilidad y tarifas de la posada.

**Figura 11***Antelación de la Búsqueda*

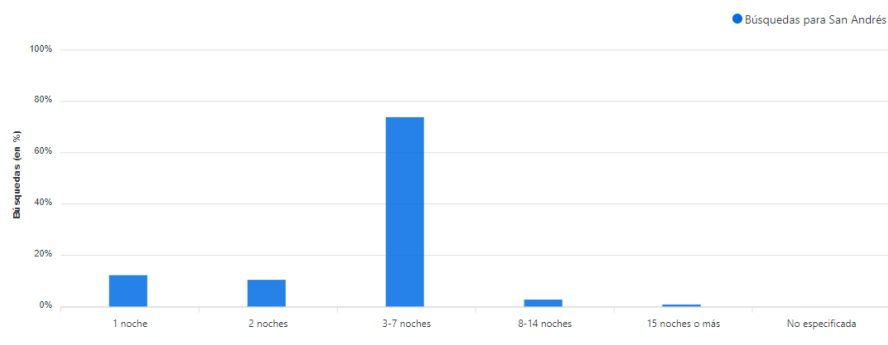
Fuente. [www.Booking.com](http://www.Booking.com)

La siguiente gráfica analiza la duración de la estancia de los clientes. La mayoría de las reservas tienen una duración de 3 a 7 noches. Este dato es relevante para la gestión de la capacidad

y la planificación de recursos de la posada, así como para diseñar ofertas y promociones adaptadas a diferentes longitudes de estancia.

**Figura 12**

*Duración de la Estancia*

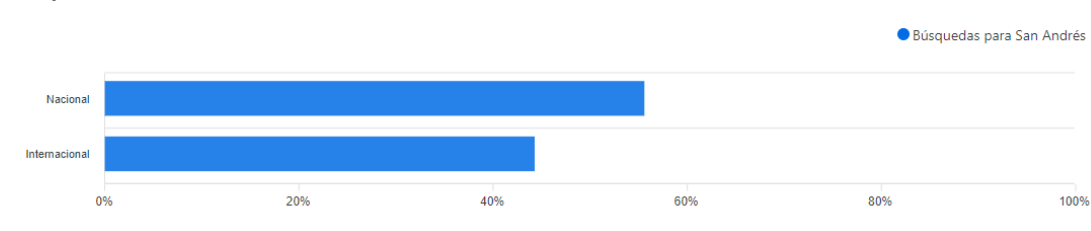


*Fuente.* [www.Booking.com](http://www.Booking.com)

La siguiente gráfica presenta una comparación entre los viajeros internacionales y nacionales. Los datos revelan que el 45% de las reservas provienen de viajeros internacionales, mientras que el 55% corresponde a viajeros nacionales. Esta distinción es esencial para personalizar la experiencia de los huéspedes y adaptar los servicios según sus necesidades y expectativas específicas.

**Figura 13**

*Viajeros Internacionales vs. Nacionales*



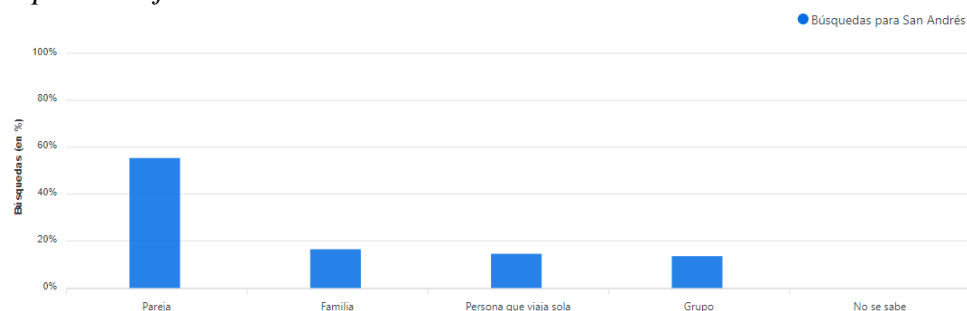
*Fuente.* [www.Booking.com](http://www.Booking.com)

Finalmente, la siguiente gráfica examina el tipo de viajeros que efectúan las reservas. Se observa que las parejas son el tipo de viajeros más frecuente, seguidas por las familias. Esta

información es valiosa para la gestión de la ocupación y la personalización de servicios, ya que diferentes tipos de viajeros pueden tener diferentes necesidades y preferencias.

## Figura 14

### Tipo de Viajeros



Fuente. [www.Booking.com](http://www.Booking.com)

El análisis de las estadísticas proporcionadas por la plataforma de Booking ha revelado una serie de tendencias y patrones que pueden ser de gran utilidad para la posada en cuestión. Estas tendencias sugieren oportunidades y áreas de enfoque que podrían ayudar a la posada a aumentar sus ventas y mejorar su competitividad en el mercado. A continuación, se presentan cinco sugerencias y tres estrategias basadas en estas estadísticas.

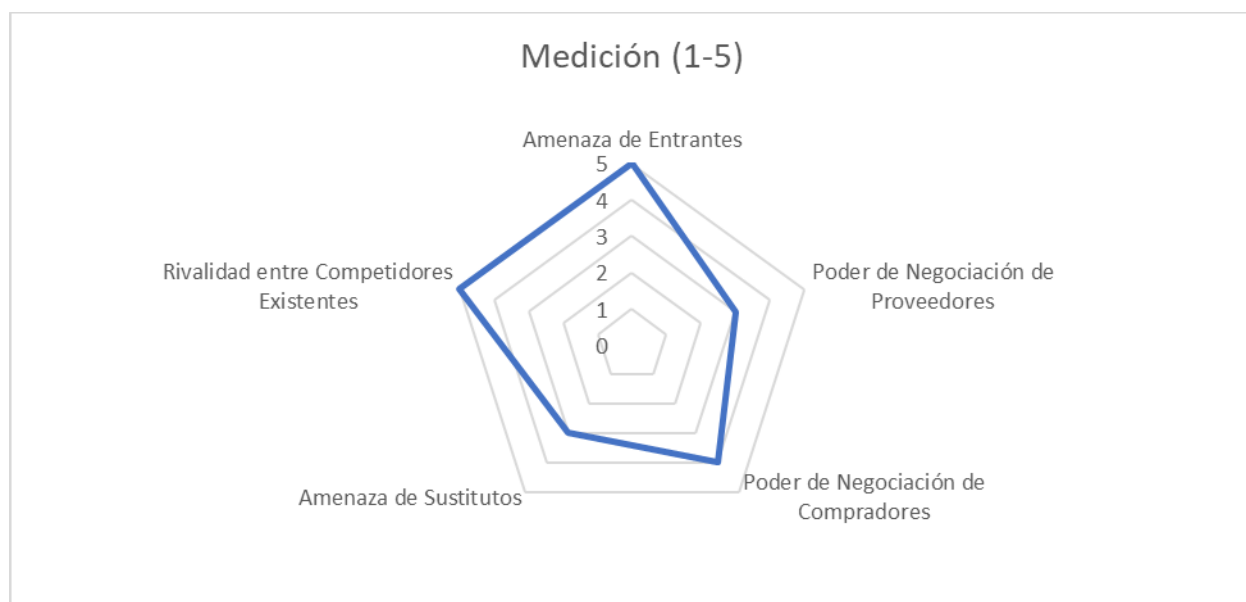
### ***5 Fuerzas Competitivas, Evaluar la Intensidad de Cada Fuerza y Graficar el Análisis***

Conforme a la teoría de las Cinco Fuerzas de Porter, la intensidad de cada fuerza competitiva ejerce una influencia notable en la formulación de estrategias competitivas por parte de las empresas, así como en su habilidad para sostener una ventaja competitiva en el mercado. En la tabla que se expone a continuación, se incorpora una columna adicional destinada a la medición cuantitativa de la intensidad de las fuerzas competitivas, asignando un valor de "1" para una intensidad muy baja y un valor de "5" para una intensidad muy alta. Esta valoración cuantitativa permite un análisis más preciso y objetivo de las fuerzas que actúan en el entorno competitivo de la empresa.

**Tabla 6***Evaluación de la Intensidad de Cada Fuerza de Porter*

| # | FUERZA COMPETITIVA                      | DESCRIPCIÓN  | INTENSIDAD      | MEDICIÓN (1-5) |
|---|---|--|-----------------|----------------|
| 1 | Amenaza de Entrantes                    | La amenaza de nuevos competidores es alta, ya que los propietarios de casas pueden fácilmente entrar al mercado de posadas.  | Alta            | 5              |
| 2 | Poder de Negociación de Proveedores     | Los proveedores pueden tener poder por la necesidad de sus servicios, pero podrían ofrecer términos favorables por el turismo.   | Moderada        | 3              |
| 3 | Poder de Negociación de Compradores     | Los turistas tienen múltiples opciones de alojamiento, lo que les da poder para elegir en función de precio y calidad.   | Moderada a alta | 4              |
| 4 | Amenaza de Sustitutos                   | Otras formas de alojamiento como hoteles y alquileres presentan una amenaza moderada como alternativa a las posadas. Esto en consideración a la diferencia de precios entre los dos servicios. | Moderada        | 3              |
| 5 | Rivalidad entre Competidores Existentes | Alta competencia entre posadas existentes, luchando por atraer turistas con base en precio, calidad y ubicación.   | Alta            | 5              |

*Fuente.* Elaboración propia

**Figura 15***Evaluación de la Intensidad de Cada Fuerza (Medición):*

*Fuente.* Elaboración propia

Amenaza de Entrantes (5): con un valor de "5", se refleja que hay muy pocas barreras para nuevos competidores, lo que hace que la amenaza de nuevos entrantes sea alta.

Poder de Negociación de Proveedores (3): un valor de "3" indica un nivel de poder moderado por parte de los proveedores. Es un equilibrio entre la dependencia de las posadas hacia los proveedores y la importancia del turismo para la economía local.

Poder de Negociación de Compradores (4): esta fuerza sigue siendo alta con un valor de "4", ya que los turistas pueden comparar y elegir entre una amplia oferta de posadas y otros tipos de alojamiento.

Amenaza de Sustitutos (3): mantiene un "3" porque, aunque existen opciones de alojamiento alternativas, las posadas nativas ofrecen una experiencia única que puede no ser completamente sustituida por hoteles o alquileres.

Rivalidad entre Competidores Existentes (5): la competencia sigue siendo muy intensa con un valor de "5", destacando la alta rivalidad y la competencia por precios, servicios y ubicación entre las posadas existentes.

Esta evaluación actualizada proporciona una perspectiva más clara sobre el nivel de competencia y las dinámicas de mercado en el sector de posadas nativas en San Andrés, destacando especialmente la alta facilidad de entrada para nuevos competidores en el mercado.

### ***Análisis PESTEL para la Posada Nativa***

Este análisis PESTEL identifica los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la Posada Nativa, proporcionando una visión integral de su entorno operativo. Estos factores pueden ser fundamentales para la formulación de estrategias y la toma de decisiones en el sector turístico de la región.

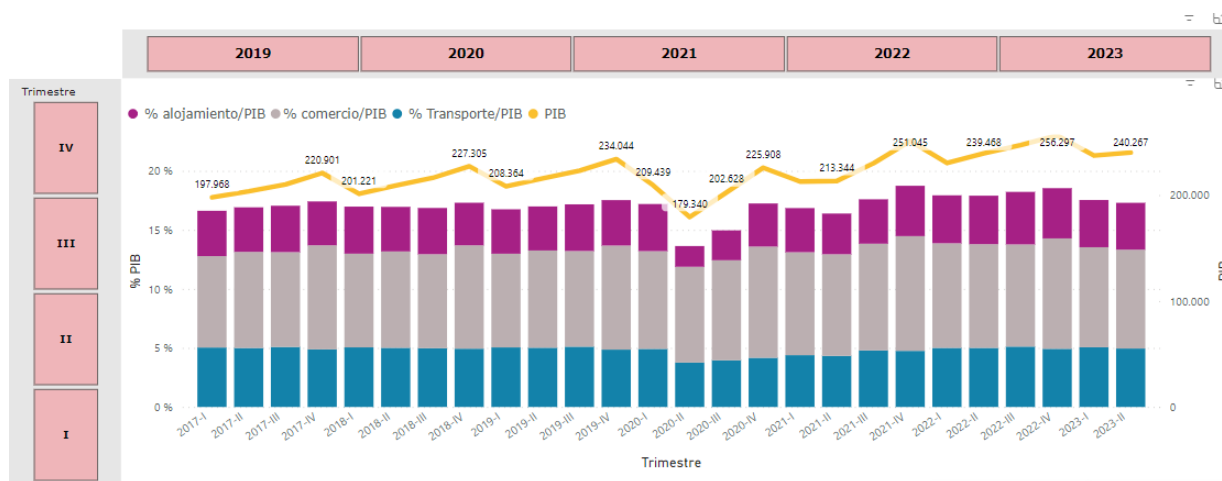
El Caribe colombiano ha tenido un crecimiento importante como destino turístico en la

última década. Ciudades como Cartagena, Santa Marta y San Andrés han incrementado en un 58% su oferta hotelera entre 2010 y 2022 (Cotelco, 2023).

Las cifras del sector son alentadoras por la estabilidad de los últimos años. La gráfica a continuación refleja el comportamiento en el PIB de los servicios de alojamiento y comida frente a otros como el comercio y transporte. Solo existe una reducción en los periodos de pandemia en 2020 que recupera su dinámica en 2021-2023.

**Figura 16**

*PIB Colombia - Sector Comercio, Alojamiento y Servicios de Comida 2019-2023*



Fuente. DANE, precios constantes. Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015.

Miles de millones de pesos.

No obstante, las cifras anteriores, la sostenibilidad de este sector enfrenta múltiples desafíos en aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales y es por ello que un análisis PESTEL puede contribuir a entender estas problemáticas.

El análisis PESTEL fue ideado por Francis J. Aguilar, un profesor de la *Harvard Business School*. Es una herramienta que Kotler y Armstrong (2012) describen como esencial para examinar el entorno macroeconómico y externo en el cual una empresa opera. La metodología PESTEL, cuyas siglas se refieren a factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, permite a las organizaciones identificar y comprender cómo estas dimensiones pueden influir en su desempeño. Esta herramienta es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, ofreciendo una visión global de las influencias externas y ayudando a las empresas a anticiparse a posibles oportunidades y amenazas, facilitando así una planificación efectiva y una adaptación proactiva a las

dinámicas del mercado (Kotler & Armstrong, 2012).

Un factor político crítico que afecta al sector turismo es la corrupción a niveles elevados. De acuerdo con Transparencia Colombia en su estudio del año 2023, la corrupción obstaculiza significativamente la inversión en infraestructura turística y el proceso de otorgamiento de licencias hoteleras. Esta situación dificulta el crecimiento y la expansión de la industria.

Adicionalmente, según la investigación realizada por Oliveros Ocampo, C. A., & Beltrán Vargas, J. E. en 2018, se evidencian deficiencias notables en el marco regulatorio destinado a la protección de ecosistemas frágiles, tales como manglares, arrecifes y humedales. La falta de una regulación efectiva compromete la sostenibilidad y la preservación de estos valiosos recursos naturales.

Otro aspecto relevante es la limitada coordinación interinstitucional entre las entidades de los niveles nacional, regional y municipal relacionadas con el turismo. Esta falta de sincronización y cooperación entre diferentes organismos gubernamentales dificulta la implementación de políticas y estrategias efectivas para el desarrollo turístico en el país.

En la región del Caribe colombiano, el sector turismo desempeña un papel crucial en la economía regional, ya que contribuyó con un significativo 8.2% al Producto Interno Bruto (PIB) de la región en el año 2022, según los datos proporcionados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en su informe de 2023. Esta dependencia del turismo como fuente de ingresos económicos evidencia la relevancia de este sector en la región.

Sin embargo, a pesar de su importancia económica, la competitividad de la oferta turística en el Caribe colombiano sigue siendo un desafío. Según el análisis realizado por Méndez, S. G., Galvis, J. F. R., & Hernández, Y. G. en 2023, la región ocupa el puesto 66 entre 117 países en términos de competitividad turística, lo que indica una brecha importante en

comparación con otros destinos de la región. Además, se observa una alta tasa de informalidad laboral en el sector turístico, superando el 47%. Esta informalidad laboral tiene consecuencias negativas en la calidad de los servicios turísticos ofrecidos, lo que a su vez puede afectar la percepción de calidad por parte de los visitantes y su satisfacción general.

Otro factor económico relevante es la estacionalidad de la demanda turística en la región, que se concentra en períodos específicos como las temporadas vacacionales. Esta estacionalidad plantea desafíos para la sostenibilidad económica de la industria hotelera en el Caribe colombiano, ya que los ingresos pueden ser altamente variables a lo largo del año. La dependencia de estas temporadas puede generar dificultades para mantener una operación hotelera rentable y estable durante todo el año.

Los factores socioculturales que influyen en la dinámica del turismo en Colombia revelan una serie de aspectos importantes a considerar: uno de los desafíos socioculturales es la gentrificación de centros históricos en ciudades emblemáticas, como señala el Centro de Pensamiento Turístico-Colombia en su informe de 2023. Ese proceso ha llevado al desplazamiento de comunidades locales, lo que plantea cuestiones relacionadas con la justicia social y la preservación de la identidad cultural de estas áreas históricas. Además, la actividad turística puede tener un impacto significativo en la autenticidad cultural de las regiones, ya que la adopción de patrones culturales foráneos a veces prevalece sobre las tradiciones locales. Este fenómeno puede resultar en la pérdida de la autenticidad cultural de una región, según lo observado en diferentes partes del país.

Por otro lado, se asocian impactos sociales negativos al turismo, como la inseguridad, el tráfico de drogas y la prostitución. Estos problemas pueden surgir como consecuencia de la afluencia de turistas y la actividad económica relacionada con el turismo, lo que a su vez puede

afectar la percepción de seguridad en una región.

Los conflictos entre residentes y turistas también son otro elemento para considerar en el ámbito sociocultural. Estos conflictos pueden surgir por cuestiones como el ruido, el uso de espacios públicos y las diferencias en el estilo de vida entre los residentes locales y los visitantes. La gestión adecuada de estos conflictos es esencial para mantener un ambiente armonioso en las áreas turísticas.

Los factores tecnológicos que inciden en el desempeño del sector turístico en la región del Caribe colombiano se caracterizan por diversas dinámicas: uno de los aspectos destacados es el auge del comercio digital de servicios turísticos, como lo señalan Ospino-Ayala, O. J., Barrios- Sandoval, A., & Matos-Mareño, R. A. en su estudio de 2020. Este fenómeno refleja la creciente importancia de las plataformas en línea y la reserva de servicios turísticos a través de Internet, lo que puede ser una oportunidad para el sector. Sin embargo, a pesar de este auge, se observa una baja adopción de tecnologías emergentes por parte de los prestadores hoteleros en la región. Esto sugiere un desafío en términos de mantenerse actualizado con las tendencias tecnológicas y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen.

Asimismo, el estudio denota que las deficiencias en conectividad y el acceso a Internet de alta velocidad en las zonas turísticas del Caribe son un factor limitante. La falta de una infraestructura de telecomunicaciones sólida puede obstaculizar la implementación de soluciones tecnológicas y la prestación de servicios en línea de manera eficiente.

Además, los autores identifican un escaso uso de soluciones tecnológicas para la gestión sostenible de destinos y atracciones turísticas en la región. La falta de adopción de estas herramientas puede afectar la eficacia de la gestión y la sostenibilidad de los recursos turísticos en el Caribe colombiano.

Oliveros Ocampo, C. A., & Beltrán Vargas, J. E. (2018) estudian los factores ambientales que influyen en la dinámica del turismo en el Caribe colombiano los cuales son de gran relevancia y plantean desafíos significativos tales como: la degradación de ecosistemas frágiles, como los arrecifes de coral, manglares y lagunas costeras, debido al turismo masivo, es una preocupación crítica. La afluencia masiva de turistas puede causar un impacto negativo en la biodiversidad y la salud de estos ecosistemas, lo que a su vez puede amenazar la belleza natural de la región y su capacidad para atraer visitantes. La contaminación de playas, causada por el vertimiento de aguas residuales y residuos sólidos, es otro factor ambiental preocupante. La presencia de desechos y la contaminación del agua pueden dañar la calidad del entorno costero, lo que afecta tanto a la experiencia de los turistas como a la salud de los ecosistemas marinos.

Además, la infraestructura hotelera en las zonas de playa puede exacerbar la erosión costera. La construcción de hoteles y otras edificaciones en áreas vulnerables puede acelerar el proceso de pérdida de playas y degradación de la línea costera, lo que compromete la sostenibilidad ambiental de la región.

Por último, la huella de carbono generada por el transporte aéreo y terrestre asociado al turismo hacia el Caribe colombiano es un aspecto relevante en términos ambientales. Los desplazamientos de turistas hacia la región contribuyen a las emisiones de gases de efecto invernadero, lo que plantea desafíos en la mitigación del cambio climático y la promoción de prácticas turísticas más sostenibles.

Los factores legales que inciden en el sector turístico en Colombia, según el informe del Centro de Pensamiento Turístico-Colombia en 2023, se caracterizan por las siguientes consideraciones: en primer lugar, se observa la ausencia de una política integral de turismo

sostenible específica para la región. Esta carencia de una orientación estratégica sólida puede dificultar la planificación y promoción de prácticas turísticas que favorezcan la sostenibilidad económica, social y ambiental en el Caribe colombiano. Además, el marco regulatorio existente muestra debilidades notables en lo que respecta a la conservación del patrimonio cultural, tanto material como inmaterial. La falta de regulaciones sólidas puede poner en riesgo la preservación de los recursos culturales de la región, que desempeñan un papel crucial en la atracción turística.

Otro aspecto relevante es la limitada capacidad institucional para llevar a cabo una supervisión y control efectivos de las prácticas en la industria turística. La capacidad de las instituciones para garantizar el cumplimiento de normativas del sector es esencial para minimizar los impactos negativos del turismo.

Finalmente, se señala la falta de incentivos tributarios que promuevan la reconversión de la hotelería hacia prácticas más sostenibles. La implementación de incentivos fiscales podría fomentar la adopción de prácticas respetuosas con el medio ambiente y contribuir a una mayor sostenibilidad en el sector hotelero. A continuación, se presenta un resumen de los temas abordados que aplican al sector objeto de estudio:

**Tabla 7***Análisis PESTEL Posada "Right Lang Deh So"*

| Factores                        | Descripción  | Impacto En La Posada Nativa En San Andrés  |
|---------------------------------|--|--|
| <b>FACTORES POLÍTICOS</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia persistente del narcotráfico y grupos armados ilegales en zonas costeras.</li> <li>- Corrupción a niveles elevados.</li> <li>- Deficiencias en regulaciones para la protección de ecosistemas frágiles.</li> <li>- Limitada coordinación interinstitucional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto en la seguridad y afluencia de turistas internacionales.</li> <li>- Obstáculo para la inversión y crecimiento.</li> <li>- Amenaza para la sostenibilidad ambiental.</li> <li>- Dificultad en la implementación de políticas efectivas.</li> </ul> |
| <b>FACTORES ECONÓMICOS</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribución significativa al PIB regional.</li> <li>- Baja competitividad turística.</li> <li>- Alta tasa de informalidad laboral.</li> <li>- Estacionalidad de la demanda turística.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia económica destacada.</li> <li>- Desafío en competitividad.</li> <li>- Impacto en calidad de servicios y percepción.</li> <li>- Dificultad en la gestión de ingresos a lo largo del año.</li> </ul>  |
| <b>FACTORES SOCIOCULTURALES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gentrificación en centros históricos.</li> <li>- Pérdida de autenticidad cultural.</li> <li>- Impactos sociales negativos.</li> <li>- Conflictos entre residentes y turistas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desplazamiento de comunidades locales.</li> <li>- Riesgo de pérdida de autenticidad cultural.</li> <li>- Problemas de seguridad y percepción.</li> <li>- Gestión de conflictos esencial.</li> </ul>   |
| <b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auge del comercio digital de servicios turísticos.</li> <li>- Baja adopción de tecnologías emergentes.</li> <li>- Deficiencias en conectividad.</li> <li>- Escaso uso de soluciones tecnológicas para gestión sostenible.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades en reservas en línea.</li> <li>- Desafío en mantenerse actualizado.</li> <li>- Limitación en implementación de soluciones tecnológicas.</li> <li>- Impacto en gestión sostenible.</li> </ul>  |
| <b>FACTORES AMBIENTALES</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Degradación de ecosistemas frágiles.</li> <li>- Contaminación de playas.</li> <li>- Erosión costera por infraestructura hotelera.</li> <li>- Huella de carbono del transporte.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amenaza para biodiversidad y atractivo natural.</li> <li>- Impacto en calidad de entorno costero.</li> <li>- Riesgo para sostenibilidad ambiental.</li> <li>- Contribución al cambio climático.</li> </ul>  |
| <b>FACTORES LEGALES</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de política integral de turismo sostenible.</li> <li>- Debilidades en regulación de patrimonio cultural.</li> <li>- Limitada capacidad institucional de supervisión y control.</li> <li>- Falta de incentivos fiscales para prácticas sostenibles.</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad en planificación y promoción de sostenibilidad.</li> <li>- Riesgo para conservación del patrimonio.</li> <li>- Desafío en garantizar cumplimiento normativo.</li> <li>- Falta de estímulo para prácticas sostenibles.</li> </ul>               |

*Fuente.* Elaboración propia

***Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE***

A continuación, se presenta la Matriz MEFE para la Posada Nativa Right Lang Deh So de San Andrés Islas, considerando las oportunidades y amenazas identificadas:

**Tabla 8***Matriz MEFE Oportunidades:*

| Criterio  | Importancia | Calificación | Ponderación | Puntuación ponderada |
|---|-------------|--------------|-------------|----------------------|
| <b>Oportunidades</b>  |             |              |             |                      |
| Fortalecer la fidelización de clientes y generación de recompra a partir del uso de datos y estadísticas. | Alta        | 4            | 0,15        | 0,60                 |
| Estructurar e integrar los procesos organizacionales y productivos para tomar decisiones estratégicas.    | Alta        | 3            | 0,15        | 0,45                 |
| Avances tecnológicos que aporten en la innovación.  | Alta        | 1            | 0,10        | 0,10                 |
| Posibilidad de aliarse con empresas de alquiler de vehículos para transporte y servicios de turismo.      | Media       | 4            | 0,10        | 0,40                 |
| <b>Amenazas</b>   |             |              |             |                      |
| Desaceleración de la economía nacional.   | Alta        | 2            | 0,15        | 0,30                 |
| Competencia de calidad y precio.  | Alta        | 2            | 0,15        | 0,30                 |
| Cambios climáticos que impidan al cliente llegar al lugar de destino.                                     | Media       | 2            | 0,10        | 0,20                 |
| Mayores impuestos por el turismo.   | Media       | 2            | 0,10        | 0,20                 |
| <b>Total</b>  | <b>---</b>  | <b>8</b>     | <b>1,00</b> | <b>2,55</b>          |

Fuente. Elaboración propia

La matriz MEFE evalúa las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la posada "Right Lang Deh So" en su intento de aumentar la rentabilidad y el posicionamiento de la marca a través del marketing digital. La puntuación total ponderada obtenida es de 2,55 sobre un máximo de 4, indicando que hay un margen significativo para mejorar la posición externa de la posada. A continuación, se desglosa y analiza cada factor

Oportunidad 1: Fortalecer la Fidelización de Clientes y Generación de Recompra a Través del Uso de Datos y Estadísticas

Importancia: Alta | Calificación: 4 | Ponderación: 0.15 | Puntuación ponderada: 0.60

Análisis:

Utilización de datos para la fidelización: el uso de datos y estadísticas para comprender mejor a los clientes es una oportunidad vital. Permite personalizar la experiencia del cliente y anticipar sus necesidades, lo que conduce a una mayor satisfacción y fidelidad.

Estrategias de recompra: implementar programas de lealtad y recompra basados en el análisis de datos puede aumentar significativamente la retención de clientes. Estos programas pueden incluir ofertas personalizadas, descuentos y experiencias exclusivas para clientes recurrentes.

Inversión en tecnología: la inversión en sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y análisis de datos es fundamental para aprovechar esta oportunidad. Esto permitirá un seguimiento eficaz y la generación de insights valiosos a partir de los datos recogidos.

Oportunidad 2: Estructurar e Integrar los Procesos Organizacionales y Productivos para Tomar Decisiones Estratégicas

Importancia: Alta | Calificación: 3 | Ponderación: 0.15 | Puntuación ponderada: 0.45

Análisis:

Importancia de la integración de procesos: la integración de los procesos organizacionales y productivos es crucial para la eficiencia y efectividad en la toma de decisiones. Esto incluye desde la gestión de reservas hasta el mantenimiento de las instalaciones y el servicio al cliente.

Decisiones estratégicas basadas en datos: al estructurar e integrar estos procesos, la empresa puede recopilar y utilizar datos para tomar decisiones más informadas y estratégicas, como la optimización de la ocupación o la mejora de los servicios.

Implementación tecnológica: la adopción de herramientas tecnológicas adecuadas es esencial para esta integración. Sistemas de gestión empresarial (ERP) y plataformas de gestión

hotelera pueden ser clave en este proceso.

### Oportunidad 3: Avances Tecnológicos que Aporten en la Innovación

Importancia: Alta | Calificación: 1 | Ponderación: 0.10 | Puntuación ponderada: 0.10

#### Análisis:

Adopción de tecnología para la innovación: la incorporación de tecnologías avanzadas puede ofrecer oportunidades significativas para innovar en la prestación de servicios y en la experiencia del cliente.

Desafíos de implementación: la baja calificación sugiere que puede haber desafíos en la adopción de estas tecnologías, ya sea por limitaciones de recursos, conocimientos técnicos o infraestructura.

Planificación y capacitación: para aprovechar esta oportunidad, la posada podría necesitar una planificación cuidadosa, inversión en infraestructura tecnológica y capacitación del personal.

### Oportunidad 4: Posibilidad de Aliarse con Empresas de Alquiler de Vehículos para Transporte y Servicios de Turismo

Importancia: Media | Calificación: 4 | Ponderación: 0.10 | Puntuación ponderada: 0.40

#### Análisis:

Ampliación de servicios: establecer alianzas con empresas de alquiler de vehículos y servicios turísticos puede enriquecer la oferta de la posada, proporcionando un servicio más completo y atractivo para los clientes.

Diferenciación competitiva: estas alianzas pueden ser un factor diferenciador en el mercado, ofreciendo una experiencia más integrada y conveniente para los huéspedes.

Gestión de alianzas: es importante seleccionar socios que compartan valores y estándares de calidad similares, y gestionar estas relaciones de manera que ambas partes se beneficien.

En resumen, estas oportunidades presentan caminos valiosos para mejorar la rentabilidad y el posicionamiento de marca de la posada. La clave estará en implementar estrategias efectivas que aprovechen al máximo estas oportunidades, manteniendo siempre una visión centrada en el cliente y en la calidad del servicio.

#### Amenaza 1: Desaceleración de la Economía Nacional

Importancia: Alta | Calificación: 2 | Ponderación: 0.15 | Puntuación ponderada: 0.30

##### Análisis:

Impacto de la economía en el turismo: una economía en desaceleración tiene el potencial de impactar negativamente el sector turístico. Los clientes pueden reducir sus gastos en viajes y alojamiento debido a una menor confianza económica o restricciones presupuestarias.

Estrategias de mitigación: para enfrentar esta amenaza, la posada podría desarrollar ofertas y paquetes más asequibles, dirigidos a segmentos de mercado más sensibles al precio.

También podría explorar mercados menos afectados por la desaceleración económica nacional, como turistas internacionales o nichos de mercado específicos.

Adaptabilidad y resiliencia: la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios económicos es crucial. Esto puede incluir ajustes en la estrategia de precios, promociones, y una mayor eficiencia operativa para mantener la rentabilidad.

#### Amenaza 2: Competencia de Calidad y Precio

Importancia: Alta | Calificación: 2 | Ponderación: 0.15 | Puntuación ponderada: 0.30

##### Análisis:

Entorno competitivo: la competencia en términos de calidad y precio es una de las amenazas más directas y palpables. En un mercado turístico saturado, los competidores pueden ofrecer servicios similares a precios más bajos o con mayor valor agregado.

Diferenciación y valor agregado: la posada debe enfocarse en crear una propuesta de valor única. Esto puede incluir experiencias personalizadas, un servicio al cliente excepcional, o características únicas del alojamiento que la distingan de sus competidores.

Análisis de la competencia: un monitoreo constante de la competencia ayudará a la posada a ajustar sus estrategias de manera oportuna. Conocer las fortalezas y debilidades de los competidores permitirá a la posada posicionarse de manera más efectiva.

#### Amenaza 3: Cambios Climáticos

Importancia: Media | Calificación: 2 | Ponderación: 0.10 | Puntuación ponderada: 0.20

##### Análisis:

Impacto del clima en el turismo: los cambios climáticos pueden afectar tanto la accesibilidad al destino como la experiencia del cliente. Eventos climáticos extremos o imprevistos pueden disuadir a los visitantes o interrumpir las operaciones de la posada.

Planes de contingencia: es crucial tener planes de contingencia para eventos climáticos adversos. Esto puede incluir seguros adecuados, protocolos de emergencia y comunicación efectiva con los clientes durante tales eventos.

Adaptabilidad climática: invertir en infraestructura resistente al clima y en prácticas sostenibles puede no solo minimizar el riesgo, sino también atraer a clientes conscientes del medio ambiente.

#### Amenaza 4: Mayores Impuestos por el Turismo

Importancia: Media | Calificación: 2 | Ponderación: 0.10 | Puntuación ponderada: 0.20

##### Análisis:

Impacto fiscal en el sector turístico: un aumento en los impuestos relacionados con el turismo puede incrementar los costos operativos de la posada, afectando su rentabilidad.

Gestión financiera y precios: la posada debe prepararse para absorber o pasar estos costos adicionales a los clientes de manera que no comprometa su competitividad. Esto requiere una gestión financiera astuta y una estrategia de precios flexible.

Abogacía y colaboración: participar en grupos de interés o asociaciones turísticas puede dar a la posada una voz en las discusiones sobre políticas fiscales. La colaboración con otros actores del sector puede ayudar a abogar por un entorno fiscal más favorable.

La evaluación exhaustiva de la Matriz MEFE para la posada "Right Lang Deh So" revela un panorama complejo y desafiante, caracterizado tanto por oportunidades significativas como por amenazas potenciales en el ámbito del turismo y la hospitalidad. La posada, al buscar aumentar su rentabilidad y fortalecer su posicionamiento de marca a través del uso estratégico de herramientas de marketing digital, se enfrenta a un entorno dinámico que exige una adaptación y respuesta estratégica cuidadosamente orquestada.

En el ámbito de las oportunidades, el análisis destaca la importancia crítica de utilizar datos y estadísticas para fortalecer la fidelización de clientes y estimular la recompra. Este enfoque, centrado en el cliente, no solo mejora la experiencia del usuario, sino que también crea un vínculo más profundo y duradero con la marca. La posada, por lo tanto, debe priorizar la inversión en sistemas de análisis de datos y CRM (gestión de relaciones con clientes) para captar y procesar información valiosa que guíe sus decisiones de marketing y operaciones.

Además, la posada se encuentra en una posición privilegiada para estructurar e integrar sus procesos organizacionales y productivos, lo que facilitará la toma de decisiones estratégicas más informadas y oportunas. Esta integración de procesos debe ser vista no solo como una mejora operativa sino también como una oportunidad para fomentar una cultura organizacional más ágil y colaborativa.

Sin embargo, estos esfuerzos deben ser equilibrados con un enfoque atento en las amenazas identificadas. La posada debe desarrollar estrategias para mitigar los efectos de una posible desaceleración económica y la creciente competencia en calidad y precio. Esto implicano solo ajustes en la estrategia de precios y ofertas, sino también la búsqueda de vías para diferenciarse, como la creación de experiencias únicas o servicios adicionales que agreguen valor a la estancia de los huéspedes.

La amenaza de los cambios climáticos y los impuestos más elevados sobre el turismo también requiere una atención especial. La posada debería implementar medidas de sostenibilidad y adaptación al clima, así como desarrollar una sólida estrategia financiera que le permita absorber o mitigar los efectos de mayores cargas fiscales sin comprometer su competitividad en el mercado.

En conclusión, la posada "Right Lang Deh So" se encuentra en una encrucijada crítica, donde las oportunidades para mejorar su rentabilidad y posicionamiento de marca a través del marketing digital están equilibradas por desafíos sustanciales en su entorno operativo. La capacidad de la posada para navegar con éxito este entorno dependerá de su habilidad para implementar estrategias que capitalicen eficazmente estas oportunidades mientras mitiguen las amenazas. Esto requerirá no solo una aguda comprensión del mercado y sus tendencias sino también una voluntad de adaptarse y evolucionar constantemente para satisfacer las cambiantes necesidades y expectativas de sus clientes, así como responder a las dinámicas del mercado y del entorno regulador.

### ***Desafíos del Sector Turístico***

El sector turístico es un ejemplo paradigmático de cómo la digitalización ha transformado un modelo de negocio. La adaptación a un consumidor más informado y exigente, con gran

influencia y una mentalidad digital, ha llevado a una transformación no solo en los procesos y productos ofrecidos, sino también en la aparición de nuevos nichos de negocio.

Algunos de los beneficios clave que las nuevas tecnologías han aportado al sector turístico incluyen:

**Accesibilidad universal:** la tecnología ha permitido la creación de "destinos inteligentes" que se esfuerzan por ofrecer experiencias accesibles y satisfactorias para personas con discapacidades o problemas de movilidad.

**Comodidad, rapidez y disponibilidad de información:** las nuevas tecnologías permiten a los consumidores realizar compras y reservas en cuestión de minutos desde diferentes dispositivos, comparando precios y calidad, además de acceder a información relacionada con el viaje.

**Precios flexibles:** la generación Millennial ha impulsado ofertas y el turismo económico, lo que ha llevado a precios más competitivos y ofertas de bajo costo.

**Experiencias exclusivas y personalización del servicio:** la gestión inteligente de datos permite personalizar servicios según el perfil del usuario, el momento de compra y las preferencias del consumidor.

**Empoderamiento del turista:** los consumidores comparten sus experiencias en línea, y su influencia en la toma de decisiones es fundamental. Las empresas se esfuerzan por proporcionar experiencias excepcionales que generen comentarios positivos en línea.

**Interacción con el cliente:** la retroalimentación del cliente en línea es valiosa para las empresas, que buscan establecer una relación más estrecha, responder a consultas y atender sugerencias y quejas en tiempo real.

**Destinos turísticos inteligentes:** la infraestructura tecnológica avanzada en algunas

ubicaciones garantiza experiencias de alta calidad para los visitantes, con servicios como redes Wi-Fi gratuitas, guías interactivas y juegos.

**Economía colaborativa:** nuevos modelos de negocios colaborativos han reducido costos y aumentado la afluencia de turistas.

**Presencia global en el mercado internacional:** internet elimina barreras geográficas y permite a las empresas turísticas expandirse a mercados extranjeros.

**Agilización de procesos y reducción de costos:** las aplicaciones de software automatizan funciones de gestión, reduciendo errores y costos, y aumentando la eficiencia.

En resumen, la transformación digital en el sector turístico ha traído consigo una serie de ventajas que van desde la personalización de servicios hasta la expansión global de las empresas. Aquellas que abracen estas tendencias y se adapten a las demandas de los consumidores digitales estarán en una posición óptima para prosperar en la era digital.

### ***Aspectos Estratégicos de la Posada***

Un aspecto estratégico fundamental para los gestores de la posada “Right Lang Deh So” es la creación de una experiencia única para sus clientes, lo que constituye una piedra angular de su estrategia de negocio. Los gestores deben comprender que, en la industria turística, la satisfacción del cliente y la creación de experiencias memorables son esenciales para construir lealtad y asegurar que los clientes regresen. Esta estrategia busca no solo atraer a nuevos visitantes, sino también fomentar una base de clientes recurrentes y referenciadores que elijan a “Right Lang Deh So” en cada una de sus estancias.

Para lograr esta experiencia única, la empresa se debe enfocar en varios aspectos clave. En primer lugar, dedicar el foco a la atención al cliente y la personalización de los servicios para satisfacer las necesidades y deseos específicos de cada huésped. Cada cliente tiene que sentirse

valorado y especial, lo que crea un vínculo emocional con la marca.

Además, “Right Lang Deh So” está obligada a esforzarse por brindar un ambiente único y memorable en sus instalaciones. Desde la decoración hasta la calidad de las comodidades, cada detalle se cuida meticulosamente para garantizar que los huéspedes vivan una experiencia auténtica y enriquecedora.

Otro aspecto estratégico es la innovación constante. La empresa busca siempre encontrar nuevas formas de sorprender a sus clientes, ya sea a través de servicios adicionales, eventos especiales o promociones exclusivas. Esta estrategia mantiene a los clientes interesados y comprometidos con la marca.

La creación de esa experiencia única para los clientes es un aspecto estratégico esencial para “Right Lang Deh So”. Una estrategia que se basa en la atención al cliente, la personalización, la excelencia en el servicio, la innovación continua y la construcción de relaciones a largo plazo con los huéspedes. A través de esta visión estratégica, la empresa se posicionaría para mantener y aumentar su éxito en la industria turística

### ***Análisis Interno***

#### ***Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI***

A continuación, se presenta la Matriz MEFI para la Posada Nativa Right Lang Deh So de San Andrés Islas, considerando las fortalezas y debilidades identificadas:

**Tabla 9***Matriz MEFI*

| Criterio  | Importancia | Calificación | Ponderación | Puntuación ponderada |
|---|-------------|--------------|-------------|----------------------|
| <b>Fortalezas</b>   |             |              |             |                      |
| Personal altamente capacitado para desempeñar sus funciones                                       | Alta        | 4            | 0,10        | 0,40                 |
| Experiencia en el mercado y servicio al cliente de excelente calidad                              | Alta        | 4            | 0,15        | 0,60                 |
| Cercanía a locales comerciales  | Media       | 3            | 0,13        | 0,38                 |
| Cercanía a la playa y sitios turísticos   | Media       | 3            | 0,13        | 0,38                 |
| <b>Debilidades</b>  |             |              |             |                      |
| No existen en ninguna red social ni en buscadores de viajes o de hospedaje                        | Alta        | 1            | 0,15        | 0,15                 |
| Mecanismo manual para manejo de inventario  | Alta        | 2            | 0,08        | 0,15                 |
| Carencia de sistema de facturación  | Media       | 2            | 0,10        | 0,20                 |
| Bajo conocimiento en el manejo de la tecnología que podría ayudar a tener procesos más eficientes | Media       | 2            | 0,10        | 0,20                 |
| Falta estrategia de mercadeo para la fidelización de los clientes                                 | Alta        | 1            | 0,08        | 0,08                 |
| <b>Total</b>  | ---         | <b>14</b>    | <b>1,00</b> | <b>2,53</b>          |

*Fuente.* Elaboración propia

Fortaleza 1: personal altamente capacitado para desempeñar sus funciones

Importancia: Alta | Calificación: 4 | Ponderación: 0.10 | Puntuación ponderada: 0.40

Análisis: el personal altamente capacitado constituye un pilar fundamental en la prestación de servicios de la posada. La alta calificación refleja el compromiso con la excelencia en el servicio, evidenciado por la capacidad y preparación del equipo para cumplir con sus funciones. Esta fortaleza es esencial para asegurar una experiencia positiva y satisfactoria para los huéspedes, lo que contribuye directamente a la reputación y competitividad de la posada en el mercado. La inversión en capacitación y desarrollo del personal debe ser una prioridad estratégica, ya que

permite mantener y potenciar este activo crucial para el negocio.

Fortaleza 2: experiencia en el mercado y servicio al cliente de excelente calidad

Importancia: Alta | Calificación: 4 | Ponderación: 0.15 | Puntuación ponderada: 0.60

Análisis: la amplia experiencia en el mercado y la calidad del servicio al cliente son factores distintivos que diferencian a la posada de sus competidores. La experiencia acumulada a lo largo del tiempo proporciona un conocimiento profundo del mercado y de las expectativas de los clientes, permitiendo a la posada anticiparse y responder de manera efectiva a las demandas cambiantes. Un servicio al cliente de excelente calidad no solo mejora la satisfacción del cliente y fomenta la lealtad, sino que también aumenta las posibilidades de recomendaciones boca a boca, ampliando así la base de clientes potenciales de la posada.

Fortaleza 3: cercanía a locales comerciales

Importancia: Media | Calificación: 3 | Ponderación: 0.13 | Puntuación Ponderada: 0.38

Análisis: accesibilidad y comodidad: la proximidad a locales comerciales es una ventaja competitiva significativa. Facilita a los huéspedes el acceso a una variedad de servicios y productos, lo que mejora su comodidad y satisfacción general.

Potencial de colaboraciones: esta cercanía abre oportunidades para colaboraciones estratégicas con negocios locales. Esto puede incluir acuerdos de descuentos para huéspedes o paquetes promocionales conjuntos.

Impacto en la experiencia del cliente: la facilidad de acceso a estas comodidades puede ser un factor decisivo para los clientes al elegir alojamiento, lo que mejora la percepción general del establecimiento.

Fortaleza 4: cercanía a la playa y sitios turísticos

Importancia: Media | Calificación: 3 | Ponderación: 0.13 | Puntuación Ponderada: 0.38

Análisis: atractivo turístico: la ubicación cercana a la playa y sitios de interés turístico es un gran atractivo para los visitantes. Esta fortaleza puede ser un punto clave en la promoción y marketing del alojamiento.

Experiencias memorables para los huéspedes: permite a los huéspedes disfrutar fácilmente de experiencias turísticas, lo cual puede mejorar significativamente su satisfacción y generar comentarios positivos.

Oportunidades de marketing y branding: la ubicación puede ser utilizada en estrategias de marketing para destacar la conveniencia y el valor agregado que el alojamiento ofrece a sus clientes.

Debilidad 1: ausencia en redes sociales y buscadores de viajes

Importancia: Alta | Calificación: 1 | Ponderación: 0.15 | Puntuación Ponderada: 0.15

Análisis: visibilidad reducida: la falta de presencia en redes sociales y buscadores de viajes limita significativamente la visibilidad del alojamiento. En la era digital, una presencia online robusta es crucial para atraer a nuevos clientes.

Impacto en la percepción del cliente: los potenciales clientes a menudo evalúan alojamientos basándose en su presencia online. La ausencia en estas plataformas puede llevar a una percepción negativa o a la falta de conocimiento sobre el establecimiento.

Oportunidades de mercado perdidas: esta ausencia impide aprovechar las oportunidades de marketing digital y de alcanzar a un público más amplio.

Debilidad 2: mecanismo manual para manejo de inventario

Importancia: Alta | Calificación: 2 | Ponderación: 0.08 | Puntuación Ponderada: 0.15

Análisis: ineficiencia operativa: el manejo manual de inventario es propenso a errores y consume tiempo, lo que reduce la eficiencia operativa.

Riesgo de sobrebooking o desabastecimiento: la falta de un sistema automatizado puede llevar a problemas como sobrebooking o falta de suministros esenciales, afectando negativamente la experiencia del cliente.

Limitaciones en la escalabilidad del negocio: esta debilidad puede limitar la capacidad del establecimiento para escalar operaciones o manejar aumentos en la demanda de manera efectiva.

Debilidad 3: carencia de sistema de facturación

Importancia: Media | Calificación: 2 | Ponderación: 0.10 | Puntuación Ponderada: 0.20

Análisis: procesos de pago ineficientes: la falta de un sistema de facturación automatizado puede hacer que los procesos de pago sean lentos y propensos a errores, afectando la satisfacción del cliente.

Desafíos en el manejo financiero: esta carencia puede complicar el seguimiento de ingresos y gastos, lo cual es crucial para la gestión financiera efectiva.

Impacto en la percepción de profesionalismo: un sistema de facturación moderno y eficiente es a menudo visto por los clientes como un indicativo de profesionalismo y fiabilidad.

Debilidad 4: bajo conocimiento en tecnología

Importancia: Media | Calificación: 2 | Ponderación: 0.10 | Puntuación Ponderada: 0.20

Análisis: limitaciones en la adopción de innovaciones: la falta de conocimiento tecnológico puede impedir la implementación de soluciones que optimicen las operaciones y mejoren la experiencia del cliente.

Desventaja competitiva: en un sector cada vez más tecnológico, esta debilidad puede colocar al establecimiento en desventaja frente a competidores que utilizan tecnología avanzada.

Debilidad 5: falta de estrategia de mercadeo para fidelización de clientes

Importancia: Alta | Calificación: 1 | Ponderación: 0.08 | Puntuación Ponderada: 0.08

Análisis: retención de clientes reducida: sin una estrategia de mercadeo enfocada en la fidelización, el establecimiento pierde oportunidades para construir relaciones a largo plazo con los clientes.

Dependencia de nuevos clientes: esta falta de estrategia puede llevar a una dependencia excesiva en atraer constantemente nuevos clientes, lo cual es generalmente más costoso que retener a los existentes.

La evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa revela un equilibrio complejo entre los recursos humanos altamente calificados y la experiencia en el servicio al cliente, y, por otro lado, las limitaciones tecnológicas y de marketing. La habilidad y experiencia del personal, junto con la reputación establecida en el servicio al cliente, son activos invaluable que forman la columna vertebral de la empresa. Estos factores no solo aseguran la calidad del servicio actual, sino que también proporcionan una base sólida para futuras mejoras y expansiones. Sin embargo, es crucial que la empresa aborde sus debilidades tecnológicas y de marketing para mantener su competitividad en un mercado cada vez más digitalizado.

La falta de presencia en redes sociales y buscadores de viajes, junto con la ausencia de un sistema de facturación automatizado y la dependencia de procesos manuales para el manejo de inventario, plantea riesgos significativos. Estas debilidades no solo limitan la visibilidad de la empresa y su capacidad para atraer nuevos clientes, sino que también pueden afectar su eficiencia operativa. En un entorno donde la tecnología juega un papel cada vez más crítico en la gestión y promoción de negocios, es esencial que la empresa invierta en mejoras tecnológicas.

Esto incluiría la adopción de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y herramientas de análisis de datos, que no solo optimizarían las operaciones internas, sino que también permitirían una mejor comprensión y fidelización de los clientes. Además, es imperativo

desarrollar una estrategia de marketing digital sólida, centrada en la construcción de una presencia en línea y la implementación de programas de fidelización de clientes. La estrategia debe aprovechar las fortalezas existentes de la empresa, como su ubicación estratégica cerca de comercios y sitios turísticos, y su personal experto, para crear una narrativa atractiva que resuene con los clientes actuales y potenciales.

En resumen, mientras que la empresa cuenta con fundamentos sólidos en términos de recursos humanos y experiencia en el servicio al cliente, es crucial abordar las áreas de mejora relacionadas con la tecnología y el marketing. La adopción de tecnologías avanzadas y el desarrollo de una presencia en línea sólida no solo mejorarán la eficiencia operativa y la visibilidad de la empresa, sino que también potenciarán su capacidad para atraer y retener clientes en un mercado competitivo. Estas acciones no solo fortalecerán la posición actual de la empresa, sino que también asegurarán su crecimiento y éxito a largo plazo en el cambiante panorama del mercado.

### ***Posición de la Empresa Frente a los Desafíos del Sector Turístico***

En un mundo en constante avance tecnológico, Internet se ha convertido en un componente esencial en todos los aspectos de la vida. Las empresas están en una búsqueda incansable por encontrar formas efectivas de ofrecer sus servicios a través de esta vasta red, implementando plataformas y aplicaciones amigables para los consumidores. El sector turístico, en particular, ejemplifica de manera sobresaliente cómo la digitalización del usuario ha transformado completamente un modelo de negocio. La adaptación a las demandas de un consumidor cada vez más informado y exigente, empoderado con la capacidad de influir y que busca la comodidad con un simple clic, ha impulsado una evolución no solo en los procesos y productos ofertados, sino también en la creación de nuevos segmentos de mercado.

En el contexto de este proyecto, que se centra en la implementación de una estrategia de marketing digital y un software de gestión de reservas para una posada nativa en San Andrés, las cinco fuerzas de Porter adquieren relevancia. Los competidores actuales en el sector de la hospitalidad en San Andrés, los consumidores que buscan alojamiento, los proveedores de servicios relacionados, los posibles sustitutos, como otras opciones de alojamiento, y los competidores potenciales que podrían ingresar al mercado, todos influyen en la estrategia y la toma de decisiones.

El comercio electrónico y su desarrollo, el creciente uso de dispositivos móviles y la bancarización que ha permitido que una mayor parte de la población tenga acceso a tarjetas de crédito, han sido factores clave en esta transformación. Colombia ha experimentado un crecimiento sustancial en el ámbito del comercio electrónico, lo que ha llevado al país a posicionarse en el punto más alto del panorama latinoamericano en este aspecto. Sin embargo, a pesar de los avances, el sector turístico se enfrenta a varios desafíos significativos.

En este contexto, la posada “Right Lang Deh So” destaca por su enfoque tradicional de ventas, que depende en gran medida de recomendaciones de boca a boca. Actualmente, su ausencia en Internet y en las redes sociales la hace vulnerable ante la competencia y corre el riesgo de quedar rezagada en el mercado si no adopta estrategias de marketing digital. Esto implica no solo la creación de una presencia en redes sociales o un sitio web, sino también la inclusión en plataformas de búsqueda ampliamente utilizadas, como Booking, TripAdvisor, Airb&b, entre otras. Estas plataformas ofrecen visibilidad a nivel global y brindan a cualquier persona la oportunidad de encontrar los servicios de “Right Lang Deh So”.

La empresa se encuentra en un punto crítico en el que debe reconocer la importancia de adaptarse al panorama digital y aprovechar las ventajas que este ofrece en términos de alcance y

visibilidad. La implementación efectiva de estrategias de marketing digital y la presencia en plataformas en línea son esenciales para garantizar su competitividad y supervivencia en un sector en constante evolución. En este sentido, “Right Lang Deh So” tiene la oportunidad de transformar su modelo de negocio y mantenerse alineada con las demandas de los consumidores digitales para lograr un crecimiento sostenible y a largo plazo.

### ***Diagnóstico digital para el sector turístico***

En la era actual de la tecnología y la conectividad, es imperativo que las empresas del sector turístico establezcan una sólida presencia en línea para impulsar sus ventas y atraer a una base de clientes en constante expansión. La creación de un perfil en Internet y la participación en las redes sociales son estrategias fundamentales para el crecimiento del negocio. Una plataforma que puede resultar de gran utilidad en este sentido es Booking.com, un agregador de tarifas de viaje y un metabuscador de alojamiento. Booking.com opera bajo un modelo en el que los clientes realizan reservas de alojamiento y pagan directamente en el establecimiento, con la plataforma recibiendo una comisión del 15% de la transacción.

Por otro lado, Instagram se ha convertido en un espacio donde las empresas pueden expresar visualmente sus propuestas y atraer la atención de un público global. La generación de contenido de alta calidad en esta plataforma es esencial para construir la confianza y la seguridad de los clientes, lo que, a su vez, contribuye al aumento de la base de clientes de la empresa. La siguiente gráfica define los puntos más importantes a considerar en el plan del marketing de contenidos:

**Figura 17***Interrogantes para desarrollar el Contenido digital de Marketing*

*Fuente.* Elaboración propia.

Un aspecto crítico en esta transformación digital es la comprensión de los hábitos de los consumidores. Actualmente, los consumidores tienden a favorecer los canales digitales para realizar sus compras, ya que les brindan un mayor poder de elección y acceso a información. Un solo clic puede llevarlos a la competencia, por lo que es fundamental que las empresas aprovechen esta oportunidad para mejorar su productividad a través de la implementación de soluciones de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Estas soluciones facilitan la recopilación de datos de los clientes, lo que a su vez ayuda a impulsar la recompra, la fidelización de clientes existentes y la segmentación efectiva de las campañas de marketing.

### **Mapa de Procesos Clave y Nivel de Digitalización**

El mapa de procesos clave y el nivel de digitalización de la posada “Right Lang Deh So” son elementos esenciales para su funcionamiento eficiente y su adaptación a la era digital. En la siguiente tabla, se presentan las valoraciones de los procesos y su criticidad, lo que proporciona una visión clara de los aspectos que requieren atención y mejora en términos de digitalización.

**Tabla 10**

#### *Valoración de los procesos*

| Categorías  | Procesos   | Valoración | Criticidad |
|---|--|------------|------------|
| Producto/Servicio Inteligente                       | Diseño y desarrollo de procesos más eficientes   | 1.0        | Bajo       |
| Producto/Servicio Inteligente                       | Diseño y desarrollo de Productos/Servicios (PIS) más adecuados a las necesidades de los clientes | 1.0        | Bajo       |
| Relación con el Cliente                             | Atención y fidelización del cliente  | 1.0        | Crítico    |
| Relación con el Cliente                             | Captación de clientes y pedidos  | 1.0        | Crítico    |
| Relación con el Cliente                             | Relación con la red de ventas/distribución   | 1.0        | Crítico    |
| Operaciones, producción o servicios (Smart Factory) | Gestión de la Calidad  | 1.0        | Alto       |
| Operaciones, producción o servicios (Smart Factory) | Logística de salida  | 1.0        | Bajo       |
| Operaciones, producción o servicios (Smart Factory) | Mantenimiento  | 1.0        | Bajo       |
| Operaciones, producción o servicios (Smart Factory) | Planificación de la producción o del servicio  | 1.0        | Medio      |
| Operaciones, producción o servicios (Smart Factory) | Proceso productivo o prestación del servicio   | 1.0        | Medio      |
| Cadena de suministro Colaborativa                   | Colaboración con aliados   | 1.0        | Bajo       |
| Cadena de suministro Colaborativa                   | Gestión del aprovisionamiento  | 1.0        | Bajo       |
| Cadena de suministro Colaborativa                   | Proceso de Compra  | 1.0        | Medio      |
| Gestión Inteligente                                 | Gestión Administrativa y Financiera  | 1.0        | Medio      |
| Gestión Inteligente                                 | Gestión de la Tecnología y la Seguridad  | 1.0        | Bajo       |
| Gestión Inteligente                                 | Gestión de Personas  | 1.0        | Alto       |

*Fuente.* Elaboración propia.

Dentro de los procesos desarrollados por la empresa se destacan como procesos críticos los procesos de Atención y fidelización del cliente, captación de clientes y pedidos y relación con la red de ventas /distribución.

Por otra parte, respecto al nivel de digitalización la empresa se categoriza como un negocio digital principiante, dado que la interacción de sus procesos es física, en su mayoría, la mecanización se realiza de manera manual con herramientas ofimáticas y la inteligencia incorporada en los mismos es directamente humana.

La Tabla titulada "Nivel de Habilitadores", es una herramienta que evalúa y clasifica diversos aspectos y componentes de la posada en función de sus capacidades habilitadoras. Esta tabla abarca varias categorías, cada una de las cuales contribuye a la eficiencia y éxito general del negocio. La "Calificación General" proporciona una visión global de la posición de la posada en términos de sus capacidades habilitadoras, evaluando la integración y desempeño de los diversos aspectos considerados.

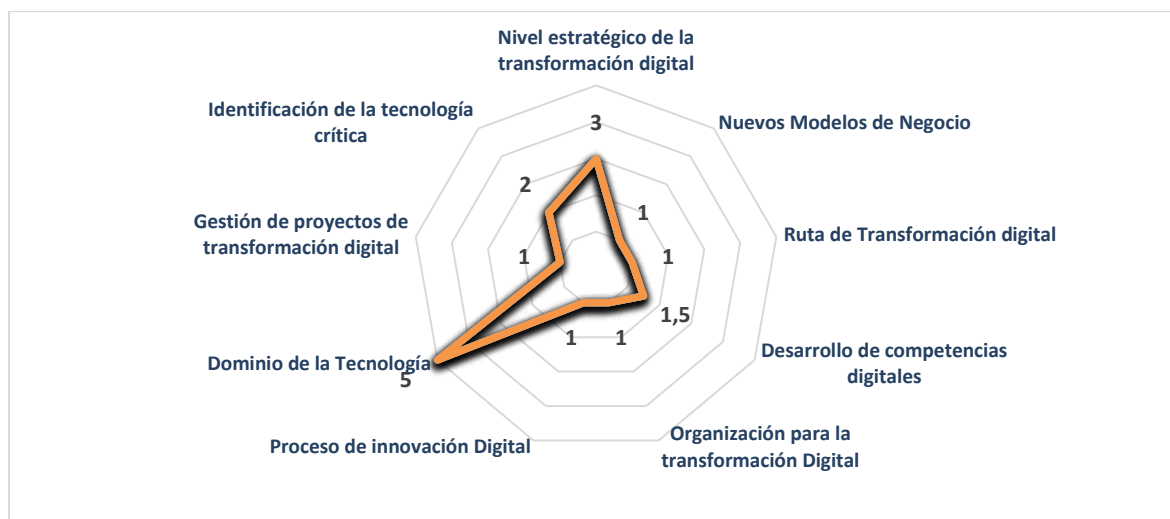
Las categorías individuales, como "Producto Servicio Inteligente", "Relación con el Cliente", "Operaciones y Producción", "Cadena de Valor Colaborativa" y "Gestión Inteligente", permiten un desglose más detallado de las capacidades habilitadoras de la posada. Estas categorías evalúan áreas específicas que son fundamentales en la industria hotelera, como la innovación en productos y servicios, la interacción con los clientes, la eficiencia operativa, la colaboración con socios y la gestión estratégica. La tabla ofrece una evaluación sistemática de cómo la posada "Right Lang Deh So" se desempeña en cada uno de estos aspectos, lo que proporciona una guía para identificar áreas de mejora y oportunidades para el crecimiento y la innovación.

**Tabla 11***Nivel de Habilitadores*

| Categoría                                 | Proceso  | Calificación General | Producto Servicio Inteligente | Relación con el Cliente | Operaciones y Producción | Cadena de Valor Colaborativa | Gestión Inteligente |
|---|--|----------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|---------------------|
| Estrategia de transformación digital      | Nivel estratégico de la transformación digital | 3,00                 | 3,00                          | 3,00                    | 3,00                     | 3,00                         | 3,00                |
| Estrategia de transformación digital      | Nuevos Modelos de Negocio                      | 1,00                 | 1,00                          | 1,00                    | 1,00                     | 1,00                         | 1,00                |
| Estrategia de transformación digital      | Ruta de Transformación digital                 | 1,00                 | 1,00                          | 1,00                    | 1,00                     | 1,00                         | 1,00                |
| Cultura de transformación digital         | Desarrollo de competencias digitales           | 1,50                 | 1,50                          | 1,50                    | 1,50                     | 1,50                         | 1,50                |
| Cultura de transformación digital         | Organización para la transformación Digital    | 1,00                 | 1,00                          | 1,00                    | 1,00                     | 1,00                         | 1,00                |
| Cultura de transformación digital         | Proceso de innovación Digital                  | 1,00                 | 1,00                          | 1,00                    | 1,00                     | 1,00                         | 1,00                |
| Vigilancia y seguimiento de la Tecnología | Dominio de la Tecnología                       | 5,00                 | 5,00                          | 5,00                    | 5,00                     | 5,00                         | 5,00                |
| Vigilancia y seguimiento de la Tecnología | Gestión de proyectos de transformación digital | 1,00                 | 1,00                          | 1,00                    | 1,00                     | 1,00                         | 1,00                |
| Vigilancia y seguimiento de la Tecnología | Identificación de la tecnología crítica        | 2,00                 | 2,00                          | 2,00                    | 2,00                     | 2,00                         | 2,00                |

*Fuente.* Elaboración propia.

Los habilitadores para la transformación digital son elementos que complementan la tecnología que pueda existir en una empresa. La presencia de estos elementos facilita o acelera la transformación digital de una organización, ayudando a alinear la tecnología con la estrategia de la MiPyme, creando una cultura digital que permita a las personas pensar en cómo utilizar las tecnologías en su propio trabajo, y desarrollando nuevas formas para gestionar estas herramientas novedosas. La gráfica a continuación refleja los resultados:

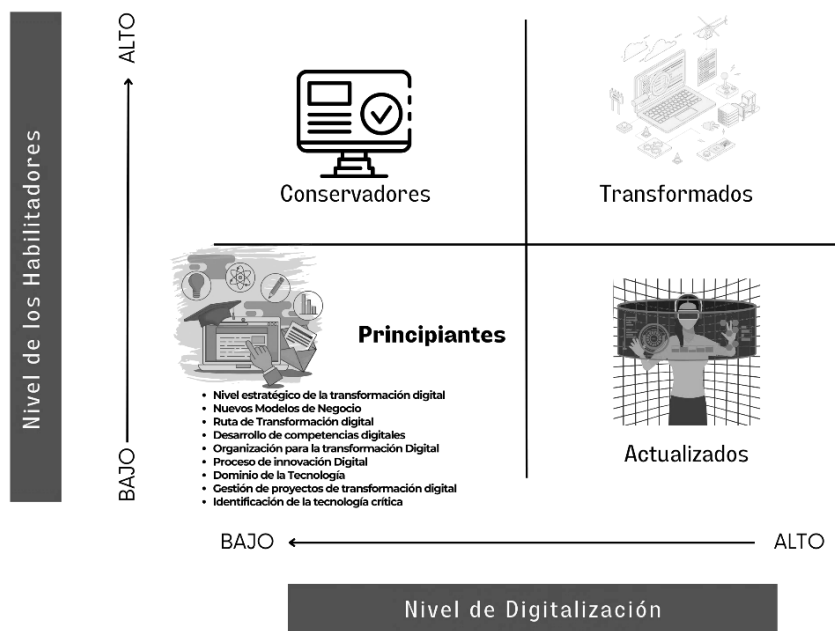
**Figura 18***Calificación General por Proceso*

*Fuente.* Elaboración propia.

En el contexto de la posada, podemos afirmar que el nivel de desarrollo de estos habilitadores se encuentra en un estado incipiente, ya que la estrategia aún no incorpora iniciativas significativas de transformación digital. En otras palabras, la empresa se sitúa en una etapa de madurez digital inicial, como se representa en la matriz que se detalla en la sección siguiente. Sin embargo, es importante destacar que el proceso de dominio de la tecnología está en un nivel alto, lo que indica que los gestores de la posada cuentan con un sólido conocimiento y capacidad para implementar soluciones tecnológicas. La brecha entre el dominio tecnológico y la implementación de estrategias digitales sugiere un potencial considerable para avanzar hacia un nivel más avanzado de digitalización y aprovechar plenamente las oportunidades que la tecnología ofrece en la industria hotelera.

**Figura 19***Matriz de Madurez digital***Posición de Transformación Digital**

Posada Right Lang Deh So

*Fuente.* Elaboración propia.

Un nivel de madurez digital principiante, como es el caso de Right Lang Deh So, indica que la empresa cuenta con habilitadores poco desarrollados, lo que impide dar grandes saltos hacia la transformación digital efectiva. Así como también muestra un bajo nivel de digitalización, por lo cual urge aprovechar las capacidades actuales para incorporar tecnologías avanzadas.

Hasta el momento se han identificado los procesos críticos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, lo cual constituye el punto de partida para la formulación de la ruta de transformación que facilite la transición hacia niveles superiores de madurez.

### ***Identificación de Oportunidades para la Transformación Digital: Oportunidades Específicas para la Transformación Digital***

Se recomienda implementar estrategias encaminadas a fortalecer los procesos de la categoría Relación con el cliente como son la fidelización del cliente y la captación de estos, disponiendo la información de la empresa en una única plataforma e integrando bases de datos en aras de aumentar la productividad.

Se identifican oportunidades para la transformación digital en los procesos de relación con el cliente, potencializando los actuales canales de comunicación, apoyándose en herramientas digitales enfocadas en la difusión de los productos para aumentar la captación de clientes.

#### **Tabla 12**

##### *Plan de Transformación Digital*

| Acción Propuesta                      | Herramienta          | Funcionalidad      | Horizonte   | Planeación   |             |
|---------------------------------------|----------------------|--------------------|-------------|--------------|-------------|
|                                       |                      |                    |             | Fecha Inicio | Fecha Final |
| Implementación                        | ERP II               | Ventas             | Corto Plazo |              |             |
| Plan Fortalecimiento de Habilitadores | Mercadeo Digital     | Empresario Digital | Corto Plazo |              |             |
|                                       | Software de reservas | Ventas             | Corto Plazo |              |             |

*Fuente.* Elaboración propia.

La ruta digital se ha diseñado con el propósito de mejorar la productividad de la empresa, a través de la adopción de tecnologías digitales alineadas con la estrategia, y por medio del desarrollo de capacitaciones y cursos virtuales que estimulen la creación de una cultura digital, especialmente orientada a fortalecer aquellos procesos que se identificaron como críticos.

En relación con la adopción de tecnologías, se propone la implementación de ERP (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales). El ERP facilita la integración y el flujo de información al interior de la empresa, en aspectos como el control de los gastos de la empresa, reportes de movimientos, costos, contabilidad, cuentas por pagar, tesorería y cartera, entre otras.

Para la captación del cliente, se recomienda crear un perfil en los metabuscadores más

importantes como son Booking, Tripadvisor, Trivago entre otros. Para registrar la empresa en Booking, solo debes entrar al siguiente enlace [www.join.booking.com](http://www.join.booking.com) e ingresar los datos de la empresa junto con información de apertura y cierre, precio pagado por noche, y la descripción de cada habitación que se esté ofreciendo, entre otras cosas. La comisión de Booking se encuentra incorporada en el costo que abona el cliente, lo que posibilita ofrecer precios más competitivos. Formar parte de esta plataforma conlleva una serie de beneficios, tales como recibir asistencia de agentes de soporte en línea disponibles las 24 horas, todos los días. Además, implica una destacada visibilidad en los motores de búsqueda, lo que se traduce en un aumento de las reservas. Por otro lado, proporciona valiosos consejos y análisis para optimizar el rendimiento del establecimiento.

Para fortalecer la estrategia de marketing digital, se recomienda el uso de herramientas gratuitas como se describe a continuación:

**WIX:** es una plataforma de creación de páginas web gratis y fácil de usar. Ayudan a los usuarios a crear páginas web increíbles, profesionales y que pueden ser editadas y actualizadas de la manera más fácil. No hacen falta conocimientos técnicos en absoluto y las páginas web son 100% amigables con los motores de búsqueda.

Finalmente, el fortalecimiento de los habilitadores se aborda mediante el desarrollo de cursos en línea desde la plataforma gratuita del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo llamada “Empresario Digital” en <https://cursosmicronegocios.classonlive.com/> y la participación en capacitaciones lideradas por el SENA. Con relación al curso en línea se recomienda tomar:

**Marketing Digital:** se recomienda tomar un curso donde aprenderán cuales son las herramientas para la gestión de relacionamiento con el cliente. Como fidelizarlo y generar la recompra por parte del cliente.

La temática recomendada es:

**Tabla 13**

*Plan de Formación de los Ejecutores del Plan de Marketing*

| Momento         | Temario  |
|-----------------|--|
| <b>Semana 1</b> | Visión general del marketing<br>Fundamentos del marketing digital<br>Marketing digital centrado en el cliente  |
| <b>Semana 2</b> | Construir una marca sólida con marketing de contenidos Marketing de contenidos<br>Diferentes tipos de medios online<br>Construir una Marca.com atractiva<br>Marketing de motores de búsqueda (SEM) y Optimización de motores de búsqueda (SEO)   |
| <b>Semana 3</b> | Branding: la ciencia de la narración de historias<br>Redes sociales, contenido generado por usuarios y rendimiento digital<br>Desarrollar la participación del cliente en las redes sociales<br>Escuche a su mercado objetivo<br>Transformar bigdata en datos inteligentes<br>Modelos de atribución multicanal |
| <b>Semana 4</b> | Desafíos del marketing digital y lo que sigue<br>Insights de los ejecutivos del sector hotelero  |

Fuente. Elaboración propia

Los resultados de aprendizaje esperados con la implementación del plan anterior abarcan la capacidad de clasificar las expectativas y el comportamiento de los consumidores en entornos digitales. Los participantes podrán aplicar técnicas de segmentación de mercado y estarán capacitados para interpretar análisis de marketing digital, lo que les permitirá identificar a los clientes de manera efectiva. Además, desarrollarán habilidades para formular estrategias que mejoren la administración de relaciones con los clientes en el ámbito digital. El programa también se enfoca en analizar los problemas y desafíos fundamentales del marketing digital e integrar estos conocimientos con las prácticas de marketing tradicionales.

Las ventajas del plan de formación incluyen la posibilidad de obtener un aprendizaje práctico en todos los módulos de marketing digital, permitiendo su implementación efectiva.

También se abordan herramientas y estrategias para fortalecer la credibilidad de la empresa a través de la gestión de su reputación en línea. Además, se desarrollan habilidades para la creación de una marca sólida que destaque en un mercado altamente competitivo. Los participantes adquieren la capacidad de gestionar de manera continua el Canal Digital, maximizando la venta de habitaciones de hostel y generando clientes potenciales específicos con un alto potencial para la adquisición de ofertas de paquetes de viajes y reservas de hotel.

La metodología empleada en este programa es la de "Cursos en línea híbridos o combinados". Esta modalidad combina tanto el aprendizaje sincrónico como el asincrónico. Los cursos en línea híbridos incluyen clases en vivo programadas en múltiples ocasiones a lo largo del calendario académico. Además, para brindar materiales de curso adicionales, se utilizan conferencias o presentaciones pregrabadas.

### **Análisis de las Herramientas de Marketing Digital y Sistemas de Reservas en Línea para el Incremento de Ingresos y Posicionamiento de la Posada 'Right Lang Deh So' en un Enfoque de Metodología Ágil**

Pregunta 1. ¿Qué enfoque de método ágil es más adecuado para implementaren el caso de estudio?

La escogencia del método para la ejecución del proyecto se fundamenta en las sugerencias de Boaventura et al (2016) quienes mencionan que las metodologías tradicionales están pensadas para el uso exhaustivo de la documentación durante todo el ciclo del proyecto mientras que, las metodologías ágiles ponen vital importancia en la capacidad de respuesta a los cambios, la confianza en las habilidades del equipo y mantener una buena relación con el cliente y que a pesar de que aportan una elevada simplificación, las metodologías ágiles no renuncian a las prácticas esenciales para asegurar la calidad del producto. Los autores también recomiendan

que la selección de una adecuada metodología para desarrollar determinado proyecto es clave para el éxito de este, ya que se llevarían a cabo actividades requeridas de acuerdo las características específicas del proyecto y su entorno.

Ahora, entre las alternativas que existen de metodologías ágiles, los autores Hernández, et al., (2019), resaltan que uno de los marcos de trabajo más utilizados en Desarrollo de software ágil es Scrum. Sin embargo, al hacer una revisión de Scrum y Kanban, se contempla como mejor opción Kanban por cuanto es más sencilla de usar en microemprendimientos como es el caso de la posada.

La caracterización de la Posada es un criterio clave para decidir cuál metodología ágil es más útil para un caso de esta escala en el planteamiento del Plan de marketing. En ese sentido se evidencia que es preferible usar Kanban teniendo en cuenta que scrum es percibido como un enfoque que requiere mucho tiempo dedicado a los diferentes rituales, que incluyen reuniones diarias de Scrum, planificación de sprint, sprints, revisión de sprint, y reuniones retrospectivas sprint. A pesar de los argumentos en la literatura que fomentan el uso del marco Scrum, la realidad en el contexto de un emprendimiento pequeño muestra que un enfoque scrum puro es difícil ya que todas las actividades asociadas a este enfoque llevan demasiado tiempo lejos de los procesos de desarrollo reales. Además, al detallar cada paso de Scrum, se percibe una pérdida de flexibilidad.

La tabla siguiente resume las reglas de cada método y soporta la escogencia de Kanban por su sencillez de implementación

**Tabla 14***Diferencias entre las Metodologías Ágiles Scrum y Kanban*

| Scrum   | Kanban  |
|---|---|
| Existen los roles de scrum master, de producto owner y del equipo.  | No existen roles.   |
| Trabaja con iteraciones de tiempo fijo, con unos ciclos fijos que se denominan sprints.   | Trabajo continuo y sin iteraciones.   |
| Limita el número de tareas que se pueden tener en paralelo en una de las posiciones del tablero por iteración.  | Limita el número de tareas que se pueden tener en paralelo por el estado del flujo de trabajo.  |
| Exige equipos multidisciplinarios para que todos los miembros del equipo puedan realizar varias tareas y sea todo más ágil.   | Se permiten los equipos formados por especialistas.   |
| No se permiten cambiar las tareas del sprint.   | Se puede modificar la tarea hasta que entra en el flujo.  |
| El conjunto de tareas que tenemos que realizar durante el sprint debe tener al menos el tamaño de un sprint.  | Al tener un ritmo de trabajo continuo lo que se hace es ir arrastrando las nuevas tareas por el panel hasta que lleguen a su estado final y finalicen.  |
| Se mide todo lo que sea necesario necesita una pila del producto priorizada.  | No se miden ni tareas ni velocidad y no necesita priorización.  |
| Se tienen una serie de reuniones y se utilizan una serie de gráficos como el burn down en el que se puede ver el avance del proyecto y el burn up que sirve para medir la velocidad del equipo.                     | No se considera ni ese tipo de reuniones ni de gráficos.  |
| Los tableros se van a resetear al final de cada sprint, es decir, conforme van finalizando el mismo el tablero queda vacío y comienza de nuevo a añadir nuevas historias de usuario con las siguientes prioridades. | Como se va a tener un flujo de entrada a salida conforme las tarjetas van pasando por cada uno de los estados hasta llegar al estado final, cuando llegan a ese estado salen del tablero y se archivan y van a tener un flujo continuo. |

*Fuente.* Elaboración a partir de la referencia Las Heras del Dedo, R.D. y Álvarez García, A.

(2018).

Basándonos en las características de cada metodología, se sugiere la adopción de Kanban debido a su facilidad de aprendizaje e implementación. A continuación, se detallan los aspectos cruciales de su aplicación en este proyecto.

Para el plan de implementación se adopta lo mencionado por Hernández-Lantigua, Y. L., & Jiménez- Valero, B. (2016) quienes describen un procedimiento para la mejora de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Tic) en la hotelería, el cual consta de 3 fases, 4 etapas y 10 pasos a saber:

Fase 1: evaluación de las Tics

Etapas 1: caracterización de la empresa

Paso 1: caracterización de la posada nativa: realizar un análisis exhaustivo de la posada para comprender sus procesos, operaciones y necesidades específicas.

Paso 2: características asociadas a las Tics: identificar las tecnologías de información y comunicación (Tics) actuales utilizadas en la posada y su grado de integración con los procesos.

Etapas 2: diagnóstico

Paso 3: inventario de herramientas Tics: realizar un inventario detallado de todas las herramientas y sistemas Tics presentes en la posada, incluyendo software, hardware y plataformas.

Paso 4: verificación de los Tics viables: evaluar la eficacia y relevancia de cada herramienta TIC identificada en el inventario para determinar cuáles son viables y aportan valor a la posada.

Etapas 3: Evaluación

Paso 5: ponderación de la importancia de cada herramienta: asignar ponderaciones a las herramientas Tics en función de su relevancia estratégica y su capacidad para mejorar la eficiencia y experiencia del cliente.

Paso 6: análisis de quejas y recomendaciones de los clientes: evaluar las quejas y recomendaciones de los clientes relacionadas con las Tics para identificar oportunidades de mejora y alineación con sus expectativas.

Paso 7: análisis de las encuestas y entrevistas: revisar los resultados de las encuestas y entrevistas a clientes y empleados para comprender la percepción actual de las Tics y áreas de mejora.

Fase 2: planificación Etapa 4: proponer mejoras

Paso 8: análisis y selección de variantes: proponer diferentes soluciones y variantes para mejorar las Tics en la posada, considerando costos, recursos y beneficios.

Paso 9: análisis de factibilidad: evaluar la factibilidad técnica, financiera y operativa de cada variante propuesta para determinar su viabilidad de implementación.

Paso 10: plan de acción: elaborar un plan de acción detallado que incluya las mejores Tics seleccionadas, los plazos de implementación, responsables y recursos necesarios.

Fase 3: seguimiento y control

Realizar un seguimiento constante de la implementación de las mejoras Tics, asegurándose de que se estén llevando a cabo según lo planificado y evaluando su impacto en la posada.

En resumen, la metodología Kanban se implementará en tres fases: evaluación de las Tics, planificación de mejoras y seguimiento y control. Cada etapa contiene pasos clave que abarcan desde la caracterización inicial de la posada y sus Tics hasta la proposición de soluciones, su factibilidad y posterior implementación con un plan de acción. El seguimiento y control continuo garantizará el éxito de las mejoras y permitirá ajustes si es necesario para lograr una mayor eficiencia y satisfacción del cliente.

La metodología Kanban proporciona un marco visual y flexible para gestionar proyectos, lo que es particularmente efectivo en entornos de marketing digital y en la industria turística, donde la adaptación continua es esencial. A través de la visualización, asignación clara de responsabilidades y seguimiento constante, la posada "Right Lang Deh So" puede mejorar su posición en el mercado y aumentar sus ingresos de manera eficiente y sostenible.

**Tabla 15***Tablero Kanban - Estrategia de Marketing Digital y Reservas de l Posada*

| Estado    | Tarea  | Responsable | Fecha de Inicio | Fecha de Finalización |
|-----------|--|-------------|-----------------|-----------------------|
| Por Hacer | • Investigación de mercado y competidores    | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |
| Por Hacer | • Definir objetivos de marketing             | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |
| Por Hacer | • Creación de perfiles de redes sociales     | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |
| Por Hacer | • Diseño de contenido gráfico                | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |
| Por Hacer | • Desarrollo de contenido de blog            | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |
| Por Hacer | • Configuración de campañas publicitarias    | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |
| Por Hacer | • Creación de contenido para redes sociales  | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |
| Por Hacer | • Evaluación del sitio web y SEO             | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |
| Por Hacer | • Análisis de resultados de campañas         | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |
| Por Hacer | • Lanzamiento de campañas publicitarias      | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |
| Por Hacer | • Publicación de contenido en redes sociales | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |
| Por Hacer | • Mejora del sitio web y SEO                 | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |
| Por Hacer | • Integración de software de reserva         | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |
| Por Hacer | • Capacitación del personal para el software | [Nombre]    | [Fecha]         | [Fecha]               |

*Fuente.* Elaboración propia

Este tablero Kanban permite un seguimiento visual de las tareas y responsables involucrados en la estrategia de marketing digital y la implementación del software de reserva de la posada "Right Lang Deh So". Los estados representan diferentes etapas, desde la planificación hasta la implementación y revisión. Los estados son: "Por Hacer", "En Progreso", "En

Revisión”, “Bloqueado” y “Completado”. El uso de un software de gestión de proyectos Kanban facilitaría la actualización y gestión de estas tareas de manera eficiente.

Pregunta 2. ¿Cuáles son las herramientas de marketing y sistemas de reservas en línea más relevantes en el sector de las posadas nativas y cómo pueden aplicarse al emprendimiento "Right Lang Deh So"?

Al iniciar la implementación de herramientas de marketing digital y sistemas de reservas en línea para la posada "Right Lang Deh So" en San Andrés, Colombia, es fundamental considerar el contexto único del sector turístico de la región y las características específicas del establecimiento. Aquí se detalla el porqué de cada herramienta y su relevancia para la posada:

Sistemas de reservas en línea: estas plataformas son cruciales porque la mayoría de los turistas planean y reservan sus viajes en línea. Utilizar sistemas de reservas en línea ampliamente reconocidos, como Booking.com, Airbnb y Expedia, aumenta la visibilidad de la posada entre los viajeros que buscan alojamiento en la zona. Además, al tener una herramienta de reserva directa en el sitio web de la posada, se puede ofrecer a los clientes potenciales la comodidad de reservar su estadía sin intermediarios, lo que podría mejorar los márgenes de ganancia de la posada.

Análisis SEO: San Andrés es un destino turístico altamente buscado, por lo tanto, es vital para la posada aparecer en los resultados de búsqueda de quienes planean visitar la isla.

Un buen posicionamiento SEO asegura que la página web de la posada aparezca entre los primeros resultados cuando potenciales huéspedes buscan alojamiento en San Andrés, aumentando así las posibilidades de captar reservas directas.

Marketing de contenidos: el contenido que refleja la experiencia de la posada y la cultura local puede atraer a turistas interesados en una experiencia más auténtica y personal. Compartir historias, imágenes y testimonios de la experiencia en "Right Lang Deh So" puede diferenciar la

posada de las cadenas hoteleras más genéricas, atraer a visitantes que buscan un alojamiento con carácter y fomentar la compartición social.

Publicidad en Redes Sociales y Google Ads: dada la popularidad de las redes sociales y Google en la etapa de planificación de viajes, las campañas publicitarias dirigidas permiten a la posada llegar a un público amplio y altamente segmentado. Esto es particularmente efectivo en el sector turístico, donde la visualización de anuncios puede inspirar o influir en la decisión de viaje de un individuo.

Email marketing: al iniciar contactos con clientes anteriores y potenciales a través del correo electrónico, la posada puede mantener un canal de comunicación directo y personalizado. Este enfoque es valioso en el turismo donde las ofertas personalizadas y las actualizaciones sobre eventos o mejoras en la posada pueden reactivar el interés y fomentar reservas repetidas o referencias.

Metodología Ágil: la industria del turismo es dinámica y susceptible a tendencias cambiantes y gustos de los consumidores. La adopción de prácticas ágiles permite a la posada adaptar y mejorar continuamente sus estrategias de marketing y operaciones de reserva. Al realizar iteraciones rápidas y responder a los datos del mercado en tiempo real, la posada puede mantenerse competitiva y responder mejor a las necesidades de los huéspedes.

Esta tabla destaca por qué Kanban puede ser la mejor opción para "Right Lang DehSo", especialmente considerando la necesidad de una herramienta que permita una gestión visual y ágil de las tareas en un entorno donde el equipo podría no estar familiarizado con

metodologías de desarrollo de software más complejas. Kanban es accesible y puede ayudara mejorar rápidamente la productividad sin la sobrecarga de procesos más rígidos o técnicos.

Pruebas A/B: esta herramienta es particularmente útil para optimizar la experiencia del usuario en línea y la efectividad de las campañas de marketing digital. Al probar diferentes versiones de una página web o anuncio, la posada puede identificar qué elementos resultan en una mayor tasa de conversión, garantizando que los esfuerzos de marketing estén centrados en las prácticas más efectivas.

Estas herramientas y técnicas de marketing digital no solo buscan aumentar la visibilidad y las reservas, sino que también apuntan a posicionar "Right Lang Deh So" como una experiencia turística única en San Andrés, capitalizando sobre la autenticidad y el atractivo de una posada nativa para atraer a una clientela global que busca experiencias de viaje significativas y conectadas con la cultura local.

En el contexto de la estrategia de marketing digital de la Posada "Right Lang Deh So," es esencial abordar la cuestión de los canales de anuncios que se utilizarán para promocionar sus servicios y atraer a un público más amplio. La elección de los canales de anuncios desempeña un papel crucial en la visibilidad de la posada y su capacidad para llegar a posibles clientes. En esta sección, se explorarán y analizarán detenidamente los canales de anuncios seleccionados, teniendo en cuenta sus ventajas, desafíos y cómo se integrarán en la estrategia de marketing global. Este análisis ayudará a la Posada "Right Lang Deh So" a tomar decisiones informadas sobre cómo maximizar su presencia en línea y su alcance de audiencia.

Anuncios de Redes sociales: Facebook, Instagram, YouTube y Pinterest son herramientas publicitarias muy poderosas.

Sin embargo, dirigirse a los usuarios basándose únicamente en sus intereses puede ser un juego de adivinanzas. Incluso si el usuario está interesado en visitar la posada, no hay garantía de que esté listo o pueda hacer una reserva.

Una mejor opción para comenzar con los anuncios de Facebook y demás redes para reorientar a los visitantes del sitio web.

Para aumentar la visibilidad y las reservas de la posada, es crucial incluirla en Google. Al utilizar "Google My Business", se obtienen beneficios clave como calificaciones y reseñas, una colección en la página de negocios de la posada, y la actualización automática de contenido generado por usuarios con la marca. Además, se puede añadir un administrador del sitio, integrar la metabúsqueda para facilitar las reservas y resaltar los atributos de la posada. El uso del correo masivo también puede ser una estrategia efectiva para llegar a un público más amplio y promover la posada. A los clientes les encanta recibir correos electrónicos no intrusivos ocasionales de alternativas para viajar y con ello se obtienen más recomendaciones exposición para la marca. Por lo tanto, el marketing por correo electrónico es crucial y los boletines informativos regulares para los suscriptores son clave para el éxito de hospedajes. Herramientas como Mailchimp automatizan gran parte de esta tarea de crear y enviar correos electrónicos.

Pregunta 3. ¿Cuál es la contribución específica de las herramientas seleccionadas en el aumento de los ingresos y la mejora de la posición de marca de la posada "Right LangDeh So"?

Es importante determinar los indicadores de seguimiento a la estrategia que evalúa la contribución real de todas las acciones adelantadas. Al implementar la metodología Kanban en el proceso de mejora de ingresos y posicionamiento de marca de la posada "Right Lang Deh So," es fundamental realizar un seguimiento eficiente para medir el progreso y evaluar el éxito de las estrategias. A continuación, se detallan algunos indicadores clave de rendimiento (KPIs) que pueden utilizarse como indicadores de seguimiento:

Objetivo: aumentar las reservas en línea en un X% en los próximos 12 meses.

Algunos indicadores de Seguimiento para lograr este objetivo son:

**Reservas en línea:** mide el número total de reservas realizadas en línea. Utiliza una herramienta de análisis de reservas o el sistema de reservas en línea de la posada para rastrear este indicador.

**Tasa de conversión:** calcula la tasa de conversión, que es la proporción de visitantes del sitio web que realizan reservas en línea. Este indicador muestra qué tan efectiva es la página web para convertir visitantes en clientes.

**Ingresos generados:** hace un seguimiento de los ingresos generados a través de reservas en línea. Esto es fundamental para medir el impacto directo en los ingresos.

**Satisfacción del cliente:** recopila retroalimentación de los clientes que han realizado reservas en línea. Utiliza encuestas, comentarios en línea o correos electrónicos de seguimiento para evaluar la satisfacción del cliente.

**Objetivo:** mejorar el reconocimiento de marca en un X% en 6 meses.

Los indicadores de seguimiento sugeridos para lograr este objetivo son:

**Participación en redes sociales:** mide la participación en redes sociales, que incluye el número de seguidores, me gusta, comentarios y acciones compartidas en las publicaciones de la posada.

**Alcance de la marca:** utiliza herramientas de análisis de redes sociales para evaluar el alcance de la marca, es decir, cuántas personas ven las publicaciones y menciones de la posada.

**Menciones en medios y blogs:** hace un seguimiento de las menciones de la posada en medios de comunicación, blogs de viajes y sitios de reseñas. Esto puede indicar un aumento en la visibilidad de la marca.

**Evaluación de la marca:** realiza encuestas de evaluación de la marca para medir el reconocimiento y la percepción de la marca entre los clientes y posibles clientes.

Objetivo: reducir los tiempos de respuesta en las redes sociales en un x% en 3 meses.

Algunos indicadores de seguimiento para lograr este objetivo son:

Tiempo promedio de respuesta en redes sociales: mide el tiempo promedio que lleva responder a consultas o comentarios en las redes sociales de la posada.

Tiempos de respuesta a consultas en línea: registra el tiempo que se tarda en responder a correos electrónicos y consultas en línea de los clientes.

Evaluación de clientes sobre la atención al cliente: realiza encuestas para evaluar la satisfacción de los clientes con los tiempos de respuesta y la atención al cliente en línea.

Objetivo: mejorar la posición en los resultados de búsqueda de Google (SEO) para palabras clave relevantes.

Para elaborar un seguimiento efectivo y sistemático del rendimiento del sitio web de la posada en términos de SEO, se presentan los siguientes indicadores clave de rendimiento (KPIs):

El indicador de "Ranking de Palabras Clave" (Keyword Ranking) evidencia la ubicación media de un sitio web en la página de resultados del motor de búsqueda (Search Engine Results Page - SERP) para un conjunto de términos específicos. Aunque su cálculo no se rige por una fórmula matemática estandarizada, se puede rastrear y monitorear mediante plataformas especializadas como Google Search Console o SEMrush.

La métrica de "Tráfico Orgánico" (Organic Traffic) cuantifica las visitas que un portal digital obtiene a través de los resultados de búsqueda no pagados. Esta variable es accesible en Google Analytics siguiendo la secuencia: Adquisición > Todo el tráfico > Canales > Orgánico.

El "Click-Through Rate" (CTR o Tasa de Clics) es un parámetro que mide la capacidad de un resultado de búsqueda para generar clics. Aunque se carece de una fórmula específica en la descripción, se menciona que su seguimiento se realiza a través de Google

Search Console.

La métrica "Páginas por Sesión" (Pages per Session) refleja el grado de interacción de los usuarios con el contenido de un sitio web. Google Analytics provee datos relacionados en el apartado: Audiencia > Visión general.

El término "Duración Media de la Sesión" (Average Session Duration) señala el tiempo promedio que los visitantes dedican en un sitio web. Google Analytics permite consultar esta información en la misma sección de: Audiencia > Visión general.

La "Tasa de Rebote" (Bounce Rate) alude al porcentaje de sesiones que se limitan a una sola página. Dicha tasa se encuentra disponible en la ruta: Audiencia > Visión general de Google Analytics.

"Backlinks" hace referencia al número de enlaces que apuntan hacia un sitio web desde otros dominios, aspecto esencial para la autoridad del sitio en cuestión. Herramientas como Ahrefs o Moz Link Explorer son útiles para su análisis.

La "Indexación de Páginas" (Page Indexing) concierne al número de páginas de un sitio web que han sido indexadas por Google. Esta información se verifica en Google Search Console en la sección: Índice > Cobertura.

El "Tiempo de Carga de la Página" (Page Load Time) es un factor crítico para la experiencia de usuario y su medición es posible a través de Google PageSpeed Insights.

Las "Impresiones en Buscadores" (Search Impressions) corresponden al número de veces que un sitio web es visualizado en los resultados de búsqueda, y se monitorean en Google Search Console en el área de: Rendimiento > Impresiones.

El "Health Score del Sitio Web" (Website Health Score) constituye una valoración comprensiva del estado general de un sitio, basándose en múltiples factores como los errores de

rastreo, la seguridad y el tiempo de respuesta del servidor. Herramientas como SEMrush o Sitechecker son recursos que ofrecen dicho análisis.

La evaluación de los resultados financieros antes y después de la implementación de una estrategia específica ofrece una visión clara del impacto que dichas iniciativas tienen sobre el rendimiento operativo y la rentabilidad. En el contexto de este análisis, se examinarán los resultados financieros desde enero de 2018 hasta agosto de 2021, período previo a la implementación de la estrategia, y se contrastarán con los obtenidos después de su puesta en marcha a partir de septiembre de 2021. Este enfoque permite no solo identificar las mejoras tangibles en indicadores clave como ingresos, costos y rentabilidad, sino también comprender el alcance de la transformación que la estrategia ha provocado dentro de la organización. Al desglosar estos períodos, se busca ofrecer una perspectiva detallada sobre cómo las decisiones estratégicas pueden alterar de manera significativa la trayectoria financiera en un emprendimiento, ilustrando así el valor de adaptarse y responder dinámicamente a las condiciones del mercado y a las oportunidades de crecimiento.

### **Tabla 16**

*Cifras promedio Antes de la Implementación de la Estrategia:*

| Noches | Tarifa Media Diaria (COP) | Ingresos (COP) | Costos (COP) | Rentabilidad (%) |
|--------|---------------------------|----------------|--------------|------------------|
| 5      | 300.000                   | 1.500.000      | 950.000      | 37%              |

*Fuente.* Estadísticas de usuario en Booking y Arbnb

**Tabla 17**

*Cifras Promedio Después de la Implementación de la Estrategia:*

| Mes             | Noches    | Tarifa Media Diaria (COP) | Ingresos (COP)   | Costos (COP)     | Rentabilidad (%) |
|-----------------|-----------|---------------------------|------------------|------------------|------------------|
| sep-21          | 7         | 365.714                   | 2.560.000        | 1.600.000        | 38%              |
| oct-21          | 15        | 400.000                   | 6.000.000        | 3.700.000        | 42%              |
| nov-21          | 16        | 400.000                   | 6.400.000        | 3.900.000        | 41%              |
| dic-21          | 25        | 356.800                   | 8.920.000        | 5.000.000        | 44%              |
| ene-22          | 23        | 385.000                   | 8.855.000        | 4.500.000        | 49%              |
| feb-22          | 20        | 385.000                   | 7.700.000        | 3.500.000        | 55%              |
| mar-22          | 26        | 383.846                   | 9.980.000        | 5.000.000        | 50%              |
| abr-22          | 21        | 391.429                   | 8.220.000        | 4.500.000        | 45%              |
| may-22          | 22        | 399.000                   | 8.778.000        | 4.650.000        | 47%              |
| jun-22          | 21        | 407.000                   | 8.547.000        | 4.800.000        | 44%              |
| jul-22          | 19        | 415.000                   | 7.885.000        | 4.956.000        | 37%              |
| ago-22          | 18        | 423.000                   | 7.614.000        | 5.114.400        | 33%              |
| sep-22          | 20        | 431.000                   | 8.620.000        | 5.278.032        | 39%              |
| oct-22          | 22        | 439.000                   | 9.658.000        | 5.446.393        | 44%              |
| nov-22          | 24        | 447.000                   | 10.728.000       | 5.619.965        | 48%              |
| dic-22          | 26        | 455.000                   | 11.830.000       | 5.798.334        | 51%              |
| ene-23          | 28        | 463.000                   | 12.964.000       | 5.982.084        | 54%              |
| feb-23          | 27        | 471.000                   | 12.717.000       | 6.171.706        | 51%              |
| mar-23          | 25        | 479.000                   | 11.975.000       | 6.367.007        | 47%              |
| abr-23          | 23        | 487.000                   | 11.201.000       | 6.568.597        | 41%              |
| may-23          | 24        | 495.000                   | 11.880.000       | 6.776.095        | 43%              |
| jun-23          | 25        | 503.000                   | 12.575.000       | 6.990.018        | 44%              |
| <b>Promedio</b> | <b>21</b> | <b>426.445</b>            | <b>9.345.773</b> | <b>5.100.847</b> | <b>45%</b>       |

*Fuente.* Estadísticas de usuario en Booking y Arbnb

El análisis detallado de las cifras promedio antes de la implementación de la estrategia dereservas con la sola estrategia del voz a voz y luego de la implementación de canales de reservas y la maduración del uso de estrategias de marketing en la posada ilustra una serie de tendencias y desafíos inherentes al sector turístico de la región. A continuación, se presenta un análisis abordando aspectos específicos derivados de las proyecciones:

La implementación de la estrategia en la posada ha tenido un impacto notable en las cifras operativas y financieras. Al comparar los promedios antes y después de la implementación de la estrategia, se observan cambios significativos en todas las métricas

clave: número de noches, tarifa media diaria, ingresos, costos y rentabilidad.

Antes de implementar la estrategia, las cifras promedio mostraban un panorama operativo con áreas de oportunidad. La estancia promedio era de apenas 5 noches, con una tarifa media diaria de 300.000 COP, lo que se traducían en ingresos de 1.500.000 COP. Si bien los costos operativos se mantenían bajo control en 950.000 COP, la rentabilidad alcanzaba un moderado 37%. Estos números reflejaban un modelo de negocio con dificultades para atraer a un gran número de turistas, una política de precios cautelosa y, como resultado, ingresos relativamente bajos.

Sin embargo, tras la implementación de la estrategia, se observa una transformación notable en todos los indicadores clave. La estancia promedio se cuadruplicó, llegando a 21 noches, y la tarifa media diaria experimentó un aumento considerable, llegando a 426.445 COP. Esto impulsó los ingresos de manera significativa, alcanzando la cifra de 9.345.773 COP. Aunque los costos también se incrementaron a 5.100.847 COP, la rentabilidad mostró un crecimiento positivo, estableciéndose en un 45%.

Estos resultados evidencian el impacto positivo de la estrategia implementada. El aumento en la estancia promedio y en la tarifa media diaria, junto con la mejora en la rentabilidad, indican que la estrategia fue exitosa en atraer a más turistas, aumentar el valor percibido de la oferta y optimizar la gestión de costos. Estos cambios favorables colocan al negocio en una senda de crecimiento sostenible y con mayores posibilidades de éxito en el mercado. El número de noches reservadas aumentó de 5 a 21 en promedio, lo que indica un incremento significativo en la ocupación. Esto se atribuye a una mejor visibilidad de las posadas, una oferta de valor mejorada y posiblemente a una estrategia de marketing más efectiva. La proyección del número de noches reservadas sugiere un crecimiento en la

demanda de alojamiento en la isla, lo cual se interpreta como el resultado de una combinación de factores, incluyendo el aumento en la promoción turística de la isla, la mejora en la percepción de la seguridad y la calidad de los servicios ofrecidos. Sin embargo, este aumento en la demanda también plantea desafíos significativos en términos de capacidad y sostenibilidad ambiental, presionando a la posada a adoptar prácticas de turismo sostenible.

**Tarifa Media Diaria:** La tarifa media diaria aumentó de 300.000 COP a 426.445 COP, reflejando una estrategia de precios más agresiva y una mejora en la calidad y percepción del servicio ofrecido. Este aumento también sugiere que los huéspedes están dispuestos a pagar más por los servicios proporcionados, lo que es un indicador positivo de la valoración del cliente. La tarifa media diaria muestra un incremento constante a lo largo del período analizado, reflejo de una estrategia de precios dinámica que busca capitalizar la variabilidad en la demanda turística. Este aumento sistemático puede atribuirse a la necesidad de la posada de ajustar sus precios en respuesta a los costos operativos crecientes y a la intención de maximizar los ingresos durante los períodos de alta demanda. La capacidad de ajustar las tarifas de manera efectiva es indicativa de una comprensión profunda del mercado y de la elasticidad precio-demanda de los servicios turísticos en la isla.

**Ingresos:** Los ingresos experimentaron un salto positivo, pasando de 1.500.000 COP a 9.345.773 COP en promedio. Este incremento es el resultado directo del aumento en el número de noches reservadas y en la tarifa media diaria, demostrando el éxito de la estrategia implementada en la generación de mayores ingresos. El análisis de los ingresos revela un crecimiento saludable, subrayando la capacidad de la posada para atraer turistas y generar ingresos a pesar de las fluctuaciones estacionales inherentes al sector. Este crecimiento en los ingresos es fundamental para la viabilidad financiera de la posada, permitiéndoles no solo

cubrir los costos operativos sino también invertir en mejoras de infraestructura y en la diversificación de los servicios ofrecidos.

**Costos:** Los costos también aumentaron de 950.000 COP a 5.100.847 COP, lo cual es esperable dada la mayor ocupación y a inversiones en mejoras y servicios adicionales. A pesar del aumento en los costos, el crecimiento de los ingresos ha sido suficientemente robusto como para mantener una rentabilidad saludable. Los costos operativos también experimentan un aumento, reflejando tanto la inflación general como el incremento en los costos asociados a la prestación de servicios turísticos de mayor calidad. La gestión eficaz de estos costos se convierte en un aspecto crítico para mantener la rentabilidad, exigiendo una evaluación continua de los procesos operativos y la búsqueda de eficiencias a través de la tecnología y la optimización de recursos.

**Rentabilidad:** La rentabilidad aumentó de 37% a 45%, un indicador clave de que la estrategia no solo ha generado más ingresos, sino que ha sido capaz de hacerlo de manera eficiente, manteniendo los costos en un nivel que permite mejorar la rentabilidad general del negocio. La rentabilidad, aunque muestra variaciones, mantiene una tendencia general positiva, lo que indica que la posada ha logrado no solo adaptarse a las condiciones del mercado sino también gestionar de manera efectiva sus estructuras de costos. La capacidad para mantener y mejorar la rentabilidad en un entorno competitivo es testimonio de una gestión estratégica sólida y de la implementación de prácticas operativas eficientes.

La estacionalidad emerge como un factor determinante en la fluctuación de las métricas analizadas, evidenciando la importancia de desarrollar estrategias que permitan a la posada maximizar los ingresos durante la alta temporada y minimizar el impacto negativo durante los períodos de baja demanda. La implementación de estrategias de marketing

dirigidas y la oferta de paquetes turísticos pueden ser medidas efectivas para atraer turistas en la temporada baja.

El análisis sugiere que la capacidad de la posada para adaptarse a las tendencias del mercado y a las preferencias de los consumidores es crucial para su éxito a largo plazo. La innovación en la oferta de servicios, la personalización de la experiencia turística y la adopción de tecnologías emergentes son aspectos clave que pueden diferenciar a la posada en un mercado saturado.

La sostenibilidad se perfila como un tema de creciente importancia en el sector turístico. La posada que adopten prácticas sostenibles no solo contribuirá a la conservación del patrimonio natural y cultural de la isla, sino que también podrán atraer a un segmento de mercado cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad. La integración de prácticas sostenibles puede, por lo tanto, convertirse en un factor competitivo clave.

La dependencia de la posada en la demanda turística plantea riesgos asociados a factores externos, como cambios en las tendencias de viaje, condiciones económicas globales y eventos imprevistos. La diversificación de mercados y la exploración de nichos turísticos específicos pueden ser estrategias efectivas para mitigar estos riesgos y asegurar un flujo constante de turistas a lo largo del año.

Finalmente, el análisis subraya la importancia de una colaboración estrecha entre la posada, el gobierno local y otras partes interesadas en el desarrollo turístico de la isla. La creación de un entorno turístico atractivo, seguro y sostenible requiere esfuerzos conjuntos que vayan más allá de la gestión individual de la posada, incluyendo la mejora de la infraestructura turística, la promoción de la isla como destino turístico y la implementación de políticas que fomenten el turismo sostenible.

En síntesis, la implementación de la estrategia ha transformado las operaciones y la salud financiera de la posada. El aumento en el número de noches reservadas y en la tarifa media diaria ha impulsado los ingresos de manera significativa, mientras que la rentabilidad ha mejorado gracias a una gestión eficiente de los costos. Estos resultados subrayan la importancia de una estrategia bien planificada y ejecutada en el sector turístico, especialmente en un destino tan competitivo y deseable como la isla de San Andrés.

La implementación del proyecto de transformación digital para la Posada "Right Lang Deh So" debe tener en cuenta una serie de consideraciones adicionales que son cruciales para su éxito y longevidad en el sector de posadas nativas. En primer lugar, es fundamental reconocer la volatilidad intrínseca al sector turístico, que está sujeto a eventos adversos inesperados, como crisis económicas, pandemias, desastres naturales y factores políticos, que pueden tener un impacto drástico en la demanda y la operación de negocios turísticos. Por lo tanto, el proyecto debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a estas circunstancias cambiantes. (Estrada, et al 2019).

La resiliencia es un concepto clave en este contexto. La posada debe estar preparada para enfrentar y recuperarse de los desafíos que puedan surgir. Esto implica la necesidad de contar con planes de contingencia sólidos y estrategias de gestión de crisis efectivas. Además, la resiliencia debe incorporarse en la cultura de la organización, promoviendo la adaptabilidad y la capacidad de respuesta rápida.

La investigación constante es otra consideración vital. El entorno digital y las preferencias de los clientes evolucionan continuamente. El proyecto debe incluir una estrategia de investigación constante para mantenerse actualizado sobre las tendencias del mercado, las preferencias del cliente y las nuevas herramientas y tecnologías que puedan mejorar la

competitividad de la posada. La investigación también puede ayudar a identificar oportunidades emergentes y amenazas potenciales en el sector. (Paredes et al, 2020).

El proyecto debe estar respaldado por un equipo capacitado y comprometido. La formación constante del personal en las últimas tendencias digitales y en la operación de las herramientas seleccionadas es esencial para maximizar los beneficios de la transformación digital. Un personal bien informado y motivado es fundamental para brindar un excelente servicio al cliente y aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento.

Por último, la ciberseguridad es un aspecto crítico en la implementación del proyecto. La posada debe proteger los datos de los clientes, las transacciones en línea y la información interna. La falta de seguridad puede resultar en pérdidas financieras y daños a la reputación. Por lo tanto, es imperativo que se establezcan medidas sólidas de ciberseguridad y que el personal esté bien capacitado para identificar y prevenir amenazas cibernéticas. En resumen, el éxito del proyecto depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes, su resiliencia, la investigación constante, un personal capacitado y una sólida ciberseguridad.

### **Acciones y Estrategias Recomendadas a Partir de los Análisis**

Segmentación de mercado: los datos indican que la mayoría de las reservas provienen de viajeros nacionales y colombianos. En este sentido, una sugerencia sería que la posada desarrolle ofertas y promociones específicas dirigidas a este público. La creación de paquetes promocionales que resalten las atracciones locales y la belleza de la región podría atraer a más viajeros nacionales.

Optimización móvil: dado que la mayoría de las reservas se realizan a través de dispositivos móviles, se recomienda encarecidamente que la posada optimice por completo su sitio web y plataforma de reservas para dispositivos móviles. Esto facilitaría y agilizaría el proceso de

reserva, lo que podría atraer a más clientes que utilizan sus teléfonos para planificar sus viajes.

Promociones de estancias largas: la duración de la estancia más común es de 3 a 7 noches.

En este contexto, una sugerencia es que la posada considere la posibilidad de ofrecer descuentos o ventajas especiales para estancias más largas. Esto podría incentivar a los clientes a extender su estadía y, por lo tanto, aumentar los ingresos por reserva.

Programas de lealtad: dado que las parejas representan el tipo de viajero más común, se sugiere la implementación de un programa de lealtad que recompense a las parejas que regresan. Ofrecer descuentos o beneficios exclusivos a los huéspedes recurrentes podría fomentar la fidelidad y generar ventas repetidas.

Personalización de servicios: utilizar la información sobre el motivo de viaje, que en su mayoría es de ocio, para adaptar los servicios y actividades de la posada a las preferencias de ocio de los clientes. Ofrecer paquetes personalizados, como excursiones locales o experiencias culturales, podría hacer que la posada sea más atractiva y aumentar las ventas adicionales.

Estrategia de marketing digital: una estrategia de marketing digital enfocada en el público nacional y colombiano podría ser altamente efectiva. Utilizar anuncios en línea y las redes sociales para promocionar ofertas especiales y paquetes adaptados a sus intereses y necesidades sería una táctica recomendada.

Optimización de la experiencia del cliente: los datos indican que las parejas y las familias son los tipos de viajeros más comunes. Por lo tanto, se sugiere que la posada esté preparada para atender a estos grupos ofreciendo servicios y comodidades que satisfagan sus expectativas.

Diversificación de ofertas: considerar la posibilidad de diversificar las ofertas para atraer diferentes tipos de viajeros. Por ejemplo, desarrollar paquetes específicos para familias,

lunas de miel o grupos de amigos, adaptando los servicios a sus necesidades y deseos particulares podría ampliar la base de clientes y aumentar las ventas.

Al aplicar estas sugerencias y estrategias, la posada podría aprovechar al máximo las tendencias y estadísticas identificadas, lo que podría resultar en un aumento significativo de las ventas y una mejora en su competitividad en el mercado.

En virtud del análisis efectuado a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se deduce que la implementación de estrategias específicas puede ser pertinente. Estas estrategias deberían estar diseñadas para abordar y mitigar las fuerzas competitivas identificadas, con el objetivo de mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado y potenciar su ventaja competitiva a largo plazo.

Diferenciación con el desarrollo de paquetes experienciales. La posada puede diseñar paquetes de alojamiento que incluyan experiencias únicas, como recorridos turísticos personalizados, actividades acuáticas exclusivas o cenas temáticas en el lugar. También podría ofrecer a los huéspedes la opción de personalizar su estadía, permitiéndoles elegir servicios adicionales o comodidades según sus preferencias individuales. Otra alternativa es tematizar las habitaciones o áreas comunes para ofrecer un ambiente distintivo y atractivo que refleje la cultura y el entorno de San Andrés.

Fidelización de Cliente con programas de lealtad: implementar un programa de lealtad que recompense a los clientes frecuentes con descuentos exclusivos, actualizaciones de habitaciones o servicios especiales.

Comunicación periódica: mantener una comunicación continua con los clientes a través de boletines informativos por correo electrónico o mensajes personalizados para mantenerlos informados sobre ofertas y eventos especiales.

Encuestas de satisfacción: realizar encuestas de satisfacción para comprender mejor las necesidades y expectativas de los huéspedes y tomar medidas para mejorar la calidad de los servicios.

Promoción conjunta: colaborar con proveedores locales para crear paquetes promocionales que incluyan actividades turísticas y experiencias locales, promoviendo así tanto la posada como los servicios de los proveedores.

Participación en eventos locales: participar en eventos y ferias locales donde los proveedores puedan exhibir sus productos y servicios, fortaleciendo así las relaciones comerciales.

Análisis de competidores: realizar un seguimiento constante de las tarifas y ofertas de la competencia para ajustar los precios de la posada de manera competitiva.

Tarifas flexibles: ofrecer tarifas flexibles que se adapten a la temporada alta y baja, así como a eventos especiales en la isla.

Descuentos especiales: implementar descuentos por reserva anticipada, estadías prolongadas o para grupos, lo que puede atraer a una gama más amplia de turistas.

Investigación de mercado: realizar investigaciones periódicas de mercado para identificar nuevas tendencias en el sector turístico y entender las preferencias cambiantes de los viajeros.

Evaluación de amenazas y oportunidades: mantenerse atento a las amenazas potenciales, como la aparición de nuevos competidores o cambios en las regulaciones locales, y aprovechar las oportunidades emergentes para mejorar la oferta de la posada.

Actualización de estrategias: ajustar las estrategias de marketing y operativas de acuerdo con la información recopilada durante el monitoreo continuo del mercado.

Programa de desarrollo de servicios: establecer un equipo de desarrollo de servicios que esté constantemente investigando y diseñando nuevas experiencias y servicios para los huéspedes.

Capacitación del personal: capacitar al personal para que esté al tanto de las últimas tendencias y pueda brindar un servicio excepcional y actualizado.

Evaluación de comentarios de clientes: analizar los comentarios y opiniones de los clientes para identificar áreas en las que se puedan introducir mejoras y nuevas ofertas de servicios.

Estas acciones puntuales ayudarán a la posada a implementar con éxito las estrategias mencionadas y a mantener su competitividad en el mercado de las posadas nativas en San Andrés. La adaptabilidad y la capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes de los turistas serán fundamentales para el éxito continuo de la posada en un entorno altamente competitivo.

## Conclusiones

Al utilizar metodologías ágiles para diseñar, estructurar y dirigir un proyecto de mejoramiento de negocio en su conjunto, o actividades y proyectos puntuales, se están ofreciendo un marco y un entorno valioso para que los socios desarrollen ventajas valiosas que pueden servir para aumentar su desempeño de marca y su desarrollo y estabilización de ingresos de forma sostenible. El estudio ha revelado cómo la creación de un plan de marketing y un software de gestión de reservas para una posada nativa ubicada en la Isla de San Andrés, en las que la metodología Agile el marco de trabajo Kanban se use como aliado, se convierta en una clave de éxito para el logro de las metas del plan.

La presente investigación arroja luz, además, sobre la oportunidad y el desafío actual de las metodologías ágiles como estrategia para favorecer modelos de desarrollo económico sostenible desde el contexto de negocios pequeños. Es importante estar consciente del impacto y controversia que puede generar la implementación de metodologías ágiles en el ambiente económico y comercial de emprendimientos.

Los temas analizados en esta revisión han mostrado cómo la aplicación de una serie de acciones básicas como forzar reuniones periódicas de grupo, recabar retroalimentación, trabajar en ciclos, distribuir equitativamente las tareas y desarrollar una relación más cercana entre los integrantes del proyecto, permiten el desarrollo de competencias importantes, tales como pensamiento crítico, afrontamiento de la incertidumbre, adaptabilidad, creatividad, diálogo, respeto, autoconfianza, responsabilidad y el pensamiento sistémico que conforman los pilares de la negocios orientados a la sostenibilidad.

En resumen, las estrategias de marketing digital son vitales para garantizar altos niveles de ocupación en las posadas. Además, existen numerosas oportunidades para aplicar de manera

efectiva el marketing en redes sociales, lo cual contribuye al éxito y la visibilidad de estos establecimientos en un entorno turístico altamente competitivo.

### Referencias Bibliográficas

- Álvarez, R., (2010) En Nuevas Tendencias en Management. Fundamentos y aplicaciones.,  
 Conversar con el futuro en una nueva era y horizontes de marketing., Ed. Profit  
 Editorial., Barcelona
- Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.
- Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., & Vargas Hernández, J. G. (2020). Los factores  
 internos de las pymes y su influencia en la competitividad. Caso sector comercio en Lázaro  
 Cárdenas, Michoacán, México. Revista Perspectiva Empresarial, 7(1), 73 - 86.
- Almeida Santana, Arminda y Moreno Gil, Sergio. Impacto de las fuentes de información  
 tradicionales y digitales en la fidelidad de los destinos. Análisis Turístico. Volumen 24  
 del 2º semestre 2017. ISSN electrónico: 2254-0644
- American Marketing Association. (2017). American Marketing Association. American  
 Marketing Association: [https://www.ama.org/the-definition-of-marketing- what-is-  
 marketing/](https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/)
- American Marketing Association. (2020). Definition of Digital Marketing.  
<https://www.ama.org/the-definition-of-digital-marketing/>
- Anato, Mercedes. (2016) El uso de los instrumentos clásicos del marketing y la tecnología digital  
 en el turismo. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo. Volumen 15 pp. 19-44.  
 Caracas – Venezuela.
- Ansoff, I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and  
 expansion. McGraw-Hill.
- Ávila, B. (2015). Neil Borden, las 12 variables del marketing-mix. PR Comunicación.  
[http://agenciascomunicacion.com/wiki/neil-borden-las-12- variables-marketing- mix/](http://agenciascomunicacion.com/wiki/neil-borden-las-12-variables-marketing-mix/)

Banco de la Republica. Informe de Coyuntura Económica Regional. Archipiélago de San Andrés y Providencia. DANE, cuentas regionales

Mundial, B. (2020). Estadísticas. <https://www.worldbank.org>.

Boaventura José, Crêspo, Peña Herrera, Esteban, Verdecia Vicet, Pascual, & Fustiel Alvarez, Yulia. (2016). Elección entre una metodología ágil y tradicional basado en técnicas de soft computing. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 10 (Supl. 1), 145-158. Recuperado en 15 de noviembre de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2227-18992016000500011&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992016000500011&lng=es&tlng=es).

Caicedo, A.V., Melgar, E.G. y Torres, S.J. (2017) Diagnóstico de la figura del gestor de redes sociales como apoyo de empresas turísticas en Guayaquil. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 2017, Vol. 3 N°1 pp 47-58

Cámara de Comercio de San Andres Islas: <http://camarasai.org/web/>  
<https://www.sanandresislas.com.co/san-andres-islas>

Camp, R. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.

Castillo Maradiaga, K., & Hernández Peralta, E. (2018). *Planificación estratégica*. Facultad de ciencias económicas, Departamento de administración de empresas. <https://core.ac.uk/download/pdf/161645966.pdf>

Centro de Pensamiento Turístico-Colombia. (2023). *Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia- ICTRC 2022*. Asociación Hotelera y Turística de Colombia COTELCO y Fundación Universitaria Cafam. <https://www.cotelco.org:8443/JSih/DownloadEngine?path=cpublications/970a2894->

8394-438b- 88fa-ba4964cc681f.pdf&type=generalDocument

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Cohen, W. A. (2007). *El Plan de Marketing: Procedimientos, formularios, estrategia y técnica*. Deusto.
- Cruz Estrada, Isaac, Miranda Zavala, Ana María, & Lobo Rodríguez, Martha Ofelia. (2019). *Innovación mediante las TIC: Retos y oportunidades en las empresas turísticas de Puerto Nuevo, Baja California*. *El periplo sustentable*, (36), 372-401.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación. Decimocuarta edición.
- Dalcher, D., Benediktsson, O., y Thorbergsson, H., “Development Life Cycle Management: A Multiproject Experiment,” *Proceedings of the 12th International Conference and Workshops on the Engineering of Computer Based Systems (ECBS’05)*, 2005
- De Vicuña Ancín, J. M. S. (2021). *El plan de marketing digital en la práctica*. Esic editorial.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2joTEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA296&dq=%22Plan+de+marketing+digital+en+la+pr%C3%A1ctica%22&ots=TZbc5XdNCO&sig=-Hcti0r2i1yLrJl2WvzjmtOgmWU>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2023). *Cuentas departamentales*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales>
- Dvoskin, R. (2007). *Fundamentos del Marketing*. México: Granica.
- Es.statista.com (2023) *Distribución porcentual de las ventas de servicios de viajes en países seleccionados de América Latina en 2023, por canal*.

<https://es.statista.com/estadisticas/1298196/canales-de-venta-de-servicios-turismo-y-viajes-en-paises-de-america-latina/>

- Espinosa, R. (2015). Estrategias de Marketing. Roberto Espinosa, Welcome to the new Marketing. <http://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>
- Falcão Durão, André, dos Santos, Arthur Jacinto, Avelino, Maria Raquel, & Borba da Mota Silveira, Carla. (2017). Comiendo virtualmente con los ojos: Un estudio sobre el uso de Instagram por parte de los prestadores de servicios turísticos de gastronomía de Recife (Brasil). *Estudios y perspectivas en turismo*, 26(4), 964-977.
- Fernández, Cristina (2019). El potencial del marketing digital para centros comerciales 7enero 2019 Marketing, Redes sociales, Comunicación online
- G. Johnson, R. B., Onwuegbuzie, J. A., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 112-133.
- <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=4912490&publisher=FZ7200#page=137>
- Geister, J. y Diaz, J.M. Ambientes arrecifales y geología de un archipiélago oceánico: San Andrés, Providencia y Santa Catalina (mar Caribe, Colombia), con guía de campo. Instituto Colombiano de Geología y Minas INGEOMINAS. (2009), 114pp
- González, Francisco José (2007), “Creación de empresas” 1ª Edición • Junta de Castilla y León (2012), “Marketing digital para pymes”
- Guía Turística de San Andrés (2019)., Providencia y Santa Catalina. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Hernández, G., Martínez, Álvaro, Jiménez, R., & Jiménez, F. (2019). Productivity Metrics for an Agile Software Development Team: A Systematic Review. *Tecnológicas*, 22, 63-81.

- Hernández-Ballesteros, M. F., & Sansón-Rosas, J. F. (2021). Metodologías ágiles de proyectos aplicadas a la reactivación del sector hotelero en Colombia a raíz del COVID 19. *Mundo Fesc*, 11(S2), 262-274. Fundación de Estudios Superiores Comfanorte.
- Hernández-Lantigua, Y. L., & Jiménez-Valero, B. (2016). Procedimiento para la mejora de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la hotelería. *Retos Turísticos*, 15(2), 26–38.
- Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Association Newsletter*, 1.
- Johanni, L (2013). Más allá del turismo, implicaciones sociales.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul* (p. 23). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México. Pearson Educación de México.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México. Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. Wiley.
- Landaure, J. (2016). Costos de inversión y de operación en la formulación de un proyecto. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntesempresariales/2016/06/costos-de-inversion-y-de-operacion-en-la-formulacion-deun-proyecto/>
- Las Heras del Dedo, R. D. y Álvarez García, A. (2018). *Métodos ágiles: Scrum, Kanban, Lean*. Difusora Larousse - Anaya Multimedia. Recuperado en 15 de noviembre de 2020, de <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/122933>

- Lorenzo, O. (2016b). Modelos De Madurez Digital: ¿En Qué Consisten Y Qué Podemos Aprender De Ellos? Digital Maturity Models: What Are They and What Can We Learn from Them? Boletín De Estudios Económicos, Vol. LXXI (February), 573–590.
- Luján, Michelle, Ortiz, Annel, Caballero, Carlos, & Ovando, Catalina. (2019). Factores determinantes de la competitividad en hoteles boutique. El periplo sustentable, (36), 100-133. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-90362019000100100&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362019000100100&lng=es&tlng=es).
- Mancheno Saá, Juan P.; Barragán Ramírez, Christian A.; Chaluisa Chaluisa, Sonia F.; Ortiz Morales, Alicia G. (2019) El Marketing Digital un pilar fundamental en la gestión estratégica financiera de la industria turística – Pol. Con. (Edición núm. 29) Vol. 4
- Méndez, S. G., Galvis, J. F. R., & Hernández, Y. G. (2023). Análisis competitivo para la sostenibilidad del turismo en Colombia. Criterio Libre. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9003718>
- Ministerio de las tecnologías de la comunicación y la información. (2017). Primera gran encuesta TIC. [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-74002\\_cartilla\\_resumen.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-74002_cartilla_resumen.pdf)
- Muñiz González, Rafael “Marketing en el siglo XXI”, 1ª Edición • “Informe Tendencias Mercado Digital España 2013”
- Muriel, D., & San Salvador del Valle, R. (2017). Tecnología digital y nuevas formas de ocio. Universidad de Deusto.
- Novoa Hoyos, Amalia, Sabogal Salamanca, Mauricio, & Vargas Walteros, Camilo. (2016). Estimación de las relaciones entre la inversión en medios digitales y las variables financieras de la empresa: una aproximación para Colombia. Revista EAN, (80), 12-25
- Oliveros Ocampo, C. A., & Beltrán Vargas, J. E. (2018). Evaluación de la sustentabilidad de los

- prestadores de servicios turísticos del Parque Nacional Natural Tayrona en el departamentode Magdalena, Colombia. Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía, 27(1), 100-117. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-215X2018000100100&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-215X2018000100100&script=sci_arttext)
- Ospino-Ayala, O. J., Barrios-Sandoval, A., & Matos-Mareño, R. A. (2020). Digital gap of the colombian tourism sector. *Dyna*, 87(213), 173-177. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0012-73532020000200173&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0012-73532020000200173&script=sci_arttext)
- Paredes Izquierdo, J. C., Alberca Sialer, F. A., Arriola Miranda, A. M., Avila Huamán, C., Gavidia Farro, M. Z., Gómez Castillo, E. S., Julca Meza, E. C., Llontop Diez, C. E., Enrique
- Marsano Delgado, J. M., Noriega Cardó, C. H., & Zapata Acha, S. M. (2020). La Covid-19 Y El Turismo en El Perú. Análisis Y Propuestas Ante Un Nuevo Escenario. *Revista Turismo y Patrimonio*, 15, 11–30.
- Penny, M. (2016). Marketing mix: ¿entre las 4Ps y las 4Cs?. *Gestión, el diario de economía y negocios del Perú*. <http://blogs.gestion.pe/marketing2020/2016/12/marketing-mix-entre-las-4ps-y-las-4cs.html>
- Plaza-Angulo, J. J. (2018). Creación de conocimiento en pequeños establecimientos hoteleros de España. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(82), 32–45
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Editorial Continental, S.A. de C.V. México. Cap. 1,3 y 5.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. (*Harvard Business Review*, March/April 1979 Issue). <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free

Press.

Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Providencia y Santa Catalina web municipal: <http://providencia-sanandres.gov.co/index.shtml>

Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.

Rivera, H. A. (2018). Articulación de la competitividad y la sustentabilidad organizacional en el posmodernismo. *Telos*, 20(2), 266-283.

Rivera, S. (2018). Afectación de la competitividad de las tiendas de barrio en Usaquén debido a los formatos hard discount. In *Journal of Chemical Information and Modeling*

SaleCycle Limited (2023). *Tendencias y Estadísticas Turismo Online 2023*.

[https://d34w0339mx0ifp.cloudfront.net/content/2023TravelMarketTrends\\_ES\\_V2.pdf](https://d34w0339mx0ifp.cloudfront.net/content/2023TravelMarketTrends_ES_V2.pdf)

San Andrés, Providencia y Santa Catalina Departamento, página web del Gobierno:

<http://www.sanandres.gov.co/>

San Lucas Marcillo, Shirley Marianela; González Giler, Betsabé Marie; Tigua Anzules, José

Oswaldo. (2019) Turismo sustentable, tendencia emergente para la economía local con el Marketing 2.0 para su impulso. *Dom. Cien.*, Vol. 5, núm. 1 ISSN: 2477-8818, Especial Noviembre2019, pp. 148-170

Sánchez Jiménez, Miguel Ángel. Análisis de la comunicación digital oficial en la promoción turística de Brasil. *Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*. Ed. 32 Vol. 9 N.º 1 Marzo - Junio 2020 - ISSN: 2254 – 6529.

Serra, D., Morais, E. P., & Cunha, C. R. (2020). The importance of digital marketing in hospitality: Case study of hotel turismo são lázaro. [A importância do marketing digital nahotelaria: Caso de estudo do hotel turismo são lázaro] *RISTI - Revista Ibérica De*

Sistemas e Tecnologías De Informacao, 2020(E34), 463-475.

Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of marketing*, 21(1), 3-8.

Sotomayor Granda, María Fernanda. (2020) Propuesta de difusión turística mediante herramientas web y estrategias de marketing digital. Caso de estudio: cantón Loja, Ecuador - Artículo original de la ponencia presentada en el IV CONGRETUR – “El impacto del turismo en el desarrollo del Ecuador”, Universidad Central del Ecuador,

Transparencia Colombia. (2023). Cambiando el discurso, una medición de los niveles de avance en la gestión de riesgos de corrupción: un camino por recorrer.

<https://transparenciacolombia.org.co/cambiando-el-discurso-medicion-niveles-avance-gestion-riesgos-corrupcion-un-camino-por-recorrer/>

Wrike, “What is Agile Methodology in Project Management?” 2020.

<https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-agile-methodology-in-project-management/>