

Investigación y Diseño de un Plan De Marketing para el Hotel

Las Palmas Resort de San José del Guaviare

Paola Cruz Vargas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – Unad

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Administrativas y de Negocios

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

CCAV San José del Guaviare

2017

Investigación Y Diseño de un Plan De Marketing para el Hotel
Las Palmas Resort de San José del Guaviare

Paola Cruz Vargas

Código: 1.120.559.377

Trabajo de Grado como Requisito para Optar al Título de Especialista en Gerencia Estratégica de
Mercadeo

Directora

María Fernanda Farfán

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – Unad

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Administrativas y de Negocios

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

CCAV San José del Guaviare

2017

Nota de aceptación

Firma del Director

Jurado

Jurado

San José del Guaviare, noviembre 15 de 2017.

A todas las personas, por su colaboración en el
transcurso de la Especialización; por tener la paciencia
y dar su apoyo continuo para que pudiese avanzar
en otra etapa de mi vida.

Paola Cruz Vargas

Agradecimientos

A todo el recurso humano de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por su apoyo constante y colaboración en el transcurso de la Especialización, y porque de una u otra manera sus consejos y conocimiento proporcionado en el proceso de enseñanza, permitieron ampliar el saber cómo herramienta para fortalecer el desarrollo laboral.

A la Dra. **María Fernanda Farfán** por su colaboración y asesoría en el desarrollo de cada uno de los componentes del proyecto, para llevarlo a su presentación final.

Al recurso humano del Hotel las Palmas Resort de San José del Guaviare, por su apoyo con la información suficiente para el desarrollo del proyecto.

Mis agradecimientos.

La Autora.

Tabla de contenido

	pág.
Resumen.....	14
Abstract.....	15
Introducción	16
1. Problema de Investigación.....	18
1.1 Planteamiento del problema.....	18
1.2 Formulación del problema	20
1.3 Sistematización del problema	21
2. Objetivos.....	22
2.1 Objetivo General.....	22
2.2 Objetivos específicos	22
3. Justificación	23
4. Marco de Referencia.....	25
4.1.1 Conceptos sobre el plan de marketing	25
4.1.2 Importancia del diseño e implementación del plan de marketing en las empresas	27
4.1.3 Utilidades del plan de marketing	28
4.1.4 Partes fundamentales de un plan de marketing.....	30
4.1.5 Fases para la preparación del Plan de Marketing.....	31

4.1.5.1 Resumen ejecutivo	32
4.1.5.2 Análisis de la situación	32
4.1.5.3 Estrategias de Marketing.....	38
4.1.5.4 Proyecciones estratégicas.....	41
4.1.5.5 Seguimiento del plan.....	41
4.2 Marco conceptual.....	42
4.3 Marco contextual	46
4.3.1 Municipio de San José del Guaviare.....	46
4.3.2 Ubicación de Hotel las Palmas Resort	49
5. Diseño Metodológico.....	50
5.1 Tipo de investigación	50
5.2 Método de investigación.....	50
5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información	50
5.4 Población y muestra	51
5.4.1 Población.....	51
5.4.2 Muestra	51
5.5 Tratamiento y procesamiento de la información	53
6. Resultados	54
6.1 Resumen ejecutivo del plan de marketing Hotel las Palmas Resort.....	54
6.1.1 Presentación del plan de marketing	54

6.2 Situación actual de la empresa Hotel las Palmas Resort.....	56
6.2.1 Aspectos institucionales del Hotel Palmas Resort.....	56
6.2.2 Análisis de macroentorno del Hotel Palmas Resort.....	59
6.2.2.1 Aplicación de la matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.	59
6.2.2.2 Aplicación de la Matriz de evaluación de factores internos EFE.	66
6.2.2.3 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	71
6.2.2.4 Estudio del mercado.....	73
6.2.2.5 Estudio del cliente.....	81
6.2.2.6 Resultados de la encuesta a los clientes actuales	82
6.2.2.7 Resultados de la encuesta a los clientes potenciales.....	90
6.2.2.8 Estudio de la competencia	99
6.2.3 Análisis de micro entorno del Hotel Palmas Resort	102
6.2.3.1 Aplicación de la matriz de perfil de capacidad interna PCI.....	102
6.2.3.2 Aplicación de la Matriz de evaluación de factores internos EFI.	107
6.2.3.3 Aplicación de la Matriz de Interna y Externa IE.	112
6.2.3.4 Aplicación de la Matriz Dafo.....	113
6.3 Estrategias de marketing.....	115
6.3.1 Objetivos del plan de marketing	115
6.3.2 Estrategias de mercado	115
6.3.2.1 Estrategia competitiva.....	115

6.3.2.2 Estrategia de crecimiento.....	116
6.3.2.3 Estrategia de mezcla de marketing	116
6.3.3 Proyecciones financieras.....	125
6.3.3.1 Financiamiento de la inversión	125
6.3.3.2 Ingresos y egresos – Flujo de efectivo e indicadores financieros.....	126
6.4 Seguimiento al plan.....	129
6.4.1 Indicadores de gestión.....	129
7. Conclusiones	132
8. Recomendaciones	135
Referencias Bibliográficas	136

Lista de Figuras

	pág.
<i>Figura 1.</i> Contenido de un plan de marketing.	31
<i>Figura 2.</i> Las cinco fuerzas de Porter.	36
<i>Figura 3.</i> Modelo para la elaboración de la Matriz DAFO.	37
<i>Figura 4.</i> Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter.	40
<i>Figura 5.</i> Municipio de San José del Guaviare en el Colombia y el departamento de Guaviare.	47
<i>Figura 6.</i> Ubicación del Hotel las Palmas Resort en el municipio de San José del Guaviare.	49
<i>Figura 7.</i> Canal de comunicación sobre información al sitio a visitar.	83
<i>Figura 8.</i> Canal de comunicación sobre información del Hotel Palma Resort.	84
<i>Figura 9.</i> Razón de preferencia de compra de los servicios del Hotel Palma Resort.	85
<i>Figura 10.</i> Calidad de servicio prestado por el Hotel Palma Resort.	86
<i>Figura 11.</i> Precio acorde al servicio prestado en el Hotel Palma Resort.	86
<i>Figura 12.</i> Aspecto a mejorar de la atención prestada por el Hotel.	87
<i>Figura 13.</i> Infraestructura y recursos físicos acordes a las necesidades de los clientes.	88
<i>Figura 14.</i> Frecuencia de compra de los servicios hoteleros.	88
<i>Figura 14.</i> Sugerencia para mejorar la prestación de los servicios.	89
<i>Figura 15.</i> Canal de comunicación para la obtención de información turística.	90
<i>Figura 16.</i> Medio para escoger el hotel a hospedarse.	91
<i>Figura 17.</i> Razón de preferencia para un escoger hotel.	92
<i>Figura 18.</i> Factor más importante en la prestación del servicio en un hotel.	93
<i>Figura 19.</i> Factor que tiene en cuenta para visitar un sitio como turista.	93
<i>Figura 20.</i> Preferencia al adquirir los servicios de un hotel.	94

<i>Figura 21.</i> Importancia de la infraestructura y recursos físicos en la decisión de compra.....	95
<i>Figura 22.</i> Conocimiento sobre riqueza natural de San José del Guaviare.....	95
<i>Figura 23.</i> Precio dispuesto por pagar por una noche en un hotel.	96
<i>Figura 24.</i> Recibir información sobre oferta hotelera.	97
<i>Figura 25.</i> Debilidad más importante de la atención en los hoteles.....	97
<i>Figura 14.</i> Frecuencia de compra de los servicios hoteleros.....	98
<i>Figura 26.</i> Sugerencia para mejorar la atención en los hoteles.....	99
<i>Figura 27.</i> Resultados de la Matriz EI.....	112

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1	60
<i>Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio del Hotel las Palmas Resort</i>	<i>60</i>
Tabla 2	66
<i>La Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE del Hotel las Palmas Resort</i>	<i>66</i>
Tabla 3	73
<i>Evaluación de las fuerzas de Porter</i>	<i>73</i>
Tabla 4	82
<i>Aspectos sobre ocupación hotelera en el departamento del Guaviare año 2012 a junio del 2017</i>	<i>82</i>
Tabla 5	102
<i>Tarifas o precio por habitación estándar de los hoteles de San José del Guaviare competencia</i> <i>directa del Hotel Palmas Resort</i>	<i>102</i>
Tabla 6	103
<i>Resultados de la Matriz PCI aplicada al Hotel Palma Resort – Capacidad directiva</i>	<i>103</i>
Tabla 7	104
<i>Resultados de la Matriz PCI aplicada al Hotel Palma Resort – capacidad tecnológica</i>	<i>104</i>
Tabla 8	105
<i>Resultados de la Matriz PCI aplicada al Hotel Palma Resort – capacidad talento humano</i>	<i>105</i>
Tabla 9	106
<i>Resultados de la Matriz PCI aplicada al Hotel Palma Resort – capacidad competitiva</i>	<i>106</i>

Tabla 10	107
<i>Resultados de la Matriz PCI aplicada al Hotel Palma Resort – capacidad financiera</i>	<i>107</i>
Tabla 11	108
<i>La Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI del Hotel las Palmas Resort</i>	<i>108</i>
Tabla 12	113
<i>Resultado de la Matriz Dafo del Hotel Palmas Resort.....</i>	<i>113</i>
Tabla 13	123
<i>Presupuesto del plan de marketing.....</i>	<i>123</i>
Tabla 14	125
<i>Tabla de amortización del crédito</i>	<i>125</i>
Tabla 15	126
<i>Presupuesto de ingresos</i>	<i>126</i>
Tabla 16	127
<i>Flujo de efectivo y los resultados de los indicadores financieros</i>	<i>127</i>
Tabla 17	128
<i>Punto de equilibrio para el primer año</i>	<i>128</i>
Tabla 18	129
<i>Indicadores de seguimiento y evaluación del plan de marketing</i>	<i>129</i>

Resumen

El proyecto aplicado; Plan de Marketing para el Hotel las Palmas Resort de San José del Guaviare, busca el mejoramiento de su posicionamiento y crecimiento en el mercado, partiendo de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para luego con los hallazgos del análisis, determinar los objetivos y estrategias corporativas que encausen todo el esfuerzo del recurso humano hacia una misma dirección, a fin de dar alcance a mayores resultados, que mejoren las condiciones de los clientes internos y externos. Esta propuesta de un plan de acciones de seguimiento enfocadas en la evaluación del cumplimiento de las acciones estratégicas; es un documento que podrá ser aplicado por los directivos de la empresa, como herramienta para el desarrollo de su gestión y en la búsqueda del logro de los objetivos corporativos definidos.

La investigación fue de tipo descriptivo, ya que parte del análisis de un fenómeno que ocurre en el ámbito organizacional, aplicando referentes teóricos que precisó la situación global de la empresa mediante empleo de un método investigativo deductivo, que permitió definir las acciones estratégicas en un plan de marketing enfocado a dar solución a la problemática.

Se concluyó que el Hotel las Palmas Resort refiere la necesidad de crecer y desarrollarse o construir hacia el mercado objetivo; y por ello la necesidad de aplicar el plan de estrategias intensivas penetración de mercados, desarrollo de mercado y servicio, identificadas a partir de los hallazgos del análisis situacional que permitió establecer un aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, con las que mitiga las debilidades y amenazas.

Palabras clave. Análisis situacional, estrategia de marketing, hotel, plan de marketing, seguimiento al plan, turismo.

Abstract

The applied project; Marketing Plan for the Las Palmas Resort Hotel in San Jose del Guaviare, seeks to improve its positioning and growth in the market, based on a diagnosis of the current situation of the company, then with the findings of the analysis, determine the objectives and corporate strategies that drive the entire effort of human resources towards the same direction, in order to achieve greater results, which improve the conditions of internal and external customers. This proposal for a plan of follow-up actions focused on the evaluation of compliance with strategic actions; is a document that can be applied by the executives of the company, as a tool for the development of its management and in the pursuit of the achieved corporate objectives.

The research was a descriptive one, since part of the analysis of a phenomenon that occurs in the organizational field, applying theoretical references that specified the overall situation of the company through the use of a deductive investigative method, which allowed to define the strategic actions in a plan of marketing focused on solving the problem.

It was concluded that the Hotel Las Palmas Resort refers to the need to believe and develop or build towards the target market; and therefore the need to implement the plan of intensive strategies market penetration, market development and service, identified from the findings of the situational analysis that allowed to establish a use of the opportunities and strengths, which mitigates the weaknesses and threats.

Keywords. Situational analysis, marketing strategy, hotel, marketing plan, plan follow-up, tourism.

Introducción

La competitividad se ha vuelto una de las causas para que los directivos enfoquen su esfuerzo en mejorar cada día su gestión en todo el contexto organizacional, debido a que las empresas están en constante evolución mediante diseño e implementación de acciones estratégicas fundamentadas en la obtención de mayor participación en el mercado, que refleja la importancia de cada una de ellas en el sector al cual pertenece con el aprovechamiento eficiente de sus recursos para la comercialización de sus productos o servicios hacia la población objetivo, por lo que surge la necesidad prioritaria de tener un proceso efectivo de marketing.

Este proceso del marketing empresarial es una “orientación de la dirección de la empresa que sostiene, que la clave para alcanzar las metas de la organización reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo y en adaptarse para diseñar la oferta deseada por el mercado” (Vallet-B *et al*, 2015) y ello un plan de acciones debidamente diseñado se convierte en una herramienta para que los directivos puedan mediante estrategias, suplir las necesidades de los clientes internos y externos, que le permiten a la empresa ser competitivos.

De esta manera, todas las empresas requieren diseñar e implementar un plan de marketing que resulte de un análisis de la situación actual interna y externa de la organización, y en el caso de estudio no es la excepción la aplicación de esta herramienta en el Hotel Las Palmas Resort ubicado en el municipio de San José del Guaviare, ya que presenta una serie de debilidades que está afectando su desarrollo y crecimiento empresarial, en un entorno donde se tiene una oportunidad de mercado importante en sector turístico, que se debe aprovechar para mejorar su capacidad productiva y por ende, competitiva.

Por lo anterior, se busca que con el proyecto aplicativo Plan de Marketing para el Hotel las Palmas Resort de San José del Guaviare, se logre diseñar los diferentes componentes del mismo, con el propósito de consolidar una alternativa de solución a la problemática descrita, a fin de que hacia el futuro la empresa pueda aumentar su posicionamiento en el mercado.

Este proyecto aplicativo se desarrolló en: Fase I, en donde se describió, formuló y sistematizó el problema, se formularon los objetivos del trabajo y se realizó la justificación de la investigación. En la Fase II, se realizaron los marcos teórico, conceptual y contextual de acuerdo a los objetivos del proyecto. En la Fase III, se determinó el tipo y método de investigación, las técnicas y procesamiento de información, y se determinó la población muestra de la investigación. En la Fase IV se desarrollaron los objetivos específicos (plan de marketing) determinados previamente y en la Fase V, se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones según los hallazgos, se presentaron los anexos resultantes de la investigación.

1. Problema de Investigación

1.1 Planteamiento del problema

El Hotel Las Palmas Resort está ubicado en el municipio de San José del Guaviare, departamento del Guaviare Colombia; se encuentra ubicado en el barrio la Granja, lleva en el mercado 15 años, cuenta con personal para atender a los clientes con amabilidad y de manera personalizada brindándoles buscando crear un ambiente de comodidad, tranquilidad y confort, característico de la tierra llanera (Hotel las Palmas, 2015).

La comercialización del servicio turístico en el Hotel Las Palmas se realiza con un enfoque de producto/ventas caracterizado por la falta de información, imprevisión y el empirismo de la gestión administrativa, lo que afecta el proceso de toma de decisiones y el cumplimiento de los fines sociales de la organización, lo cual ha llevado al poco reconocimiento de los clientes del mercado objetivo y en especial en temporada de vacaciones el arribo de personas de otros departamentos, que viene en crecimiento por el fortalecimiento del sector turístico en la región.

Es importante recordar; que el reconocimiento de la marca de los productos o servicios es esencial para mantener la organización en el mercado, como lo indica Kotler *et al*, (2006), en cuanto a que el posicionamiento empresarial, “es lo que se construye en las mentes de las personas” para mantenerlos leales y atraer nuevos clientes, con lo cual la compañía puede ganar mayor participación en el mercado, debido a que es el objetivo fundamental de la gestión administrativa, y es precisamente allí donde se tiene la problemática existente de la organización, pues no existe reconocimiento de marca, ya que los clientes usuarios que llegan por recordación

y/o recomendación son muy pocos, lo cual afecta el crecimiento y desarrollo competitivo de la empresa.

Sumado a esto; existe una situación desfavorable en el entorno externo, que es; la no existencia de alianzas entre los actores del sector turístico, las empresas de transporte del departamento, y la articulación de políticas públicas enfocadas a atraer nuevos clientes; no permite un mayor avance en la actividad hortera, siendo este un factor clave para el desarrollo competitivo de las organizaciones prestadoras de servicios turísticos. Esto a pesar de que en los últimos años el número de turistas ha venido en aumento en el departamento de Guaviare, debido a que “es tierra de selvas, historias ancestrales, aventura, culturas y expresiones nativas; resguardos indígenas; zonas de investigación arqueológica, representadas en el hallazgo de pinturas rupestres; escenarios de flora y fauna nativa; reservas naturales y recursos hídricos, son los aspectos que sustentan la abundancia del departamento y lo convierten, además, en destino imperdible” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014) lo cual genera una oportunidad de mercado para las empresas que prestan los servicios de hospedaje y alojamiento como el Hotel las Palmas.

Lo anterior, hace que esta organización no tenga un el posicionamiento en el mercado que le permita que sus servicios “ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de su competencia, en las mentes de los consumidores meta. Así, el mercadólogo planea posiciones que distinguen sus productos de los de su competencia y les confiere la mayor ventaja estratégica en los mercados meta” (Kotler y Armstrong, 2003), de ahí la importancia de que las organizaciones diseñen un plan de marketing, como herramienta prioritaria para direccionar esfuerzos hacia el alcance de los objetivos definidos como propósito de conseguir que el sector sea más productivo y competitivo, aprovechando una oportunidad de mercado

como lo es el turismo. Esta falta de un plan de marketing precisamente es la debilidad que se presenta en la gestión administrativa del Hotel las Palmas, que está afectando el desarrollo y crecimiento empresarial y que no permite tener una proyección de la situación a largo plazo.

Muchas de las organizaciones existentes en el mercado que no formulan un plan de marketing para el desarrollo de sus operaciones, porque lo hacen de forma empírica, y sin mayor conocimiento del tema y con objetivos estratégicos que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades existentes y mitigando las debilidades y amenazas que pueden llevar a las empresas a salir del mercado y por eso muchas de ellas desaparecen sin dejar huella en la sociedad, es esta la situación a la que los directivos del Hotel requieren darle una solución alternativa, eficaz a su gestión y en el proceso de marketing.

Si los directivos del Hotel no avanzan en el diseño de objetivos y acciones estratégicas de mercado, la organización no podrá aprovechar la oportunidad de crecimiento del sector del turismo que se está dando en el departamento del Guaviare, más una cuando en la actualidad la situación del conflicto armado disminuyó considerablemente por el tema de la paz, lo cual promueve el desplazamiento de alguna manera el turismo en la zona. Con el proyecto se beneficia, los directivos, socios, empleados, clientes internos y externos, que tienen relación con el desarrollo de los servicios de hospedaje, realizado en la empresa en cumplimiento del fin social para la cual fue creada.

1.2 Formulación del problema

Por lo anterior, se formula el problema en la siguiente pregunta: ¿Con el diseño de un Plan de Marketing para el Hotel las Palmas Resort del municipio de San José del Guaviare, los directivos

podrán contar con una herramienta de gestión administrativa, con objetivos, estrategias y acciones de seguimiento viables y realizables, que le permitirían en su aplicación el mejoramiento de su posicionamiento y crecimiento en el mercado?

1.3 Sistematización del problema

En cuanto a la sistematización del problema se plantearon las siguientes inquietudes:

- ¿Cómo se resume la presentación de la empresa, los servicios que presta y componentes clave de la propuesta del plan de marketing para el Hotel las Palmas Resort?
- ¿Cuál es la situación actual (diagnóstico) de los factores del entorno interno, externo y de la competencia del Hotel las Palmas Resort?
- ¿Cuáles son los objetivos, estrategias y el plan de acción de marketing, con las proyecciones financieras requeridas para que Hotel las Palmas Resort, pueda mejorar su posicionamiento en el mercado?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión, que permiten el cumplimiento de las acciones estratégicas como forma de seguimiento al plan de marketing del Hotel las Palmas Resort?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Marketing para el Hotel las Palmas Resort del municipio de San José del Guaviare, enfocado en el mejoramiento de su posicionamiento y crecimiento del 10% en ventas hacia el mercado.

2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos, son los siguientes:

- Elaborar el Resumen Ejecutivo en donde se realice una breve presentación de la empresa, los servicios que presta y componentes clave del plan de marketing.
- Realizar un diagnóstico de la empresa, mediante la elaboración de la matriz DAFO que se elabora aplicando la matriz de evaluación de factores internos EFI y el externo EFE y el análisis de la competencia.
- Determinar los objetivos, estrategias y un plan de acción de marketing con las proyecciones financieras para la empresa, enfocados al fortalecimiento del posicionamiento en el mercado.
- Definir indicadores de gestión, que permitan el cumplimiento de las acciones estratégicas y por ende el seguimiento al plan de marketing

3. Justificación

A nivel mundial, el desarrollo de las empresas se hace más evidente por la facilidad de llegar a los clientes potenciales a través del avance tecnológico y de las telecomunicaciones y por ende su competitividad puede ser mayor y se convierte en una la razón esencial de la gestión efectiva, “y una empresa que no cuide a sus clientes estará destinada a fracasar. El diseño de estrategias que permitan retener a los clientes es más rentable que salir a la conquista de unos nuevos en un mercado cada vez más competitivo” por lo que formular un Plan de Marketing según Sainz (2006) referido como un plan “en el que la alta dirección toma recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los próximos años para lograr que la empresa sea competitiva” en un mercado donde cada vez se requiere de acciones estratégicas que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas que pueden sacarla del mercado.

De ahí, la importancia del desarrollo del proyecto aplicativo, pues con la propuesta de un Plan Estratégico de Marketing para el Hotel las Palmas Resort del municipio de San José del Guaviare, los directivos podrán contar con una herramienta administrativa con objetivos, estrategias, tácticas y acciones encaminadas a mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa, con el fin principal de mantener leales a los clientes que aprovechan los servicios prestados mediante una atención eficaz y un desarrollo de las actividades en forma apropiada que se convierten en la ventaja diferencial que permite el aprovechamiento de las oportunidades existentes en un sector en crecimiento como es el turismo en el departamento del Guaviare.

Con la realización del proyecto aplicativo se espera poner a disposición de los directivos del Hotel Las Palmas de San José del Guaviare, y a partir de un diagnóstico de las condiciones

actuales de la empresa un Plan de Marketing, con el cual se podrá resolver una situación problemática de la empresa que la afecta en el desarrollo de sus objetivos, perjudicando a los clientes internos y a los externos que buscan suplir sus necesidades.

Por eso la importancia del proyecto aplicativo, porque con ello se podrá proponer recomendaciones que mejoren dicha situación problema y a la vez la investigadora podrá aplicar el conocimiento obtenido en la Universidad, como forma de apoyo a las empresas que buscan ser más productivas en el mercado, que también refiere mayor competitividad del sector turístico de la región.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco teórico

4.1.1 Conceptos sobre el plan de marketing. A través del tiempo el tema del mercadeo en el ámbito empresarial, ha crecido en importancia por la necesidad de llegar a los clientes potenciales en forma efectiva para lograr la comercialización de los diversos productos y servicios para la organización produce para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, en un mercado cada vez más competitivo por la facilidad de contactar a los clientes a través de los nuevos medios de comunicación, para que estos conozcan las bondades de los bienes y puedan adquirirlos si lo desean.

De ahí, la importancia de que los directivos de las empresas apliquen dentro de su gestión administrativa un proceso de marketing, porque este “guiará todas las acciones estratégicas y operativas para que las organizaciones sean competitivas en la satisfacción de sus mercados” (Rivera *et al*, 2012) y, por ende, en las de los clientes internos y externos, que esperan suplir sus necesidades y expectativas con productos o servicios de alta calidad.

Dentro de ese contexto, el Marketing se convierte en una herramienta para los directivos que desean enfocar esfuerzos hacia el logro de las metas trazadas por propietarios de la organización, y por ello “involucra a todas las actividades relacionadas con el proceso de cambio, orientado a la satisfacción de deseos y necesidades, de los consumidores para alcanzar los objetivos del negocio, y siempre teniendo en cuenta el entorno de funcionamiento” (Antúñez, 2014) y desde luego, la población del mercado objetivo, que espera obtener bienes con las

características apropiadas y ventajas competitivas para que las personas mejoren su calidad de vida.

También, es preciso para definir lo que es un Plan de Marketing señalar lo que es la planificación la cual consiste en “trazar o describir un curso de acción para tener un objetivo determinado; el resultado, el plan es una representación del futuro deseado, susceptible de guiar la realización de una tarea” (Munuera y Rodríguez, 2012), que conlleva a que las actividades sean eficientes en todo el ámbito de presentación de los bienes y servicios como es el caso de estudio, del Hotel Las Palmas, en donde se busca mejorar las condiciones de posicionamiento y competitividad empresarial.

De esta manera, el Plan de Marketing es la “herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán determinados los diferentes procesos que deben realizarse, en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados” (Rivera *et al*, 2015) y con ello lograr que la organización se vuelva más competitiva en el mercado, mediante acciones apropiadas a una realidad que exige acciones estratégicas enfocadas a consolidar la calidad de los productos y servicios al momento de su comercialización.

Otra definición sobre el Plan de Marketing, señala que “consiste en identificar y analizar oportunidades de negocio, seleccionar mercados metas, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo de marketing” (Kotler *et a*, 2006) que es la tarea en donde el recurso humano debe concentrar los esfuerzos, porque de la comercialización de los bienes en el mercado depende obtener participación en el mercado objetivo que le permite a la empresa lograr mantenerse para seguir creciendo en el mismo.

Por lo tanto, el Plan de Marketing “es un elemento clave de la planificación empresarial; identifica las mejores oportunidades de negocio de la empresa y describe como penetrar, captar y mantener posiciones en los mercados identificados” (Westwood, 2016) hacia los cuales se aplica todas las acciones y el esfuerzo del recurso humano para proveer a los clientes coordinadamente de bienes, y a la empresa de la oportunidad de crecer en el mercado.

Cada día las empresas deben ser flexibles ante los constantes cambios que se dan en el entorno, en donde han surgido nuevas prácticas organizacionales que aplican los directivos, para obtener o ganar mayor participación en el mercado, generando competitividad y, por ende, la necesidad de que la empresa este innovando y diseñando estrategias enfocadas al logro de las metas y objetivos definidos.

4.1.2 Importancia del diseño e implementación del plan de marketing en las empresas. De acuerdo a Rivera y otros (2012), el Plan de Marketing es importante porque aporta los siguientes beneficios:

- Orienta las decisiones de impacto estratégico; dado que las estratégicas son las que tienen una alta influencia en la supervivencia de la firma, o en sus actividades en el largo plazo, el plan de marketing ayuda a verificar si está bien el negocio.
- Reduce los costes de publicidad y de control de persona; un plan de marketing sirve para comunicar, tanto la segmentación como al personal de la empresa, los beneficios que esta ofrece. Por tanto, sirve como un medio para conseguir un buen posicionamiento externo e interno.
- Ayuda a coordinar el trabajo de marketing y las demás áreas funcionales. Se convierte en una herramienta que facilita la planificación de los esfuerzos de toda la organización,

dado que las acciones de marketing requieren insumos de producción, de finanzas, contabilidad y sistemas, para apoyar el proceso de comercialización.

- Sirve para controlar las desviaciones a los plazos de corto plazo y proponer medidas correctivas (p. 225)

El Instituto Galego de Promoción Económica - IGAPE (2012), referencia sobre la importancia de un Plan de Marketing lo siguiente:

- Es la herramienta básica de gestión que toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado debe utilizar.
- En el marketing, como en cualquier actividad gerencial, la planificación constituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos.
- Se torna imprescindible, ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informa de la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca (p. 5)

Para la gerencia de las empresas, se hace imprescindible el Plan de Marketing como herramienta básica para llevar a cabo una gestión comercial efectiva, como propósito esencial para conseguir los resultados económicos y los objetivos organizacionales previamente determinados, y por ello la importancia de su diseño para el fortalecimiento del Hotel las Palmas Resort del municipio de San José del Guaviare.

4.1.3 Utilidades del plan de marketing. De acuerdo a Igape (2012) señala que las principales utilidades de un plan de marketing son las siguientes:

- Resulta de gran utilidad para la gestión de la actividad comercial, ya que el plan de marketing se articula como un documento guía.

- Vincula a los diferentes equipos de trabajo en pro de la consecución de objetivos. En este sentido, informa a los distintos trabajadores y departamentos de la empresa sobre cuál es la responsabilidad que tiene cada uno.
- Permite una eficiente obtención y administración de los recursos necesarios para la ejecución del plan.
- Evita malentendidos o distintas interpretaciones puesto que la elaboración de un documento de este tipo obliga a que todos los aspectos del mismo sean recogidos de manera escrita.
- Ofrece información real sobre la situación de la empresa y de su competencia.
- Reduce el riesgo comercial asociado al desarrollo de toda actividad empresarial.
- Permite controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos fijados.
- Facilita el avance continuo hacia la consecución de los objetivos (p. 14)

Según Rodríguez (2015) otras utilidades que se tienen con la implementación de un Plan de Marketing, son:

- Sirve de mapa.
- Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia.
- Informa a los nuevos participantes de su papel en la realización del plan y el logro de los objetivos.
- Permite obtener recursos para realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados.
- Ayuda a la hora de organizar y asignar responsabilidades y tareas y definir los plazos.

- Sirve para darse cuenta de los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras (p. 23)

Por lo tanto, un Plan Estratégico es imprescindible para una empresa como el Hotel las Palmas Resort del municipio de San José del Guaviare, porque le permite tener un documento información y lineamientos concretos sobre lo que la empresa desea lograr por medio de la comercialización de los servicios que se prestan hacia los clientes potenciales, quienes son la parte esencial para conseguir el crecimiento y desarrollo organizacional, al suplir sus necesidades y expectativas.

4.1.4 Partes fundamentales de un plan de marketing. Las partes fundamentales de un plan de marketing, son las siguientes:

- Marketing Estratégico. La planificación busca el conocimiento profundo tanto del mercado como del entorno. Parte del éxito vendrá dado por la capacidad de adelantarse y anticiparse a los posibles cambios que se puedan producir; se debe ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el entorno afectarán a la empresa y, por tanto, establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en el beneficio.
- Marketing Operativo es aquel que la empresa utiliza día a día y que generalmente se está refiriendo a una herramienta de actuación (publicidad, promoción, mailing etc.) y no es una herramienta estratégica de marketing (Muñiz, 2016)

Estas partes son esenciales en el diseño del plan de marketing porque les permite a los directivos mediante el marketing estratégico potencializar las fortalezas del negocio a partir del

análisis de la situación actual tanto del entorno interno y externo, y bajo la identificación de acciones y estrategias que permitan mejorar los resultados empresariales.

4.1.5 Fases para la preparación del Plan de Marketing. De acuerdo a Kotler *et al* (2006) el contenido de un plan de marketing, debe ser el que se muestra en la figura 1.

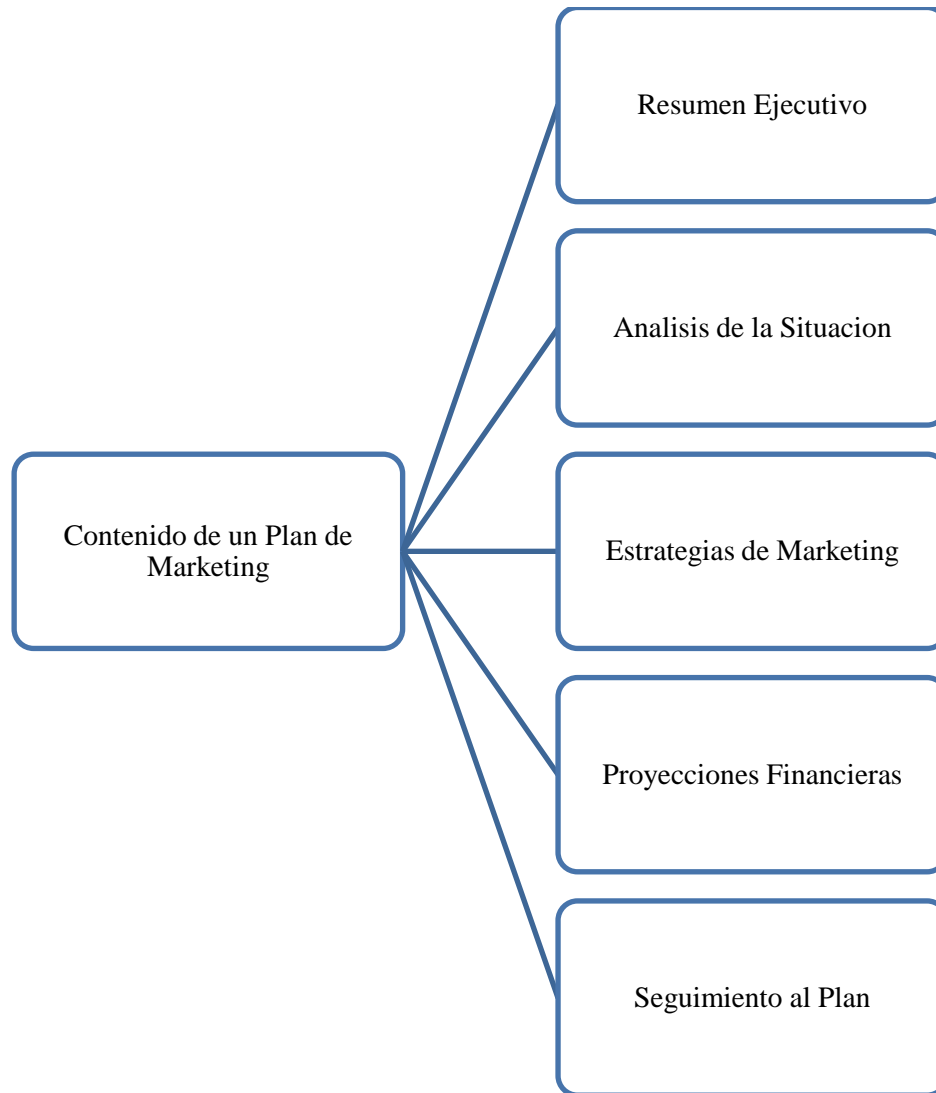


Figura 1. Contenido de un plan de marketing.

Fuente. Kotler, P y Keller K, L (2006). *Dirección de marketing*. México: Editorial Pearson Educación.

Sobre cada uno de los componentes del plan de marketing, se relaciona los siguientes aspectos:

4.1.5.1 Resumen ejecutivo. Según lo señalado por Kotler *et al* (2006) el primer componente del plan de marketing es el Resumen Ejecutivo, sobre el cual indica que “debe comenzar con un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones, que permita a la alta dirección detectar los puntos principales del plan. A continuación, debe aparecer un índice como un esquema del resto del plan” (p. 60) con el cual se podrá tener informado al consultante del contenido del plan y la ubicación de la información que requiere conocer.

Esta información en su mayor parte la puede tener la empresa, porque por ejemplo los objetivos empresariales según Westwood (2016) “los fija la alta dirección y este dato puede no aparecer sus informaciones. De modos que se debe conocer y el plan definitivo debe contemplarlos” (p. 5), por lo que, si la organización no los llegase a tener documentados, se hace necesario diseñarlos y presentarlos en el documento del plan.

4.1.5.2 Análisis de la situación. Kotler *et al* (2006) indica que “muestra la información relevante de ventas, costes, mercados, competidores y diferentes fuerzas del macro-entorno. Puede incluir información histórica pertinente para ofrecer un contexto claro de trabajo, que se utilizará para elaborar un análisis DAFO” (p. 60), lo cual refiere que se debe llevar a cabo un análisis interno y externo con el cual se podrá tener una perspectiva global de organización y como se encuentra en el mercado objetivo hacia donde se está comercializando los productos o servicios.

Para la realización de este análisis situacional se elabora la Matriz DAFO, la cual se construye a partir del análisis del entorno interno y del externo. Y para el caso del análisis interno se debe elaborar la **Matriz de Evaluación de Factores Internos** EFI, la cual según David (2003) es la que “resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas” con lo cual se podrá conocer la situación interna que posee la empresa para enfrentar los cambios continuos en el mercado objetivo, porque de ello depende la permanencia en el mismo.

Para la construcción de la EFI, se realiza lo siguiente:

- Teniendo en cuenta los tipos y características de los recursos de su empresa, elabore una lista de 10 factores internos.
- Clasifíquelos en fortalezas y debilidades.
- Asigne un peso entre 0 (no importante) a 100 (muy importante) a cada factor listado, la suma total de los valores debe ser 100.
- Siga para cada factor listado una calificación de 1 a 4 (1= menor aprovechamiento de fortalezas, menor atención a debilidades; 4= mayor explotación de fortalezas, mayor atención a las debilidades).
- Multiplique los pesos por las calificaciones de cada factor (valores ponderados).
- Sume los valores ponderados de todos los factores listados.
- Analice el valor final obtenido y la situación actual de su empresa (fuerte o débil)

(Martínez, 2013)

Por lo cual, la Matriz EFI según De Sousa y otros (2014), indica que es “una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas

importantes” que son importantes para la identificación de estrategias mediante el cruce de variables al momento de la elaboración del análisis DAFO.

El otro **análisis es el del Entorno Externo**, para el cual se realiza la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, que de acuerdo a Gary (2014) es “el análisis del entorno busca identificar y evaluar las tendencias y sucesos que están fuera de control de la empresa o sector de referencia, para así conocer las oportunidades de amenazas existentes” que se deben aprovechar o mitigar, para lograr los resultados esperados.

Mediante esta Matriz EFE se evalúa los siguientes factores:

- **Económicos:** previsiones de coyuntura, evolución de los precios, tipos de interés, presión fiscal, empleo, oferta crediticia, índices de producción del sector en el que se desarrolla la actividad comercial de la empresa y el poder de compra de los consumidores.
- **Socio-demográficos:** volumen absoluto de la población (ya que ésta determina el potencial del mercado), renta de los consumidores (esencial para el diseño de estrategias de precios), análisis de la población en función del sexo y la edad, envejecimiento poblacional, densidad o concentración de los mercados, etc.
- **Político-jurídicos:** los sistemas de gobierno y determinadas políticas pueden condicionar en gran medida el desarrollo de ciertas actividades empresariales. Asimismo, la regulación comercial, laboral, etc. pueden crear un marco más o menos favorable para la empresa.
- **Ecológicos:** la población está cada vez más sensibilizada con el medioambiente, de lo que resulta una tendencia a las compras responsables.

- Tecnológicos: el desarrollo tecnológico es un factor determinante para las empresas que se traduce en nueva maquinaria, mejoras en los sistemas de comunicación, Internet, etc.

(Instituto Galego de Promoción Económica - IGAPE (2012),

Para la construcción de la Matriz EFE se lleva a cabo se realiza lo siguiente:

- Elabore una lista de 10 factores externos que afecten a su empresa
- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 100 (muy importante).

La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 100%.

- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores para indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor (4 = mayor eficacia, 1 = poca eficacia)
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización
- Analice el resultado y la eficacia de su empresa frente al entorno (Martínez, 2013)

Para complementar este aparte se debe realizar el **Análisis de la Competencia**, mediante las cinco Fuerzas de Porter, quien creó un modelo importante para el análisis de las condiciones actuales de la organización cuya “fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia” (Porter, 2008., p 2) con lo cual se puede lograr los resultados importantes para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Las cinco fuerzas de Porter se muestran en la figura 2.

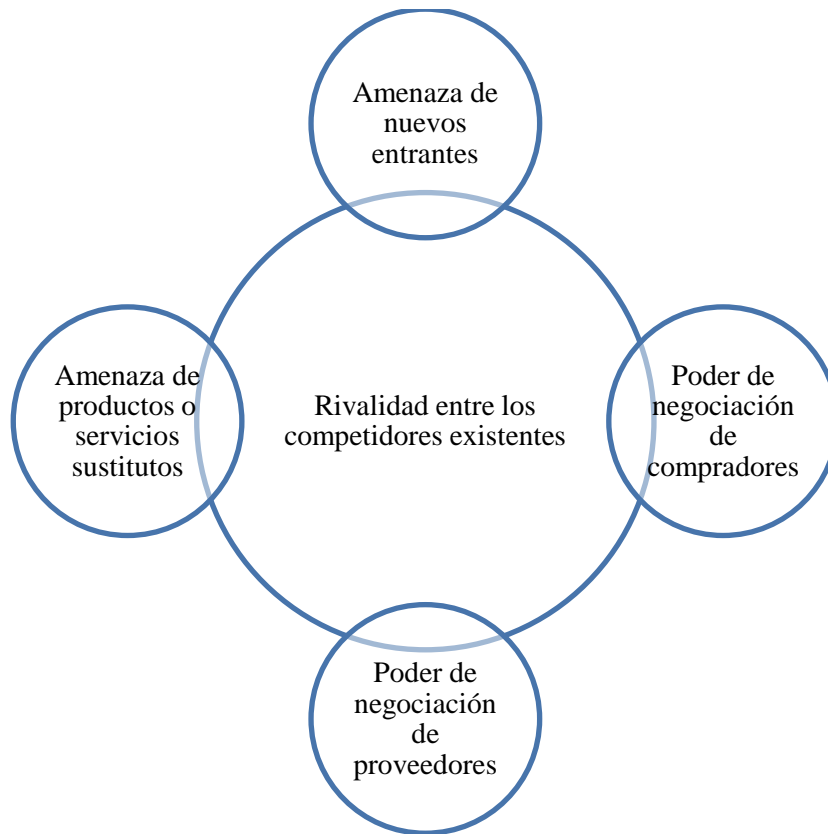


Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter.

Fuente. Porter, M, E (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Segunda Edición. México: Editorial: Grupo Editorial Patria

En relación a cada una de las cinco Fuerzas definidas por Porter (2015):

- Amenaza de nuevos entrantes. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.
- Poder de negociación de los clientes. La competencia está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien.
- Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

- La amenaza de los sustitutos. Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. La amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto.
- La rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio (p. 45)

Toda la información recolectada mediante las matrices EFI y EFE, se lleva a la Matriz DAFO, que según “que está diseñado para sintetizar una amplia gama de información y ayudar a la transición del enfoque estratégico de la empresa” (Ferrell y Hartline, 2012), con lo cual se podrá conseguir los objetivos corporativos y definir Estrategias corporativas para mitigar debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas internas y oportunidades existentes en el mercado; tal como se muestra en la figura 3.

Matriz DAFO	FORTALEZAS Enumerar las Fortalezas más importantes de mayor a menor impacto	DEBILIDADES Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto
OPORTUNIDADES Enumerar las Oportunidades más importantes de mayor a menor impacto	ESTRATEGIAS FO Identificación de Estrategias aprovechando las Fortalezas y Oportunidades	ESTRATEGIAS DO Identificación de Estrategias aprovechando las Oportunidades para mitigar las Debilidades
AMENAZAS Enumerar las Amenazas más importantes de mayor a menor impacto	ESTRATEGIAS FA Identificación de Estrategias aprovechando las Fortalezas para mitigar las Amenazas	ESTRATEGIAS DA Identificación de Estrategias para mitigar las Debilidades y Amenazas

Figura 3. Modelo para la elaboración de la Matriz DAFO.

Fuente. Amaya, A, J (2005). *Gerencia: Planeación y Estrategia. Prospectiva*. Bucaramanga. Editorial.

Mediante la elaboración de la Matriz DAFO, se podrá diagnosticar la empresa y conocer todo lo relacionado con el macro entorno y el micro entorno, con lo cual se puede concretar la situación actual de la organización en el mercado.

4.1.5.3 Estrategias de Marketing. Kotler *et al* (2006) señala que se refiere a la “definición de los objetivos de *marketing*, grupos a los que se dirige la oferta y necesidades que se pretende satisfacer. Debe aparecer el posicionamiento competitivo, así como concretar las diferentes estrategias” (p. 60) que son esenciales para la búsqueda de un proceso de marketing efectivo con lo cual se busca colocar bienes de calidad hacia el mercado objetivo.

En el caso de los **objetivos de marketing**, estos deben de tener unas características explícitas como son:

- Se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas.
- Deben ser concretos, realistas, voluntaristas y motor de la actividad comercial.
- Deben ser coherentes tanto entre sí como con los objetivos corporativos.
- Sustentados sobre supuestos contemplados en el análisis de la situación.
- Comienza con un verbo de acción (aumentar, explotar, consolidar, penetrar...)
- Propone un resultado clave a lograr y un plazo de ejecución.
- Deben ser coherentes con los recursos de los que dispone la empresa.
- Son consecuentes con las políticas y prácticas básicas de la empresa.
- Son realistas, alcanzables y ambiciosos (Aristizábal, 2015)

Sobre este aspecto también es importante referenciar los tipos de objetivos de marketing, los cuales según:

- Los objetivos cuantitativos se caracterizan por plantear metas mensurables, expresadas en cifras y cuya efectividad puede ser medida empíricamente tras su materialización.
Habitualmente, se refieren a incrementos en la participación de mercado, en el volumen de ventas, en la rentabilidad, en el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes.
- Los objetivos cualitativos, proponen metas más genéricas y menos tangibles. Entre ellos cabe destacar aquellos que se refieren a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca, etc. (Sainz de Vicuña, 2006)

Teniendo en cuenta el análisis de la situación y los objetivos trazados se deben definir las **Estrategias de Marketing** que “son los métodos que le permitirán alcanzar sus objetivos de marketing. Están relacionados con el marketing mix: producto, precio, promoción y punto de venta. Cada objetivo necesita que se desarrollen estrategias relacionadas con estos elementos individuales” (Westwood, 2016), lo cual es importante para alcanzar los resultados esperados por los directivos y propietarios de la empresa.

Porter (2003), enfoca su teoría al desarrollo de estrategia competitiva como una forma de diseñar y aplicar actividades defensivas y ofensivas frente a la competencia, para proteger o ganar mayor participación el mercado hacia el cual lleva sus productos. Por lo cual establece tres estrategias genéricas con el objetivo de mejorar continuamente el desempeño empresarial y con ello obtener mayores resultados.

Estos tipos de estrategias se muestran en la figura 4.

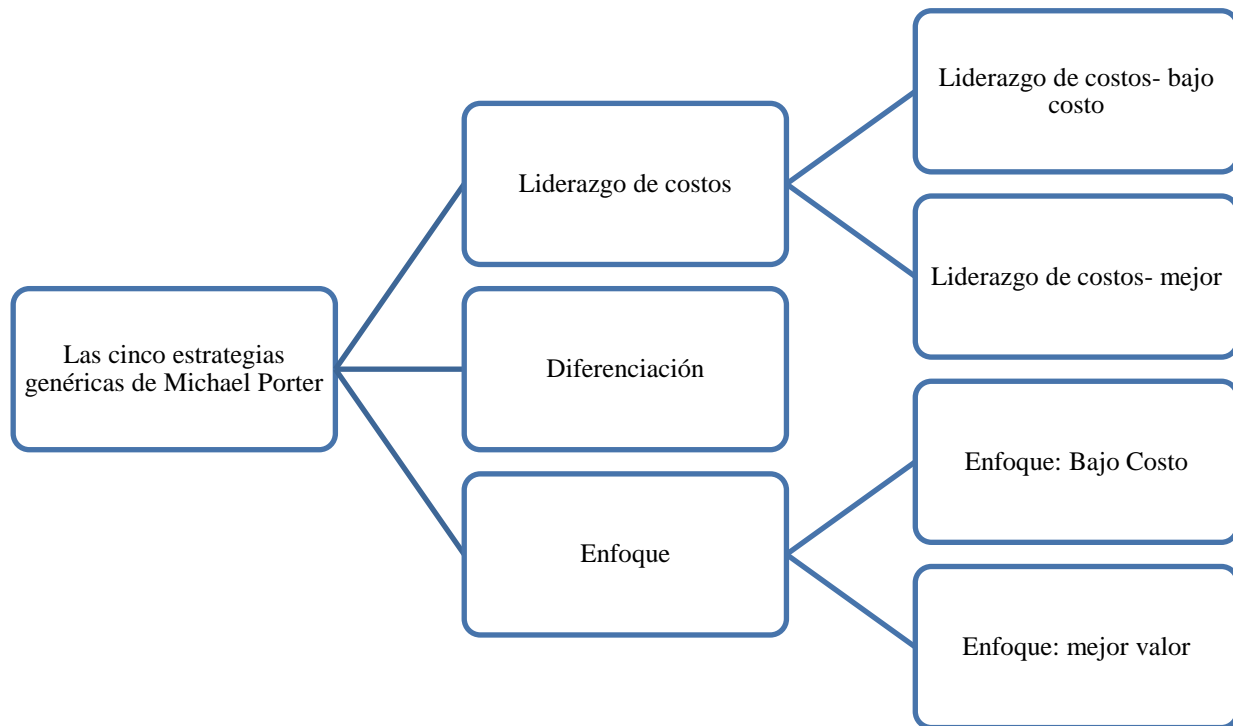


Figura 4. Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter.

Fuente: Caro (2012). Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter. Recuperado en:

<http://www.administracionmoderna.com/2012/06/las-cinco-estrategias-de-michael-porter.html>

Al respecto de las cinco estrategias de Porter, estas las divide en tres clases:

- Estrategia de costes: consiste en alcanzar los costes más bajos mediante la producción en gran escala de productos indiferenciados.
- Estrategia de diversificación: supone la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado. Es decir, se trata de conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio, etc.
- Estrategia de enfoque. Mediante esta estrategia la empresa se concentra en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación (Caro, 2012).

Con este tipo de estrategias se busca alcanzar los objetivos de marketing que están relacionados con los corporativos, por lo que es importante para el crecimiento organizacional.

4.1.5.4 Proyecciones estratégicas. Kotler *et al* (2006) al respecto señala que es “previsión de ventas (volumen mensual de ventas), de gastos (costes de marketing previstos) y de punto muerto o de equilibrio” (p. 61) con lo cual se busca evaluar si los valores los objetivos y metas se están alineando a lo presupuestado.

Por lo tanto, en esta etapa se hace la “fijación de los presupuestos que define los recursos necesarios para llevar a cabo el plan y cuantifica el coste como los riesgos financieros implicados” (Westwood, 2016), que permite tener una herramienta para conocer cuál es el valor de plan al momento de su aplicación.

4.1.5.5 Seguimiento del plan. Kotler *et al* (2006) al respecto del seguimiento al plan dice que: “incluye los controles que se deben realizar para comprobar y ajustar la aplicación del plan, no sólo en ventas sino con diferentes indicadores externos e internos (ratios y métricas) específicas. En algunas compañías se incluye también un plan de contingencias” (p. 61) con lo cual se podrá realizar el control permanente de las acciones y actividades definidas en el desarrollo del plan de marketing.

Estas serán las actividades a realizar para formular el Plan de Marketing para el Hotel las Palmas Resort del municipio de San José del Guaviare, enfocado al mejoramiento de su posicionamiento y crecimiento en el mercado, mediante una propuesta que sea viable, aprovechando las oportunidades existentes en el sector turístico en esta región y las fortalezas que posee la empresa en el desarrollo de los servicios prestados hacia los clientes.

4.2 Marco conceptual

Los conceptos más utilizados en el desarrollo de la investigación son los siguientes:

- **Análisis interno.** Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. Es decir, se identifica aquellas destrezas y ventajas de la empresa (factores clave de éxito) y los principales problemas y factores desfavorables con respecto a la competencia (factores críticos) (Díaz *et al*, 2011)
- **Análisis externo.** Aquí se engloban tanto aspectos del macro entorno o entorno general como por ejemplo la evolución económica, la regulación o la situación sociopolítica del país, como elementos del micro entorno o entorno específico más cercanos al sector donde radica la empresa como gustos de los consumidores, nivel de competencia, tipos de distribuidores, etc. (Vallet-B, *et al*, 2015)
- **Calidad.** Grado de perfeccionamiento y usabilidad de un producto que marca el mercado y la comparación con los productos de la competencia (Hernández, 2017)
- **Cliente.** Es una persona física o jurídica, individual o colectiva que apotra decisiones de compra al sistema de relaciones comerciales. Esto significa que, entre las múltiples alternativas que el mercado pone a su alcance, opta por una en concreto en la que aplica su poder adquisitivo (García, 2008)
- **Competencia.** Son las empresas o entes que tienen como los mismos objetivos de venta que una empresa, y que su producto puede ser un sustitutivo en el proceso de compra.

Marketing, publicidad, marketing online y publicidad en Internet no deben de faltar entre sus conocimientos, así como gran facilidad para las relaciones públicas y actividades periodísticas (Hernández, 2017)

- **Consumidor.** Es un sujeto de mercado que adquiere bienes o usa servicios para destinarlos a su propio uso o satisfacer sus propias necesidades, personales o familiares. Lo que pretende el consumidor es hacerse con el valor de uso de lo adquirido, no emplearlo en su trabajo para obtener otros bienes o servicios; en este sentido, el consumidor participa en la última fase del proceso económico (Paños, 2014)
- **Diagnóstico.** Es el análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando. Define aquellos factores que le impiden a la empresa lograr sus objetivos (González, 2009)
- **Estrategia.** Reglas y pasos que facilitaran decisiones adecuadas y óptimas en cada momento que incluye la filosofía, objetivos, políticas y planes de acción de las empresas. Elemento fundamental en una empresa y para su óptima dirección. Las estrategias de marketing son fundamentales para cualquier empresa que tenga un producto y desee comercializarlo u ofrecerlo (Hernández, 2017)
- **Hotel.** Es un edificio diseñado y acondicionado para prestar el servicio de alojamiento en habitaciones, generalmente de manera temporal. Sus unidades habitacionales brindan estancia, ordinariamente, con carácter de privacidad y uso exclusivo de los elementos que la conforman. Un hotel puede tener la prestación de innumerables servicios complementarios (Sena, 2015)

- **Marketing.** Se refiere a las relaciones que mantiene la empresa con sus clientes actuales y potenciales, para responder a las necesidades que estos expresan en condiciones de satisfacción para ambas partes (García, 2008)
- **Matriz dafo.** Es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre Dafo, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Jerez, 2014)
- **Mercado.** Es el lugar físico, conceptual o virtual, donde se encuentran los compradores con los vendedores. Los unos con la expresión de la inquietud y la capacidad para adquirir soluciones que se denomina demanda, y los otros con las propuestas con que compiten con otras alternativas para satisfacer las necesidades que es la oferta (García, 2008)
- **Mercado objetivo.** Es la proporción del mercado disponible cualificado que la empresa decide satisfacer (Vallet-B, *et al*, 2015)
- **Mercado potencial.** Es el conjunto de compradores que presentan un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta de mercado. Aunque ese interés no es suficiente, ya que los consumidores potenciales deben poseer una renta suficiente y deben poder acceder a esa oferta de mercado (Vallet-B, *et al*, 2015)
- **Motivación.** Es el motivo o impulso: es la necesidad que es lo suficientemente apremiante como para hacer que la persona busque satisfacerla. La motivación: es la búsqueda de la satisfacción de la necesidad (Marrodal, 2016)

- **Objetivo.** Es el fin al que se dirige o encamina una acción u operación. Se dice objetivo, aunque su significado no sea el fin o la meta. En términos administrativos es de uso común la palabra objetivo para referirse a los resultados que se pretenden alcanzar (García, 2015).
- **Oportunidades.** Son recursos, aspectos o situaciones positivas presentes en la actualidad, sobre los cuales no tienen control directo la institución que planifica, y al que ser aprovechados potencian el alcance de la visión. Las oportunidades son de orden social, político, tecnológico, legal y de competitividad, ya que son situaciones favorables, actuales o futuras, que ofrece el ambiente a la organización, cuyo aprovechamiento adecuado mejoraría su posición de competencia (González, 2009)
- **Organización.** Es un grupo de personas que mantienen actividades comunes para lograr un mismo objetivo. Es un ente individual que tiene personalidad jurídica propia e independiente de sus integrantes (García, 2015).
- **Plan de Marketing.** Es un documento en el que se incluye la información principal de la fase de análisis (análisis de situación, diagnóstico, objetivos y estrategias), así como los programas necesarios para concretar las estrategias elegidas, es decir, las 4 Pes: se precisan las características del producto o servicio ofertado, se seleccionan los intermediarios a través de los cuales se ha de llegar al mercado, se fija un precio adecuado y se especifican los medios de comunicación de los que se va a servir la empresa para darlo a conocer y para poner de manifiesto sus cualidades distintivas (Vallet-B, *et al*, 2015)
- **Producto.** Es todo aquello que puede ofrecerse en un mercado para su adquisición, uso, o consumo y que, además, puede satisfacer un deseo o una necesidad. Desde el punto de

vista económico es un bien escaso que se adquiere en el mercado pagando por el un precio (García, 2015).

- **Promoción.** Reúne aquellas actividades que sirven para comunicar a los consumidores información relevante sobre el producto o la empresa. La mezcla promocional integra la combinación de algunos elementos que son: la venta directa, la promoción de venta, la publicidad, y las relaciones públicas (García, 2015).

4.3 Marco contextual

4.3.1 Municipio de San José del Guaviare. El desarrollo de la investigación se realiza en el departamento del Guaviare – municipio de San José de Guaviare, en donde se encuentra las instalaciones del Hotel las Palmas Resort. Dada la situación geográfica de este municipio, presenta las siguientes generalidades según la Alcaldía de San José de Guaviare (2017).

- NIT: 800103180-2
- Código Dane: 95001
- Gentilicio: Guaviarenses
- Fecha de fundación: 19 de marzo de 1938
- Extensión total: 16.178 Km²
- Extensión área urbana: 1.660.900 Km²
- Extensión área rural: 263.750 Km²
- Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 175 mts
- Temperatura media: 25° C°
- Distancia de referencia: 278 kilómetros de Villavicencio (p. 1)

El municipio de San José de Guaviare, se ubica a 278 kilómetros de Villavicencio, y los límites según la Alcaldía de San José de Guaviare (2017) son los siguientes:

- Norte: Departamento del Meta
- Sur: Municipios de Calamar y EL Retorno
- Oriente: Departamento del Guainía
- Occidente: Departamento del Caquetá

Estos límites del municipio se muestran en la figura 5.

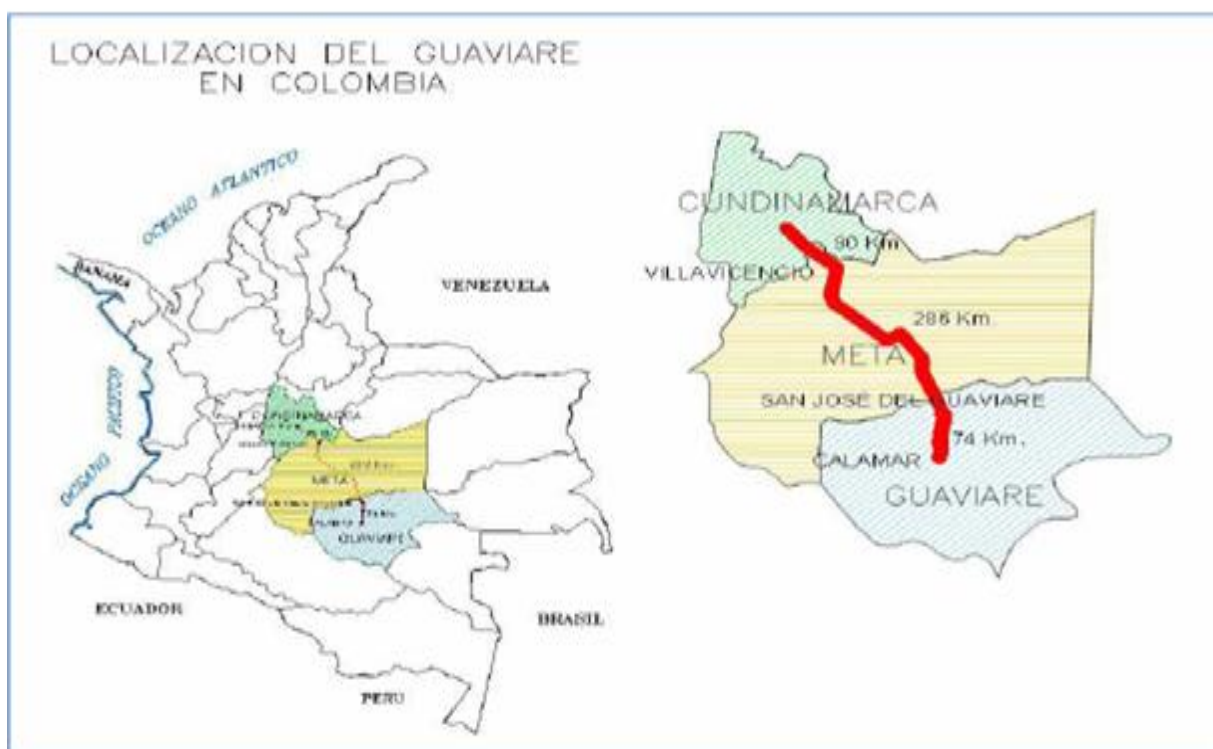


Figura 5. Municipio de San José del Guaviare en el Colombia y el departamento de Guaviare.

Fuente: Alcaldía de Municipio de San José del Guaviare (2017). *Municipio de San José del Guaviare en el Colombia*. Recuperado en: http://www.sanjosedelguaviare-guaviare.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2745916

Entre otras características del municipio de San José de Guaviare, referenciadas por la Alcaldía de Municipio de San José del Guaviare (2017), son:

- La **economía** de San José se basa en una economía de tipo comercial, donde el sector urbano y rural usufructúa de este servicio y a menor escala la producción agrícola y ganadera. En el sector agrícola se cultivan los siguientes productos: el maíz, El plátano, yuca, y en menor escala el arroz y algodón; además de estos productos se cultivan vegetales y verduras para autoconsumo, el segundo renglón de la economía del municipio está representado por la ganadería quien ocupa el primer renglón de exportación.
- El **acceso por vía terrestre** desde la capital del país y el departamento del Meta se lleva a cabo por la vía Bogotá – Villavicencio – Granada - Puerto Lleras – San José, cuenta con un flujo muy importante de transporte de carga y pasajeros.
- En cuanto al **turismo**, el municipio de San José del Guaviare cuenta con una gran diversidad de sitios para el desarrollo del ecoturismo que lo posicionan como un destino preferido por los amantes del turismo de aventura y el contacto con la naturaleza. El Municipio cuenta con un potencial turístico amplio, representado por su gran cantidad de atractivos naturales; como Los puentes naturales, raudales, colinas rocosas, lagunas, caños y pinturas rupestres, lagunas como La Lindosa, El Rincón de los Toros, La María y Agua bonita; lugares que por su cercanía a la cabecera municipal se han convertido en los principales balnearios visitados por turista y habitantes locales. Así mismo, entre otros lugares se encuentran; La Serranía de La Lindosa, Cerro Azul; lugar en el que se encuentran pictogramas elaborados en piedras por tribus indígenas, Los túneles, caño termal, etc. Actualmente el Municipio cuenta con la identificación en Colombia travel de 15 operadores turístico (Municipio de San José del Guaviare, 2017)

Por lo anterior, se denota un alto potencial en el sector turístico que se ha convertido en un atractivo para las personas interesadas y por ende quienes se desplazan allí requieren de hospedaje y de otros diferentes servicios.

4.3.2 Ubicación de Hotel las Palmas Resort. El desarrollo de la investigación se centra en la organización denominada Hotel las Palmas Resort, el cual se encuentra ubicado en el municipio de San José del Guaviare, en la calle 19, barrio la granja sobre la avenida el retorno, tal como se muestra en la figura 6.



Figura 6. Ubicación del Hotel las Palmas Resort en el municipio de San José del Guaviare.

Fuente: Alcaldía de Municipio de San José del Guaviare (2017). *Mapa aéreo del Municipio de San José del Guaviare.* San José del Guaviare: Alcaldía del Municipio de San José del Guaviare

El Hotel las Palmas Resort llegó a San José del Guaviare como la gran opción hotelera donde el huésped se sienta como en casa y con la opción de abrir nuevos mercados turísticos en el departamento y por ello la importancia del diseño del Plan de Marketing con el propósito de mejorar el crecimiento y desarrollo organizacional.

5. Diseño Metodológico

5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación del proyecto es Descriptivo, que, de acuerdo a Merino (2015), “permite describir las características de una población o del tema a estudiar e intenta dar respuesta a interrogantes como quien, que, dónde, cuándo y cómo” que se realizaron en el proyecto de estudio con lo cual se analizó la situación presente del Hotel Las Palmas en cuanto al posicionamiento en el mercado, y sobre los hallazgos de los sucesos existentes, se logró el diseño los diferentes componentes del Plan de Marketing .

5.2 Método de investigación

En la investigación se aplicó el método deductivo “estudia casos individuales para llegar a una generalización, conclusión o norma general y después se deducen las normas individuales” (Eyssautier, 2006), ya que al recolectar datos sobre la situación actual interna y externa del Hotel Las Palmas, y se logró realizar un análisis de la información y con ello se identificaron las oportunidades de negocio, se selección el mercado meta, se elaboró estrategias, con programas presupuestados, y controles de seguimiento, que se consolido en el Plan de Marketing.

5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Los instrumentos de recolección de información son los siguientes:

- Encuesta. Se aplicó una encuesta que de acuerdo a Malhotra (2008) esta “se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento y motivaciones” que se les realizó a los clientes actuales y potenciales del Hotel las Palmas, con la que se recolectó información sobre la situación actual de la empresa y sobre aspectos relacionados con el marketing que realizan los directivos.
- Información documental. Se recolectó información documental sobre investigaciones realizadas de plan de marketing, análisis situacional, diagnóstico, proyección de ventas, a partir del estudio en textos, estudios académicos existentes en las páginas, tesis, etc., que sirvieron de base teórica para la sustentación de los datos recolectados.

5.4 Población y muestra

5.4.1 Población. La población de 627.773 habitantes (Departamento Nacional de Estadística DANE, 2017) en edad productiva y que pueden adquirir los servicios de hospedaje y complementarios del departamento del Meta, que son los clientes potenciales del Hotel las Palmas de San José del Guaviare para el disfrute con las personas que desean visitar los sitios y atractivos naturales de la región: a quienes se aplicó un cuestionario enfocadas a recolectar información con respecto a particularidades de los diferentes componentes del plan de marketing.

5.4.2 Muestra. Sobre la población de los clientes del Hotel las Palmas de San José del Guaviare, se aplica un muestreo probabilístico “que proporciona el método más adecuado para seleccionar

la muestra que contenga la misma variabilidad existente en el conjunto poblacional. Su principio básico reside en el hecho de que cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser elegido” (Callejo, 2009). Dentro de este tipo de muestreo se tienen el aleatorio simple al azar, cuya fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

- n = Muestra
- N = Población:
- $Z^2 = 1,96$ Constante que no debe ser menor del 95%. Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada, lo cual permite mayor validez de la información debido a que se está utilizando un intervalo de confianza amplio que tiene una mejor probabilidad de hacer una estimación exacta de la media poblacional.
- $e^2 = 0,05$ Error máximo admisible. Este error se asume en valores de probabilidad correspondiente entre un 0.01 hasta un 0.1 y en este caso se utiliza el 5% ya que con este valor se puede determinar el tamaño de muestra más adecuado para aplicar las encuestas.
- Para estimar las características del fenómeno investigado, se debe determinar la probabilidad de que se realice el evento (p) o la de que no se realice (q), según así:
 - p = 0.50 Variabilidad de la probabilidad a favor o de éxito.
 - q = 0.50 Variabilidad de la probabilidad de no ocurrencia.

Aplicando la fórmula del muestreo aleatorio al azar:

$$n = \frac{627.773 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{(0,05)^2 \cdot (627.773 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

n = 602.913.19

1.570.39

n = 384 encuestas a realizar a los clientes potenciales del Hotel las Palmas.

También, se tomó una muestra de 120 clientes actuales a quienes se les aplicó una encuesta con la que se obtuvo información sobre la prestación del servicio, las condiciones de promoción y aspectos relacionados con la comercialización de los mismos hacia los clientes.

5.5 Tratamiento y procesamiento de la información

La información recolectada por medio de las diferentes fuentes documentales, se analizó y determinó los datos requeridos para la elaboración de cada componente del plan de marketing, y por ende del proyecto de investigación, aplicando el conocimiento obtenido durante la enseñanza – aprendizaje.

Recolectada la información se analizaron los datos con los cuales se elaboraron las matrices EFE, EFI y la DAFO, y con los hallazgos, se logró desarrollar los componentes del Plan de Marketing en donde se diseñaron objetivos, estrategias y actividades de seguimiento y control dirigidas a conseguir que las acciones definidas en el plan se logren si los directivos en algún momento determinado toman la decisión de implementar las acciones y estrategias formuladas en este proyecto. En el caso de la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas a los clientes actuales y potenciales, cuyos datos se tabularon, graficaron y analizaron, utilizando programas de Microsoft Office como es Excel y Word, que permitieron tener en cuenta los hallazgos para la elaboración de diversos componentes del plan.

6. Resultados

En este aparte se presenta cada uno de los componentes del Plan de Marketing para Hotel las Palmas Resort de San José del Guaviare, como son: Resumen Ejecutivo, Análisis de la situación interna, externa, y un diagnóstico organizacional, Estrategias de Marketing con las Proyecciones Financieras e indicadores para el seguimiento del Plan.

6.1 Resumen ejecutivo del plan de marketing Hotel las Palmas Resort

6.1.1 Presentación del plan de marketing. El Hotel Palma Resort ubicado en San José del Guaviare, departamento del Guaviare – Colombia, presta servicios de alojamiento y complementarios con calidad hacia los huéspedes que llegan allí, mediante el personal debidamente entrenado para prestar una excelente atención con amabilidad y de manera personalizada, brindándoles un espacio de comodidad, tranquilidad y confort, característico de la tierra llanera. El Hotel las Palma Resort es un hotel de lujo, un lugar acogedor, bellamente decorado con pinturas étnicas originales de esta región; sus zonas verdes, jardines y terraza son un paraíso tropical y una de las atracciones con las que cuenta sus instalaciones.

Para la comercialización de los servicios, se ha diseñado el siguiente documento que refiere el plan de marketing para la empresa Hotel las Palmas Resort ubicada en el municipio de San José del Guaviare, con dirección Carrera 19 d N° 19-10 barrio la Granja; contiene un análisis del entorno general de la empresa en cuanto a los factores económicos, socio – demográficos, políticos jurídicos, ecológicos y tecnológicos: un análisis del entorno específico de la empresa sobre el mercado, la competencia, clientes, y proveedores de la misma. También, se presenta el

análisis de la situación interna en donde se detectan las fortalezas y debilidades de la organización y se especifica lo que se está realizando con respecto al proceso del marketing.

Con esta información recolectada se diagnosticó la empresa mediante la aplicación de un análisis DAFO en donde se describen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la situación real de las capacidades organizacionales, lo cual es importante para la identificación de estrategias que mitiguen las debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas de la empresa y oportunidades de mercado.

A continuación, se presenta los objetivos definidos formulados a partir del análisis situacional realizado, lo cual refleja lo que se pretende alcanzar con la implementación del plan de marketing. Teniendo planteados los objetivos se presentan las decisiones estrategias organizacionales definidas según los objetivos y toda la información recolectada, relacionadas en acciones a llevar a cabo y con la propuesta de los recursos requeridos para su ejecución.

Estas acciones que concretan las decisiones estratégicas, se definieron sobre los diferentes aspectos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) y al respecto se presenta la proyección económica que se requiere para su ejecución; datos que sirven como medio para realizar seguimiento a las estratégicas, junto con los indicadores diseñados que se presenta como medio para realizar el control de plan.

Este plan de marketing es un documento importante y de interés de todo el recurso humano para centralizar esfuerzos en una misma dirección, en la búsqueda del logro de los objetivos corporativos del Hotel las Palmas Resort, a partir acciones y estrategias concretas y definidas a la comercialización efectiva de los servicios de alojamiento y complementarias, con el objetivo de posicionar la empresa como líder en el mercado definido, con lo cual se busca el crecimiento y desarrollo competitivo.

6.2 Situación actual de la empresa Hotel las Palmas Resort.

En este aparte se presenta el estado actual de los factores externos e internos del Hotel las Palmas Resort en el desarrollo de sus fines corporativos, y sobre los hallazgos se presenta el diagnóstico empresarial en donde se muestra la situación de forma integral de todos los diferentes aspectos organizacionales.

6.2.1 Aspectos institucionales del Hotel Palmas Resort. Los aspectos institucionales del Hotel las Palmas Resort (2017), se presentan a continuación:

- **Misión.** En el Hotel las Palmas Resort de San José del Guaviare, se trabaja para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, fidelizándolos a través de procesos eficientes que permiten la calidad en los servicios de alojamiento y complementarios, que son prestados por medio del recurso humano debidamente capacitado y formado, para que la atención sea acorde a las necesidades de las personas que se hospedan allí, quienes cuentan con instalaciones, recursos físicos y tecnológicos suficientes, que buscan superar las expectativas de los clientes.
- **Visión.** Para el año 2020, el Hotel las Palmas Resort de San José del Guaviare será una compañía referente en la región en la prestación de los servicios de alojamiento y complementarios, garantizando su calidad que se enfoca en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes del mercado objetivo, teniendo en cuenta la aplicación de normas al respecto del sector, el impulso de la actividad turística y el respeto por el medio ambiente.

- **Política de calidad.** El Hotel las Palmas Resort de San José del Guaviare tiene el compromiso del mejoramiento continuo de la prestación de los servicios de alojamiento y complementarios a través del profesionalismo del recurso humano, comprometidos al logro de altos niveles de calidad hacia los clientes, buscando la rentabilidad de la organización mediante el seguimiento de las actividades de la comercialización de los servicios.

- **Objetivos de calidad.** Estos objetivos son los siguientes: satisfacer de manera cálida y profesional los requisitos de los clientes; cumplir con las normas legales vigentes; mejorar continuamente los procesos del sistema de gestión de calidad y capacitar permanentemente el recurso humano al servicio del hotel.

- **Objetivos corporativos.** Son los siguientes:
 - Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mediante el cumplimiento de las especificaciones de los servicios contratados en tiempo, bajo una prestación excelente y con calidad.
 - Dedicación y motivación permanente del recurso humano hacia el logro de la satisfacción del cliente, mediante un proceso continuo de mejoramiento de los procesos y actividades enfocado a incrementar el posicionamiento y participación en el mercado.
 - Enfocar esfuerzos hacia el incremento de la cobertura en el mercado regional y nacional, mediante una gestión administrativa y comercialización de servicios acordes de los objetivos empresariales.

-Capacitación permanente al recurso humano con el objetivo de mejorar su saber en la prestación de los servicios y en la gestión administrativa, como herramienta para lograr el crecimiento y desarrollo organizacional.

- **Características del servicio.** Entre las características del servicio se tienen los siguientes:

-El Hotel campestre Palma Real está ubicado en San José del Guaviare. Este hotel cuenta piscina al aire libre, bar y vistas a la piscina. Hay WiFi gratuito en todas las instalaciones. Se facilita aparcamiento privado gratuito.

-Las habitaciones disponen de TV de pantalla plana y baño privado con ducha. Algunas tienen zona de estar.

-Cuenta con recepción 24 horas.

-La zona es ideal para practicar ciclismo y senderismo (Hotel las Palmas Resort, 2017).

-**Otros servicios** que presta son los siguientes: bar, restaurante, servicio a las habitaciones aire acondicionado, cambio de divisas, servicio de lavandería, servicio de planchado, piscina infantil, piscina al aire libre, parqueadero, servicio de transporte, caja fuerte, servicio de niñera, salón de eventos y conferencias, servicio de catering para eventos, equipos audiovisuales para eventos, sala de reuniones, jacuzzi – hidromasaje, sala de masajes, salón de tv, zona para fumadores, salón de juegos, valet parking, parqueadero para discapacitados y discoteca (Hotel las Palmas Resort, 2017).

El Hotel las Palmas Resort, está en disposición de ofrecer a los clientes actuales y potenciales, servicios acordes de sus necesidades y expectativas, por lo que el recurso humano enfoca todo el esfuerzo en conseguir la comercialización de los servicios.

6.2.2 Análisis de macroentorno del Hotel Palmas Resort. El Hotel las Palmas Resort (2017), por su actividad social de la prestación de los servicios de alojamiento y complementarios, pertenece al sector del comercio y turismo del municipio de San del Guaviare y del departamento del Guaviare, el cual por su “biodiversidad, pluriculturalidad y condiciones ambientales, constituyen recurso primario para el desarrollo de actividades relacionadas con el turismo de naturaleza, facilitando el desarrollo de productos turísticos competitivos y sostenibles” (Gobernación del Guaviare, 2016) y por ende resulta una oportunidad de mercado esencial para los hoteles en especial el Hotel las Palmas Resort, que tiene una imagen representativa en el sector.

6.2.2.1 Aplicación de la matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM.

Para identificar las oportunidades y amenazas potenciales del Hotel las Palmas Resort se aplicó la matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM que evaluó los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos, cuya información resultante fue referente en la construcción de la matriz Dafo. Los resultados de la aplicación de la matriz POAM se presentan en la tabla 1.

Tabla 1

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio del Hotel las Palmas Resort

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Análisis
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Económicos										
Apertura Económica										El Hotel las Palmas Resort se ha convertido en una organización con una oportunidad de mercado importante para la economía, porque puede prestar servicios turísticos con calidad, si aprovecha el avance prospectivo proyectado por las instituciones estatales en este sector, y la apertura de mercados
Generación de empleo										El avance del negocio mediante la comercialización de los servicios por el desarrollo del sector turístico genera empleo más cuando en el plan sectorial se estipula acciones para capacitar al recurso humano de la región.
Creación de nuevas empresas de hospedaje y turísticas										La prospectiva positiva del turismo en los planes de desarrollo favorece la oportunidad de la creación de este tipo de negocio convirtiéndose en una amenaza latente para el Hotel.
Política laboral										La política laboral referencia algunos referentes importantes y favorables para el avance laboral a partir de legislación que incentiva la creación de nuevas empresas.
Crecimiento económico										El crecimiento económico del departamento en general es bajo, sin embargo, se convierte en una oportunidad porque se han diseñado directrices que permitido mejorar el desarrollo del sector de turismo en la región.
Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Análisis
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Políticos										
Leyes										El Estado, ha emitido leyes para el fortalecimiento y desarrollo empresarial, esenciales para mejorar las condiciones del

									negocio del turismo. Sin embargo, existes las leyes tributarias que limitan la comercialización de los servicios turísticos	
Decretos									Las leyes enfocadas a fomentar el desarrollo de las organizaciones turísticas, se han reglamentado por medio de diferentes decretos en los cuales se promuévela creación de empresas.	
Planes de desarrollo									Los planes de desarrollo de la gobernación y del municipio de San José del Guaviare presentan unas acciones enfocadas al fortalecimiento del sector turístico.	
Estabilidad									La estabilidad de la economía local es una amenaza constante debido a los cambios en la economía del país y el mundo, porque en cualquier momento puede versen alteradas las condiciones.	
Seguridad									El Acuerdo de Paz ha mejorado las condiciones de seguridad en el municipio y el país, sin embargo, se convierte en una amenaza por los actores disidentes de la guerrilla que se han convertido en grupos delincuenciales.	
Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto			Análisis
	A	M	B	A	A	M	B	A		
Sociales										
Tendencia de consumo hacia el turismo										Se ha incrementado la tendencia del turismo en la región por parte de la población, debido a que ha mejorado las condiciones de seguridad, las vías carretables y el transporte.
Educación										La educación turística es una de las tendencias crecientes y, esto sirve como medio para la atracción de viajeros hacía lugares como San José del Guaviare son presenta un sin números de sitios turísticos.

Saneamiento básico		Es un aspecto importante que ha tenido un mejoramiento positivo en municipios como San José del Guaviare, refiere una importancia relevante para las organizaciones de turismo para la prestación efectiva de los servicios.
Ambiental		
Fomento del Ecoturismo		La región cuenta con gran riqueza eco turística que es una oportunidad para las empresas del sector, con el propósito de impulsar la comercialización de los servicios en consonancia con la riqueza ambiental existente en la región.
Contaminación ambiental		Es una amenaza que se genera con la presencia de turistas en la región y que puede traer efectos para las zonas visitadas y para la salud de las personas si se crea contaminación.
Tecnología		
Comunicaciones		El avance en las comunicaciones es un factor primordial en la actualidad para reunir de los oferentes y demandantes de las organizaciones turísticas con lo cual se puede mejorar las condiciones de comercialización.
Globalización de la información		Es una oportunidad que debe ser aprovechada porque con ello la información fluye en función del crecimiento organizacional.

Fuente. Elaboración de la Autora.

Con los resultados de la aplicación de la matriz POAM al Hotel las Palmas Resort, se puede sintetizar lo siguiente:

- **Entorno económico.** Existe bajo crecimiento económico en las diferentes ramas y actividades de donde la población obtiene sus ingresos, pero, sin embargo, el sector turístico se ha venido desarrollando “soportado en la estrategia de base económica municipal fortalecida y producción sostenible, donde se promueve la creación de núcleos productivos alrededor del ecoturismo” (Gobernación del Guaviare, 2016) lo cual crea una oportunidad de mercado importante para el negocio de hospedaje como del Hotel Palmas Resorte, porque puede prestar servicios turísticos con calidad, si aprovecha el avance prospectivo definido por las instituciones estatales, que puede generar más empleo importante para el mejoramiento de la calidad de vida de la población. Sin embargo, existen amenazas latentes para el Hotel como es la creación de este tipo de negocio debido a la oportunidad de mercado y al favorecimiento de la política de fomento empresarial.

Lo anterior, porque se puede indicar que del total de la población del Municipio (64.555 habitantes) el 67,8% se encuentra en edad de trabajar, estando empleado el 61,8%...la tasa de desempleo en el municipio para este año presenta un aumento en 0,6% al pasar de 13,5% en 2013 a 14,1% en 2014” Alcaldía de San José del Guaviare, 2016)

- **Entorno político.** Según los diferentes del Estado señalan que existe un “proyecto político y programático que genere desarrollo económico sostenible y vida digna para todos los Guaviarenses” (Gobernación del Guaviare, 2016) y que por ello el Estado, ha emitido leyes buscando el fortalecimiento del turismo y de las empresas relacionadas con el sector, que junto con las directrices de los planes de desarrollo del departamento y municipio de San José del Guaviare presentan acciones **estratégicas enfocadas promover con éxito el ecoturismo, convirtiéndose en la oportunidad para este tipo de negocios.** Sin

embargo, existe una amenaza latente que es la seguridad, porque a pesar que el Acuerdo de Paz ha mejorado las condiciones existen grupos delincuenciales que pueden afectar al turismo.

- **Entorno social.** El ámbito social la población refiere valores intrínsecos que promueve la oportunidad de surgimiento de los diferentes sectores, negocios y la explotación de los recursos naturales existentes, por lo que dentro del contexto organizacional es muy significativo la tendencia de consumo hacia el turismo, lo cual va en incremento y se aprecia un apoyo en la educación hacia la población como forma incentivar el turismo como medio para atraer viajeros hacia la región.

El hecho de que los servicios públicos se están prestando con calidad, es un punto importante en el desarrollo del sector hotelero porque los turistas tendrán condiciones óptimas en su estadía. Por ejemplo, “el acueducto tiene una tasa de cobertura del 99.3% en el área urbana y el alcantarillado tiene un 75%” (Alcaldía de San José del Guaviare, 2016)

- **Entorno ambiental.** Existe potencialidad ambiental en la región y en especial en el municipio de San José del Guaviare, donde existe un sin número de sitios naturales que permiten incentivar el turismo; de acuerdo a la Alcaldía de San José del Guaviare (2016) quien señala:

El municipio de San José del Guaviare es privilegiado por estar situada a solo 10 minutos de la formación de suelos Serranía de La Lindosa perteneciente al AMEM (Área de Manejo Especial de la Macarena). Esta zona presenta una formación rocosa particular con atractivos naturales, ancestrales y científicos.

Partiendo de la cercanía a la capital Bogotá (aproximadamente 400 Km por carretera pavimentada en un 98%), y de la actual situación de orden público, se presentan alternativas especiales para el ecoturismo de aventura y paisajismo con potencial pocas veces visto en otro lugar. En la Serranía de La Lindosa se pueden ver algas multicolores, tal cual se pueden apreciar en el municipio de la Macarena en Caño Cristales, con la diferencia de la accesibilidad, pues en San José están ubicadas a solo 15 minutos por carretera, mientras La Macarena está ubicada a 45 minutos por vía aérea. Esta riqueza eco turística se convierte en una oportunidad para las empresas del sector, porque con ello se puede buscar incentivar la comercialización de los servicios mediante planes debidamente diseñados. Sin embargo, este desarrollo del turismo se convierte en una amenaza por la contaminación que pueden generar la estadía de los visitantes (Alcaldía de San José del Guaviare, 2016)

- **Entorno tecnológico.** El avance de la tecnología que le ha dado desarrollo a las telecomunicaciones ha permitido que las empresas hoteleras como Palma Resort de San José del Guaviare, pueda dar conocer los servicios y se convierta en una herramienta de marketing esencial para el desarrollo organizacional.

Por lo anterior, se puede apreciar que en el macroentorno de la empresa Hotel las Palmas Resort, se cuentan con oportunidades de mercado en el sector turístico que pueden ser aprovechables para ampliar la población objetivo, mediante acciones estratégicas de marketing que permitan el crecimiento y desarrollo organizacional.

6.2.2.2 Aplicación de la Matriz de evaluación de factores internos EFE. Los resultados se presentan en la tabla 2.

Tabla 2

La Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE del Hotel las Palmas Resort

Factores Externos	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1 Pocas empresas hoteleras en el sector turístico	0,1	3	0,3
2 Gran patrimonio arqueológico y atractivos naturales que incrementa la demanda de turistas	0,12	4	0,48
3 El ámbito político - social por el acuerdo de paz, permitió mejorar las condiciones de seguridad, desplazamiento e incentivo al turismo en zonas de conflicto	0,11	3	0,33
4 Desarrollo de nuevas tecnologías en comunicaciones que facilita el acercamiento a los clientes potenciales	0,09	2	0,18
5 Apoyo del Estado al desarrollo del turismo	0,08	2	0,24
Total Oportunidades			1,53
Amenazas			
1 Posibilidad de ingreso de nuevas empresas hoteleras por el desarrollo del turismo	0,1	2	0,2
2 Posibilidad de crecimiento de la inseguridad por el aumento de grupos delincuenciales	0,1	2	0,2
3 Nuevos impuestos y reformas tributarias	0,12	3	0,36
4 Implementación de estrategias de los hoteles para atraer a los clientes potenciales	0,11	2	0,22
5 Inestabilidad política	0,07	1	0,07
Total Amenazas			1,05
Total	1,00		2,58

Fuente. Elaboración de la Autora

El resultado de la calificación y valoración de las oportunidades y amenazas fue de 2.58 lo cual indica que el Hotel Palmas Resort tiene en cuenta las oportunidades para buscar la

mitigación de las amenazas en el macroentorno, lo cual es importante para el crecimiento organizacional.

El ponderado total en relación con las oportunidades externas determinadas según la información recolectada, dio como resultado de (1.53) y el valor ponderado de las amenazas (1.05) lo cual muestra que los factores externos de la empresa Hotel Palmas Resort refieren una mayor favorabilidad en relación con las oportunidades existentes, que pueden permitir aumentar la participación el mercado bajo la aplicación de estrategias de marketing previamente definidas. Estas oportunidades externas definidas son las siguientes:

- **Pocas empresas hoteleras en el sector turístico.** En San José del Guaviare solo existen siete (7) (Alcaldía de San José del Guaviare, 2016) hoteles debidamente registrados, legalizados, y que solo tres de ellos cuentan con servicios complementarios que pueden suplir las necesidades y expectativas de los clientes que toman los servicios, y que vienen de otros lugares a visitar los atractivos turísticos.
- **Gran patrimonio arqueológico y atractivos naturales que incrementa la demanda de turistas.** El Municipio del San José del Guaviare (2016) cuenta con un potencial turístico amplio, representado por su gran cantidad de atractivos naturales; como: Los puentes naturales, raudales, colinas rocosas, lagunas, caños y pinturas rupestres, lagunas como La Lindosa, El Rincón de los Toros, La María y Agua bonita; lugares que por su cercanía a la cabecera municipal se han convertido en los principales balnearios visitados por turista y habitantes locales. Así mismo, entre otros lugares encontramos; La Serranía de La Lindosa, donde sobresalen extrañas formaciones rocosas, Cerro Azul; lugar en el que se

encuentran pictogramas elaborados en piedras por tribus indígenas, La ciudad de Piedra; una gran formación rocosa cubierta de vegetación con cavernas conectadas por laberintos naturales, Los túneles, Caño termales, etc. y otros atractivos turísticos son: El Festival de Colonias, la feria Artesanal Indígena Urutu y el Festival Internacional Yuruparí de Oro.

- **El ámbito político - social por el acuerdo de paz, permitió mejorar las condiciones de seguridad, desplazamiento e incentivo al turismo en zonas de conflicto.** Desde el año 2008 la Gobernación del Guaviare “diseño y articuló medidas con las instituciones de seguridad para crear la red de seguridad turística del Guaviare” (Comisión Regional de Competitividad del Guaviare, 2008) lo cual se mejoró con el Acuerdo de Paz, que llevó a fortalecer la seguridad y desplazamiento de los turistas en especial a estas zonas en donde el conflicto armado era una amenaza constante que limitaba el desarrollo del sector.
- **Desarrollo de nuevas tecnologías en comunicaciones que facilita el acercamiento a los clientes potenciales.** Herramientas tecnológicas como el internet y la facilidad para acceder a los oferentes y demandantes, representa una oportunidad de mercado que pueden ser aprovechada por los directivos de la empresa Hotel Palmas Resort, para dar a conocer los servicios y las potencialidades de los atractivos turísticos y arqueológicos de la región.
- **Apoyo del Estado al desarrollo del turismo.** El Estado ha venido en la última época apoyando al sector turístico y los diferentes actores que participan en el desarrollo, por lo que en el “Plan de Desarrollo Nacional le otorga mayor potencialidad, fuerza y

dinamismo al sector turístico para lograr ser motor de desarrollo regional...para ello a través del Findeter se tienen varias líneas de crédito para turismo” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017), y esto de alguna manera puede apoyar el desarrollo de las empresas como los hoteles, que desean mejorar sus procesos entre ellos, el de marketing, para lograr el alcance de los objetivos empresariales. También, el Estado ha trazado una política pública enfocada al fortalecimiento del sector turístico en especial en aquel en donde se busca que las personas conozcan la riqueza ecoturística de las regiones y en especial de los municipios hacia donde se habían logrado desplazar por el problema del conflicto armado.

En cuanto a las Amenazas se puede indicar lo siguiente:

- **Posibilidad de ingreso de nuevas empresas hoteleras por el desarrollo del turismo.**
El empuje prospectivo y articulado del turismo generado por las instituciones del Estado, la Gobernación del Guaviare y la Alcaldía del Municipio de San José del Guaviare debido al potencial natural y de atractivos turísticos, incentiva el incremento de turistas y con ello una oportunidad de mercado para la creación de nuevas empresas hoteleras, que se convierte en una amenaza para los ya existentes como el Hotel Palmas Resorte que busca crecer en el mercado.
- **Posibilidad de crecimiento de la inseguridad por el aumento de grupos delincuenciales.** Tras el Acuerdo de Paz “los grupos armados y las bandas delincuenciales han empezado a organizarse para expandir sus tentáculos” (Verdad

Abierta, 2016), lo cual puede forjar de nuevo inseguridad para los turistas que se desplazan por los municipios en especial en aquellos en donde hubo problemas de conflicto armado como San José del Guaviare, lo cual se convierte en una amenaza para el desarrollo de la comercialización de los servicios y crecimiento del Hotel Palmas Resort.

- **Nuevos impuestos y reformas tributarias.** “La industria hotelera colombiana hizo un fuerte llamado al Gobierno por el impacto que la reforma tributaria tendría sobre este sector...es un duro golpe contra la confianza legítima de los inversionistas, contra la seguridad jurídica y contra el hotelería” (El Tiempo, 2016), lo cual deja entrever la amenaza que refiere los nuevos montos de impuestos que impuso la Reforma Tributaria y que hoy es una realidad su impacto en los sectores económicos.
- **Implementación de estrategias de los hoteles para atraer a los clientes potenciales.** Ante el empuje del sector turístico en la región, las empresas hoteleras de San José del Guaviare pueden diseñar e implementar estrategias para atraer a la población objetivo, y esto se convierte en una amenaza para el Hotel Palma Resort el cual debe trazar acciones para mitigar dichas situaciones.
- **Inestabilidad política.** El cambio de administradores locales y en las gobernaciones, hace que en muchos casos las políticas planificadas y determinadas para fortalecer los sectores productivos se detengan, porque siempre existe una visión diferente con

pretensiones que no concuerdan con las acciones prospectadas, y genera una amenaza para el desarrollo del sector turístico.

Estos resultados evaluados de las oportunidades y amenazas, concluyeron en un total ponderado de 2.58 lo cual indica que el Hotel Palma Resort tiene grandes oportunidades que aprovechar, para mitigar las amenazas existentes en el macroentorno evaluado.

6.2.2.3 Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Para ampliar la información del macroentorno se aplicó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, y los resultados son los siguientes:

- **Primera fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores.** La empresa Hotel Palma Resort de la ciudad de San José del Guaviare, tiene una fuerte amenaza en cuanto a que se pueden crear nuevas organizaciones del mismo tipo, debido a que el sector turístico es “una de las apuestas productivas del Departamento... gracias a los diversos sitios turísticos naturales que existen en la región” (Cámara de Comercio de San José, 2017) que ha incentivado la visita a estos sitios, por personas de otros municipios y lugares del país, convirtiéndose de una oportunidad de mercado en donde surgen los inversionistas para la creación de nuevas empresas y negocios relacionados con el sector, que entran al mercado con estrategias novedosas buscando atraer a los clientes potenciales con el objetivo de obtener parte de participación y cumplir las metas propuestas.
- **Segunda fuerza: Rivalidad entre los competidores.** El sector hotelero tiene un número pequeño de siete empresas que prestan servicios de hospedaje y complementarios, con rivalidad fuerte, debido a que se ha venido incrementado el número de turistas y se ha

empezado implementar estrategias que no han sido muy planeadas, pero por la misma necesidad de obtener mayores beneficios ante la oportunidad se realizan actividades oportunas y referentes a suplir las necesidades de los clientes.

- **Tercera fuerza: Poder de negociación de los proveedores.** Por ser un servicio son pocos los proveedores que se requieren en el contexto de las actividades de este negocio. Pues los recursos físicos que se requieren para la prestación de los servicios se pueden adquirir en el mercado local o en ciudades cercanas en donde pueden acceder sin mayor problema; por lo que es bajo el poder negociación de los proveedores y por ende poco repercute como una amenaza en el ámbito productivo del objeto social de la empresa Hotel Palmas Resort.
- **Cuarta fuerza: Poder de negociación de los compradores.** Para la empresa Hotel Palmas Resort, los clientes turistas que el poder de negociación por lo general es bajo, pero cuando la prestación de los servicios es para grupos o un número representativo de personas, puede llegar a exigir un precio menor o beneficios para acceder a la compra.
- **Quinta fuerza: Amenaza de productos sustitutos.** El empuje del sector turístico de alguna manera a incentivado a la generación de nuevas opciones o servicios de hospedaje que se pueden convertir en productos sustitutos como son el arrendamiento de apartamentos, zonas de camping, cabañas etc., que de alguna manera pueden convertirse en una amenaza para el Hotel Palmas Resort

Con esto resultados se logró realizar una evaluación global de atractividad de la industria hotelera y los resultados se muestran en la tabla 3.

Tabla 3

Evaluación de las fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Baja		Alta			Valor
	1	2	3	4	5	
Amenaza de entrada de nuevos competidores						4,2
Rivalidad entre los competidores						3,8
Poder de negociación de los proveedores						3,0
Poder de negociación de los compradores						3,9
Amenaza de productos sustitutos						2,5
Total						3,48

Fuente. Elaboración de la Autora

Se puede indicar la industria hotelera tiene una valoración media – alta en relación a la competitividad según las fuerzas de Porter, lo cual indica que el Hotel Palmas Resort debe diseñar acciones estratégicas para mejorar su desarrollo comercial, a fin de mejorar su productividad y competitividad en el mercado.

6.2.2.4 Estudio del mercado. Para ampliar la información del contexto en donde se realizó en análisis de la naturaleza y estructura del mercado; se ha avanzado en el **Perfil del Mercado Hotelero** desde los aspectos generales y específicos del sector hotelero a nivel nacional, y de San José del Guaviare.

Al respecto del **Nivel Nacional**, se indica lo siguiente:

- En septiembre de 2017, el principal motivo de viaje de los huéspedes alojados en los hoteles fue ocio con una participación de 45,9%, seguido de negocios (42,6%), convenciones (5,8%) y otros motivos (5,7%).

- En septiembre de 2017, la tasa de ocupación de los hoteles fue de 57,6%, cifra inferior en 2,2 puntos porcentuales a la registrada en septiembre de 2016. Los hoteles con capacidad de más de 150 habitaciones presentaron la mayor tasa de ocupación con 62,3%, seguidos de los hoteles de 101 a 150 habitaciones (58,1%), y los hoteles con capacidad de 51 a 100 habitaciones (51,8%)
- En los últimos doce meses, octubre de 2016 a septiembre de 2017, la tasa de ocupación de los hoteles fue de 56,1%, cifra superior en 0,8 puntos porcentuales a la registrada en el mismo periodo del año anterior.
- En el mes de referencia, la tarifa promedio por acomodación sencilla aumentó 1,9%, la doble 1,4%, la suite 0,1% y otros tipos de habitación 6 2,7%; con relación a septiembre de 2016 (DANE, 2017)
- Hace cinco años Colombia recibía 3,5 millones de viajeros procedentes del exterior. En esta cifra se incluían cruceristas, extranjeros no residentes, colombianos residentes en el exterior y turismo transfronterizo. El año pasado, el país logró 5 millones de viajeros internacionales, y lo más sorprendente es que los extranjeros no residentes aumentaron en un millón, lo que muestra claramente que el país está atravesando un boom de turismo internacional (Dinero, com 2017)

Otros datos sobre el **Sector Hotelero a nivel nacional**, son los siguientes:

- El sector turístico y hotelero está pasando por un importante momento, impulsado por el crecimiento en la llegada de visitantes extranjeros, los nuevos productos y destinos con alto potencial para el turismo, la consolidación de una política pública del sector y el esfuerzo de promoción tanto a nivel público como privado.
- Los ingresos reales de los hoteleros en 2016 se incrementaron 4,5% y el empleo un 2,2%,

- Las inversiones hoteleras han jalonado al sector, el cual se ha convertido en uno de los nuevos motores del país, si tiene en cuenta que el número de visitantes entre diciembre de 2015 y de 2016 Colombia tuvo una variación del 9%. El año pasado ingresaron 2,6 millones de personas, según cifras de Migración Colombia.
- La ocupación Hotelera entre 2004 al 2017, ha **tenido un crecimiento del 10%**, pasando del 45.2% al 55.1%.
- La ocupación hotelera en el país registró un nuevo récord. Durante junio de 2017, el indicador llegó a 55,1%, comparado con el 54,2% registrado en el mismo mes de 2016 (Dane, 2017)
- El **crecimiento del 10% en el sector turismo**, que se registró el año pasado (2016) (Dane, 2017)

Las **Perspectivas y Prospectiva de crecimiento del sector Hotelero** en Colombia, son:

- El auge del sector hotelero colombiano sigue con un ritmo imparable. Así lo muestran las cifras del 2016, en el cual la ocupación tuvo una tendencia creciente, como también la construcción de nuevas propiedades a lo largo y ancho de todo el país, no solo en las grandes ciudades sino también en ciudades intermedias como Villavicencio, Yopal, Barrancabermeja, Ibagué y Armenia.
- El 2017 no ha sido la excepción al comportamiento creciente del sector turismo; en el mes de abril se registró el más alto porcentaje de ocupación hotelera de los mismos meses durante los últimos cinco años al alcanzar una cifra de ocupación de 51.9%. Para los próximos dos años el panorama es aún más alentador, ya hay 19 proyectos aprobados para el 2018 con 1.764 habitaciones concentrados principalmente en los departamentos de Antioquia y Bolívar. Incluso, según lo manifestó el gremio hotelero, **la tasa de**

ocupación podría subir para el 2020 en unos 10 puntos porcentuales (10%),

indicador que viene marcando cifras que no se veían hace más de diez años (Ofipartes, 2017)

- Actualmente, la competencia en el sector hotelero está aumentando cada vez más, no solo por el crecimiento de aquellos pares que innovan en sus estrategias, sino también por la llegada de los nuevos formatos de alojamiento que les están quitando participación en el mercado, y es por ello que aquellos hoteles que quieran sobresalir deben considerar, como una sus principales opciones, apoyarse en la tecnología para optimizar, renovar y agilizar los procesos de servicios y así mejorar la experiencia que le prestan al cliente.
- Según datos de Cotelco (Asociación Hotelera de Colombia), a finales del 2016 en el país se registraron más de 13.900 establecimientos de alojamiento y hospedaje formales, con un total de 254.956 habitaciones, de los cuales: 8.532 corresponden a la categoría de hoteles, 1.537 a alojamiento rural, 1.462 a vivienda turística, 1.048 a aparta-hoteles y 1.028 a hostales (Galán, 2017)

Más datos del **Sector Hotelero y Turístico Colombiano**, presenta las siguientes características generales en el año 2017:

- Durante el periodo enero - septiembre del año 2017 el receptivo total de viajeros fue de 4.046.081, creció 31,8% en comparación con el año anterior, es decir que llegaron 977.281 viajeros más que en 2016.
- En agosto transitaron en total 2.302.484 vehículos por los peajes del país.
- Los motivos de viaje de acuerdo a los datos de Migración Colombia, el motivo de viaje de mayor participación fue: vacaciones, recreo y ocio 0,1% seguido de negocios y

motivos profesionales 77,9%. en lo corrido del año, se presenta un crecimiento de 21,4% de llegadas respecto al año anterior.

- Según Cotelco, el porcentaje de habitaciones ocupadas de 2017 entre enero - agosto fue de (54,5%). (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2017).

Al respecto de **Perfil del Mercado Hotelero de San José del Guaviare**, se indica lo siguiente:

- En San José del Guaviare, la infraestructura hotelera incluye establecimientos en el centro de la capital y zonas aledañas. Habitaciones con baño privado y ventilación, restaurantes y zonas de recreación se cuentan entre las alternativas ofrecidas por los hoteles, para garantizar la comodidad y seguridad de los viajeros.

En el desarrollo del turismo se debe tener en cuenta muchas variables además de la capacidad hotelera. Estas son:

- Planeación del itinerario; como son disponibilidad de vuelos, precios, propuesta de valor, contactos de interés entre otros.
- Desarrollo de itinerario; aquí se enmarca la disponibilidad de oferta gastronómica, transporte interno, recreación, entretenimiento, salones de eventos, oferta de servicios.
- Variables Transversales; Seguridad y salud pública, preparación del talento humano en cuanto al servicio al cliente, primeros auxilios, bilingüismo y guianza, a los sitios turísticos, cultura ciudadana entre otros (Cámara de Comercio San José, 2017)

Lo anterior, muestra la existencia de una riqueza real natural con diferentes sitios y atractivos que sirven para incentivar el ecoturismo y, por ende, el incremento de turistas que requieren de hospedaje y de servicios complementarios para suplir sus necesidades y expectativas, durante su estadía en San José del Guaviare y para ello se tiene una infraestructura

hotelera la cual incluye establecimientos en el “centro de la capital y zonas aledañas; habitaciones con baño privado y ventilación, restaurantes y zonas de recreación se cuentan entre las alternativas ofrecidas por los hoteles, para garantizar la comodidad y seguridad de los viajeros” (Ministro de Comercio, Industria y Turismo, 2015) y de esta manera el turismo es un sector importante para la economía del municipio.

- Colombia festeja el crecimiento en el sector turístico, que ya pasa a ser el segundo generador de divisas. Fuentes de la Anato (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo) atribuyen este crecimiento a la adición de destinos nacionales en los paquetes de viajes de los turistas internacionales.
- Guaviare, Caquetá y Putumayo, por ejemplo, son los llamados ‘destinos emergentes’, desconocidos inclusive para los propios turistas colombianos, y están siendo incluidos en el recorrido de paquetes turísticos, fortaleciendo la región y transformado al país en un destino de interés mundial (Gutiérrez, 2017)

-El municipio de San José del Guaviare es privilegiado por estar situada a solo 10 minutos de la formación de suelos Serranía de La Lindosa perteneciente al Área de Manejo Especial de la Macarena declarada de acuerdo a la Ley 1989 de 1989. Esta zona presenta una formación rocosa particular con atractivos naturales, ancestrales y científicos.

-Partiendo de la cercanía a la capital Bogotá (aproximadamente 400 Km por carretera pavimentada en un 98%), y de la actual situación de orden público, se presentan alternativas especiales para el ecoturismo de aventura y paisajismo con potencial pocas veces visto en otro lugar. En la Serranía de La Lindosa se pueden ver algas multicolores, tal cual se pueden apreciar en el municipio de la Macarena en Caño Cristales, con la

diferencia de la accesibilidad, pues en San José están ubicadas a solo 15 minutos por carretera, mientras La Macarena está ubicada a 45 minutos por vía aérea (Alcaldía de San José del Guaviare, 2016)

Dentro de los tipos de ecoturismo, se tienen los siguientes:

- Turismo ecológico
- Turismo de aventura.
- Etnoturismo

La Gobernación del Guaviare viene realizando una serie de acciones a fin de fortalecer el clúster del turismo, entre los cuales se tienen:

- Capacitación a prestadores de servicios públicos.
- Capacitación cultura ambiental y turística.
- Creación de un organismo de promoción.
- Implementación del sistema integrado de información turística y del programa de asesoría y asistencia.
- Aplicación de estrategias de difusión de oferta turística (Gobernación del Guaviare, 2016)

Como **Mercado Objetivo** del Hotel Palmas Resort se tiene la población del departamento del Meta que según las estadísticas proyectadas del Departamento Nacional de Estadística DANE (2017) son 627.773 habitantes en edad productiva y que pueden adquirir los servicios de hospedaje y complementarios, para el disfrute con las personas que desean visitar los sitios y atractivos naturales de la región.

Se justifica el mercado objetivo por la necesidad de hospedaje y de los demás servicios que requieren de la estadía en San José del Guaviare, a fin de visitar los atractivos turísticos y la

riqueza natural que se tiene en la región, en donde el ambiente ecológico y la tranquilidad cuando las personas necesitan descansar o vacacionar.

El **Mercado Meta** son los turistas que visitan a San José del Guaviare y buscan un hotel que presta servicios como: habitaciones acondicionadas para la estadía, además servicios complementarios como bar, restaurante, servicio a las habitaciones, aire acondicionado, cambio de divisas, servicio de lavandería, parqueadero, servicio de transporte para los sitios turísticos, caja fuerte, y en fin todos aquellos que hagan más placentera la estadía de las personas. Pero a la vez se requiere que el recurso humano ofrezca un servicio con calidad con buen trato y excelente presentación personal.

Este **mercado meta** son los turistas que vengan de los diferentes municipios del departamento del Meta, también aquellas personas de la ciudad de Bogotá y los extranjeros que desean el ecoturismo aprovechando los diferentes medios de transporte, especialmente del aéreo y terrestre, por lo que se espera que las personas con capacidad de adquirir los servicios puedan realizarlo por los diferentes medios de pago y bajo las condiciones acordadas para su la prestación efectiva del servicio, por lo que se espera tener una meta inicial de ocupación del 40% en época de temporada baja y un 80 al 100% en temporada alta y en épocas de las festividades.

En cuanto a la **Segmentación del Mercado**, y como ya se ha mencionado; la **procedencia (segmentación geográfica)** los turistas refieren a todos aquellos que vienen de los diferentes municipios del departamento del Meta, que por su cercanía tienen fácil accesibilidad en viajar y visitar los diferentes atractivos turísticos del potencial ecológico y ambiental, existente en San José del Guaviare. El cliente capacidad económica (**nivel de gastos**) de cubrir los gastos en que se incurre en el viaje como el transporte, alimentación, gastos turísticos y la estadía en un Hotel como el Palma Resort, que refiere un paquete con valor entre \$100 a \$150

mil pesos - día, por lo cual se definió la población en edad productiva (entre 15 a 60 años – **segmentación demográfica**) y que pueden adquirir los servicios de hospedaje y complementarios, para el disfrute en la visita a San José del Guaviare.

Por lo general, los turistas que realizan estos viajes son personas que les gusta la naturaleza, que desena realizar actividades diferentes en el campo, conocer aspectos culturales e históricos como los existentes en la región del San José del Guaviare, por lo que todo depende de este **comportamiento y estilo de vida** de los visitantes, que además buscan hoteles de tipo medio – alto, que le ofrezca varios como beneficios (**segmentación por beneficios**) servicios complementarios a los de hospedaje para que en su estadía, supla sus necesidades y expectativas..

6.2.2.5 Estudio del cliente. Para el Hotel Palmas Resort el cliente es el turista que, según el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, 2017) “Es toda persona sin distinción de raza, sexo, lengua y religión que entre en un lugar distinto de aquel donde tiene fijada su residencia habitual y que permanezca en el más de 24 horas con fines recreación y descanso o para conocer mejor el lugar que visita (p. 1) en este caso que al municipio de San José del Guaviare donde se ofrece las “maravillas naturales más hermosas de esta región, logrando en el último año la visita de 9.000 turistas que quedaron encantados con estas tierras” (Viajes y Turismo, 2017)

Estos sitios han sido frecuentados por diferentes visitantes, cuya cantidad se muestra en la tabla 4, donde se referencia diferentes aspectos de los turistas que ingresaron por vía aérea.

Tabla 4

Aspectos sobre ocupación hotelera en el departamento del Guaviare año 2012 a junio del 2017

Indicador	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.016 Jun	2.017 Jun	Crec %17/16
Llegada de Pasajeros aéreos nacionales en vuelos regulares	4.739	6.610	5.919	5.468	5.345	2.508	2.706	7,89%
Visitantes extranjeros no residentes	51	60	75	52	42	7	27	285,71%
Ocupación hotelera (%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	84,63	79,04	-5,59%
Total Habitaciones Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	544	494	450	384	425	407	379	-6,88%
Total Camas Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje	692	620	578	496	542	518	527	1,74%

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2017). *Estadísticas departamentales*.

Bogotá. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

El **perfil del cliente** del Hotel Palma Resort son los turísticas que poseen por lo general un buen nivel de formación y cultural, debido a que les gusta o les llama la atención el contexto de la riqueza natural y atractivos turísticos con el fin de lograr acceder a servicios de ecoturismo u en su hospedaje contar con un Hotel que tenga los recursos requeridos para que la estadía sea de calidad.

6.2.2.6 Resultados de la encuesta a los clientes actuales. Para la ampliar la información de los clientes actuales se aplicó una encuesta, cuyos resultados fueron los siguientes:

1. ¿Cuál fue el canal de comunicación por el cual obtuvo información sobre el destino a visitar – a San José del Guaviare?

Los resultados fueron los siguientes:

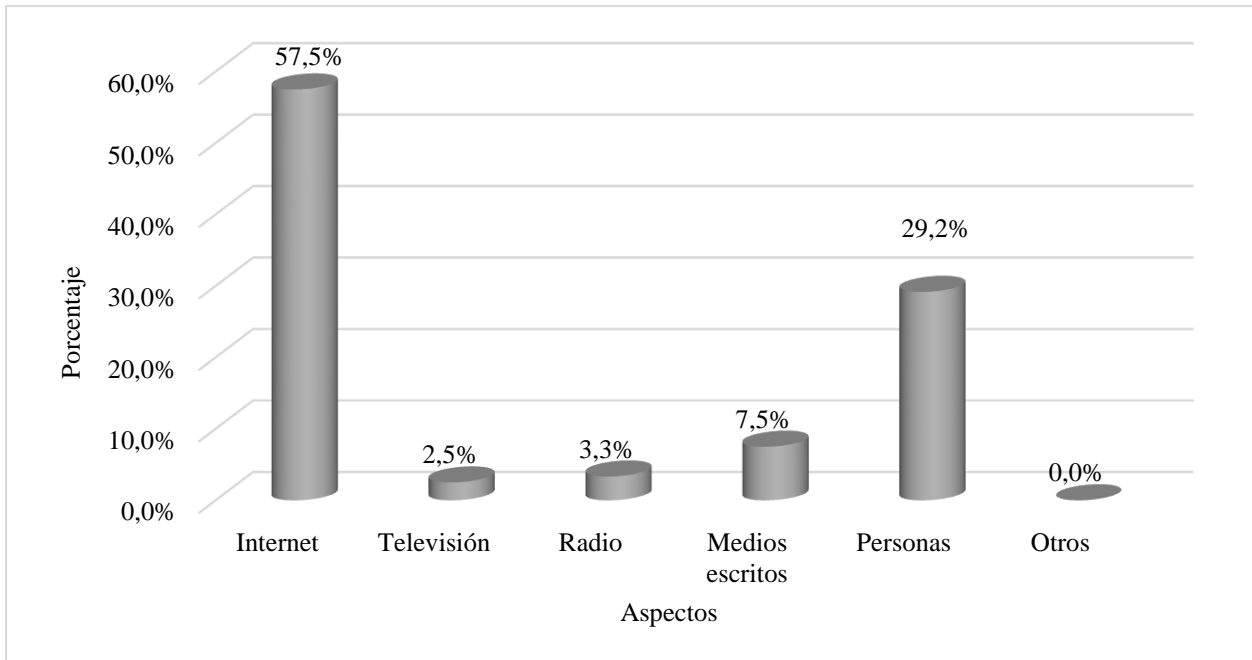


Figura 7. Canal de comunicación sobre información al sitio a visitar.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes actuales a la pregunta indicaron en un 57.5%% que el medio por el cual obtuvo información sobre el destino a visitar San José del Guaviare, fue por la internet: un 29.2% fue por la recomendación de las personas: un 2.5% fue por medio de la información de la televisión; un 3.3% obtuvo conocimiento por la radio y un 7.5% por los diferentes medios escritos como el periódicos y revistas.

2. ¿Cuál fue el medio por el cual obtuvo información sobre el Hotel Palma Resort?

Los resultados fueron los siguientes:

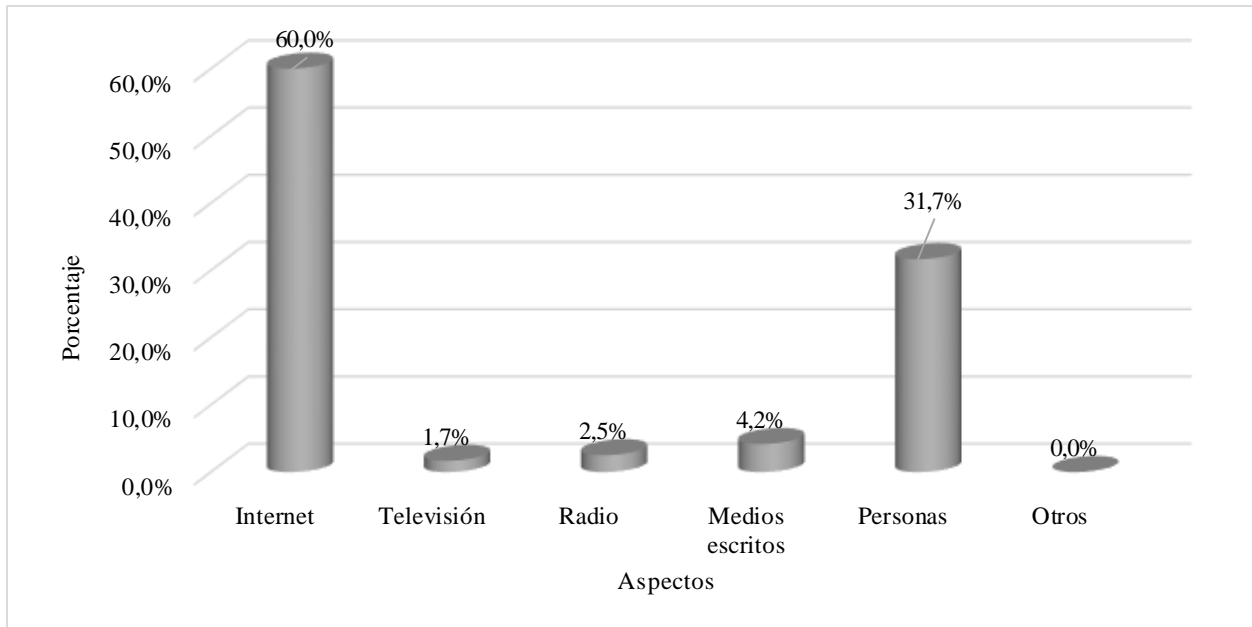


Figura 8. Canal de comunicación sobre información del Hotel Palma Resort.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes actuales a la pregunta indicaron en un 60% que el medio por el cual obtuvo información sobre el Hotel Palma resort, fue por la internet: un 31.7% fue por la recomendación de las personas: un 1.7% fue por medio de la información de la televisión; un 2.5% obtuvo conocimiento por la radio y un 4.2% por los diferentes medios escritos como el periódicos y revistas.

3. ¿Cuál fue la razón de preferencia de compra de los servicios del Hotel Palma Resort?

Los resultados fueron los siguientes:

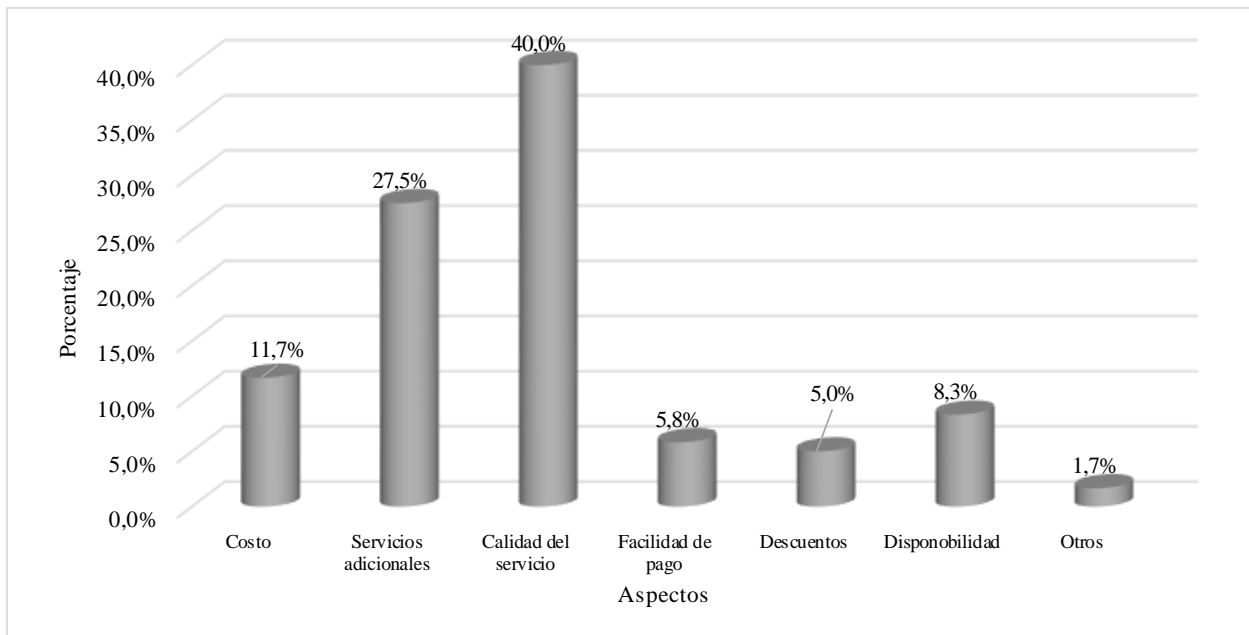


Figura 9. Razón de preferencia de compra de los servicios del Hotel Palma Resort.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes actuales a la pregunta indicaron en un 40% % que la razón de preferencia de compra de los servicios del Hotel Palma Resort fue por la calidad de servicio: un 27.5% fue por los servicios adicionales: un 11.7% fue por el costo de los servicios; un 5.8% por la facilidad de pago; un 5% por descuentos, un 8.3% por la disponibilidad de habitaciones y un 1.7% porque la atención prestada al momento de la adquisición.

4. ¿Califique la calidad de los servicios del Hotel Palma Resort?

Los resultados fueron los siguientes:

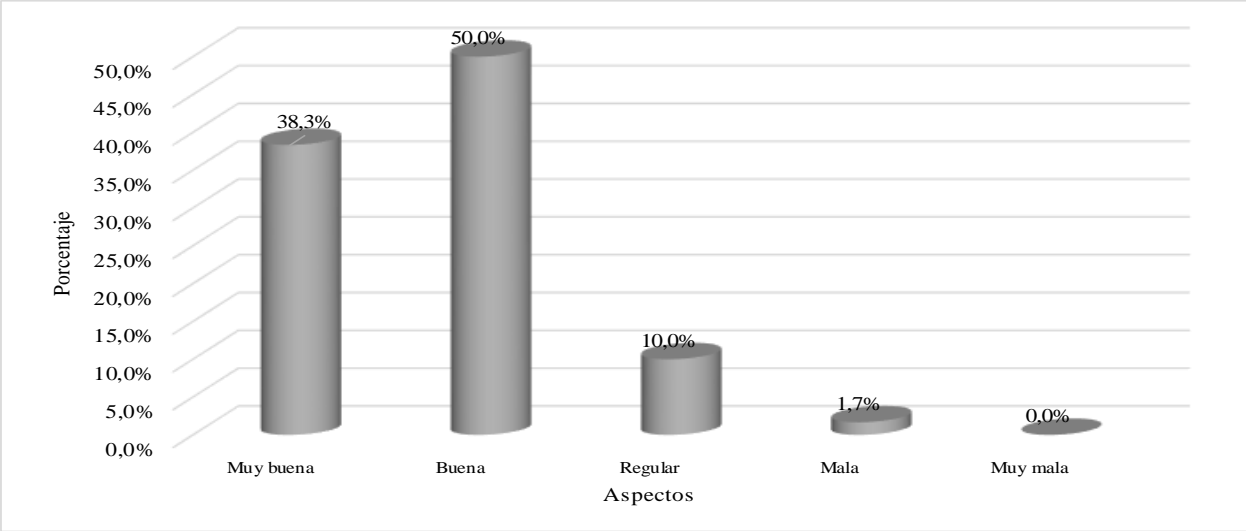


Figura 10. Calidad de servicio prestado por el Hotel Palma Resort.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes actuales a la pregunta indicaron en un 50% que la calidad de los servicios del Hotel Palma Resort, es buena: un 38.3% dice que fue muy buena: un 10% señala que fue regular y un 1.7% indica que es mala.

5. ¿Cree usted que el precio está acorde con los servicios prestados en el Hotel Palma Resort?

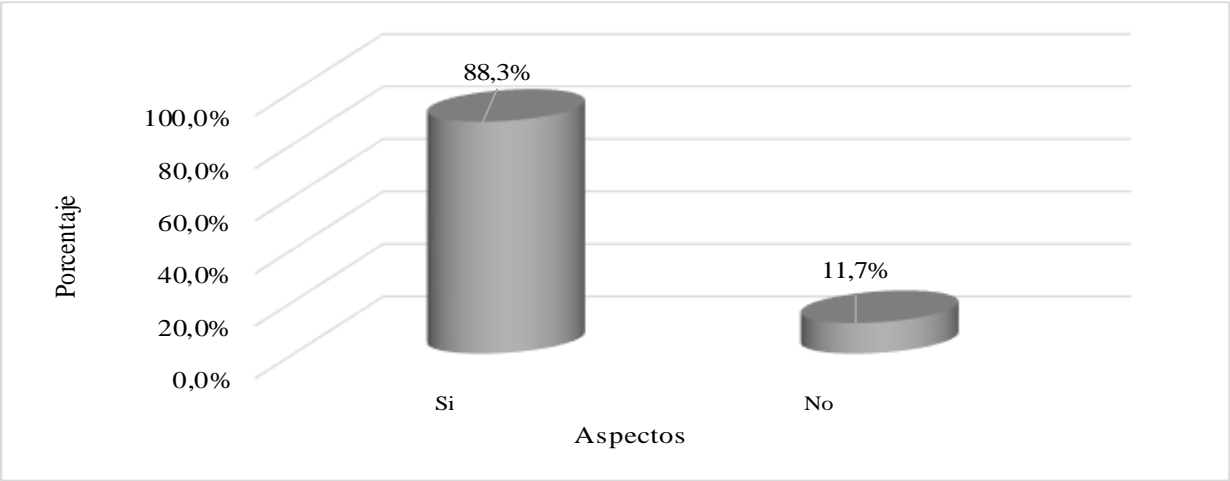


Figura 11. Precio acorde al servicio prestado en el Hotel Palma Resort.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes actuales a la pregunta indicaron en un 88.3%% que el precio está acorde con los servicios prestados en el Hotel Palma Resort, y un 11.7% dice que no.

6. ¿Cuál cree que es el aspecto a mejorar de la atención al cliente del Hotel?

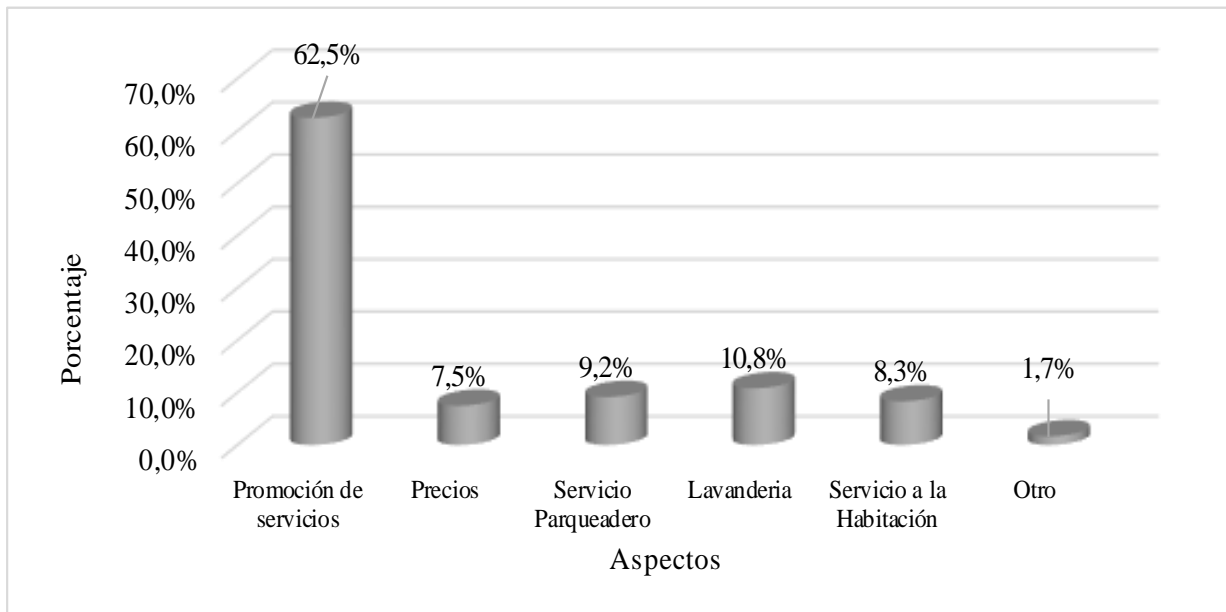


Figura 12. Aspecto a mejorar de la atención prestada por el Hotel.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes actuales a la pregunta indicaron en un 62.5%% que el aspecto a mejorar de la atención al cliente del Hotel es la promoción de los servicios, un 7.5% señalan que son los precios; 9,2% dice que es servicio en el parqueadero, un 10.8% comenta que es el servicio de lavandería; un 8.3% dice que es el servicio a la habitación y un 1.7% dice que es el transporte del aeropuerto.

7. ¿Cree que la infraestructura y los recursos físicos del hotel son acordes a las necesidades del cliente?

Los resultados fueron los siguientes:

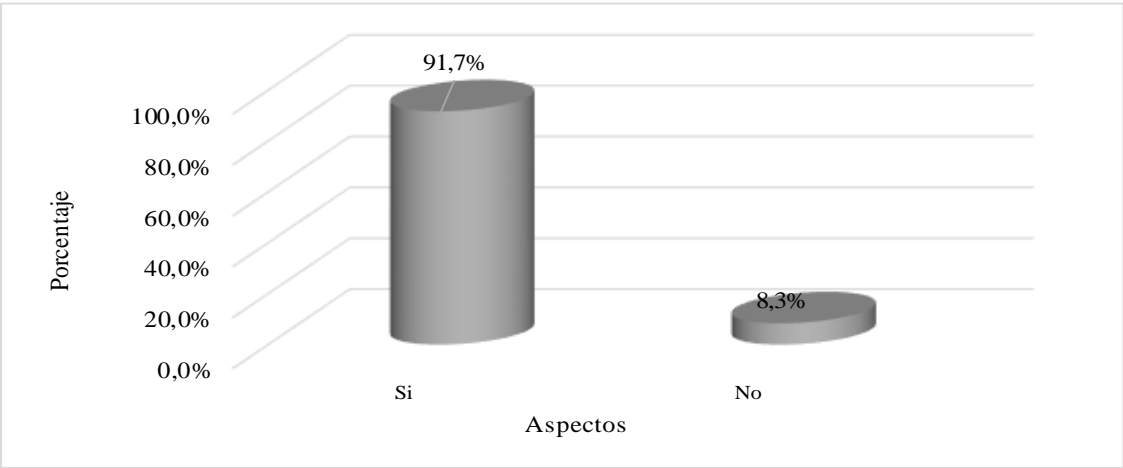


Figura 13. Infraestructura y recursos físicos acordes a las necesidades de los clientes.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes actuales a la pregunta indicaron en un 91.7% que la infraestructura y los recursos físicos están acordes a las necesidades del cliente, y un 8.3% dice que no.

8. ¿Con que frecuencia adquiere servicios hoteleros al año?

Los resultados fueron los siguientes:

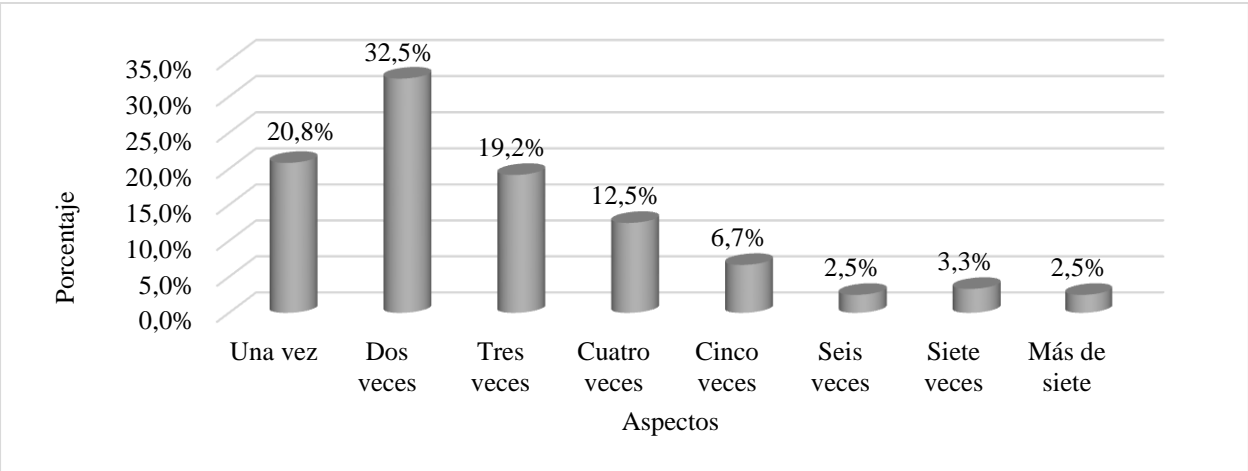


Figura 14. Frecuencia de compra de los servicios hoteleros.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes actuales a la pregunta indicaron en un 20.8% que adquieren servicios hoteleros una vez al año, un 32.5% dicen que dos veces; un 19.2% señala que tres veces al año; 12.5% dice que cuatro veces; 6.7% indica que cinco veces; 2.5% afirma que seis veces, 3.3. dice que siete veces; y 2.5% dice que más de siete veces.

9. ¿Qué sugiere para mejorar la prestación de los servicios del Hotel?

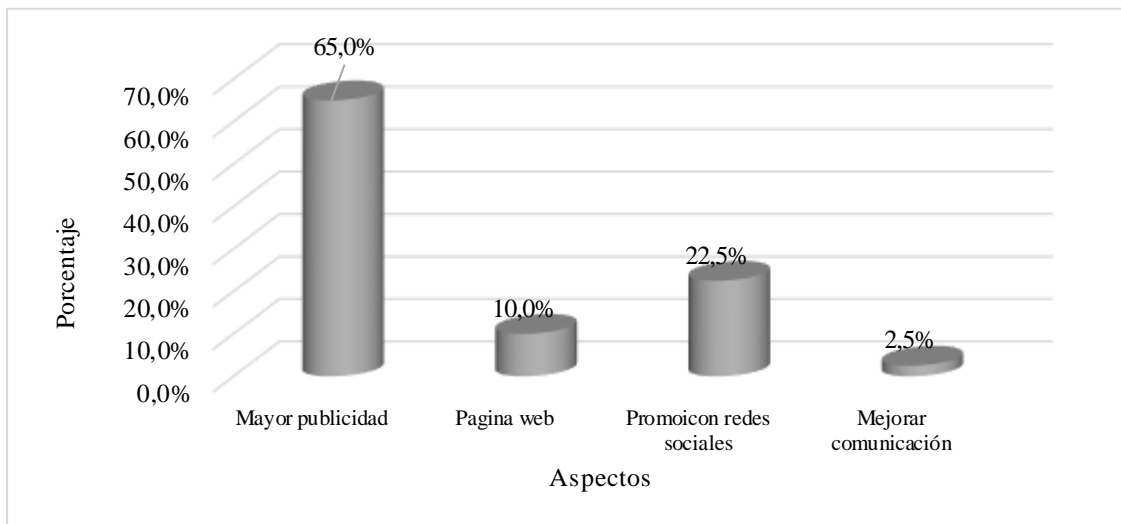


Figura 14. Sugerencia para mejorar la prestación de los servicios.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes actuales a la pregunta indicaron en un 65%% que para mejorar el servicio al cliente debe de realiza un mejor o mayor proceso publicitario; un 22.5% dice que se debe proporcionar mayor información por las redes sociales de los servicios; un 10% señala que muy importante tener una página web con herramientas para lograr el contacto con los clientes: y un 2.5% dice que se deben diseñar e implementar nuevos canales de comunicación para que los clientes pueden obtener mayor información sobre los servicios a comercializar.

6.2.2.7 Resultados de la encuesta a los clientes potenciales. Para ampliar la información de los clientes potenciales se aplicó una encuesta, cuyos resultados fueron los siguientes:

1. ¿Cuál es el canal de comunicación por el cual obtiene información sobre el destino a visitar?

Los resultados fueron los siguientes:

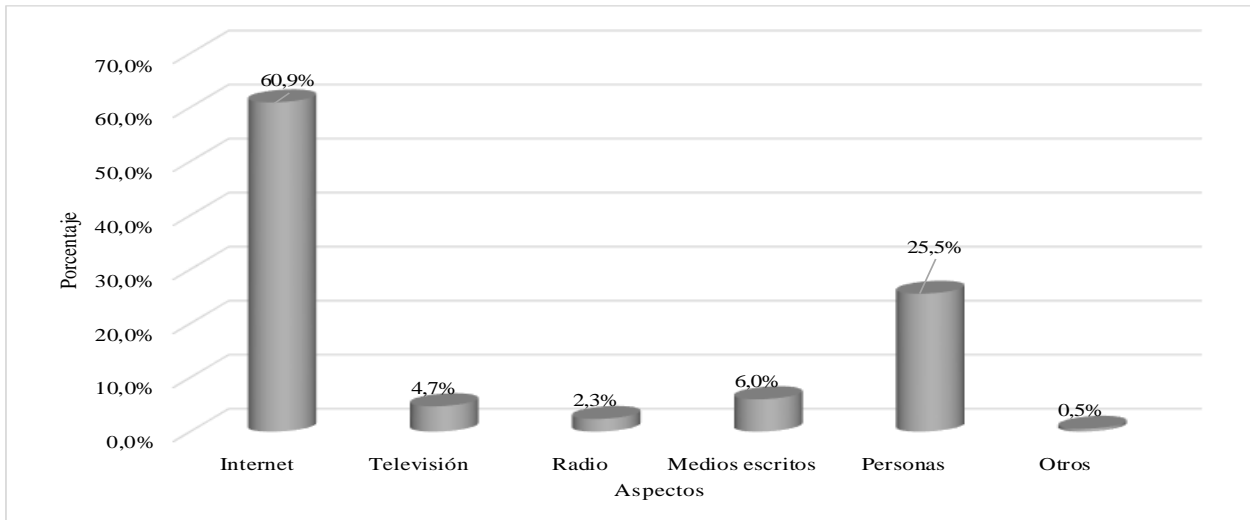


Figura 15. Canal de comunicación para la obtención de información turística.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes potenciales a la pregunta indicaron en un 60.9% que el canal de comunicación por el cual obtiene información sobre el destino a visitar, es la internet: un 25.5% fue por la recomendación de las personas: un 4.7% fue por medio de la información de la televisión; un 2.3% obtuvo conocimiento por la radio y un 6% por los diferentes medios escritos como el periódicos y revistas.

2. ¿Cuál es el medio que utiliza para obtener información sobre el hotel a escoger para hospedarse?

Los resultados fueron los siguientes:

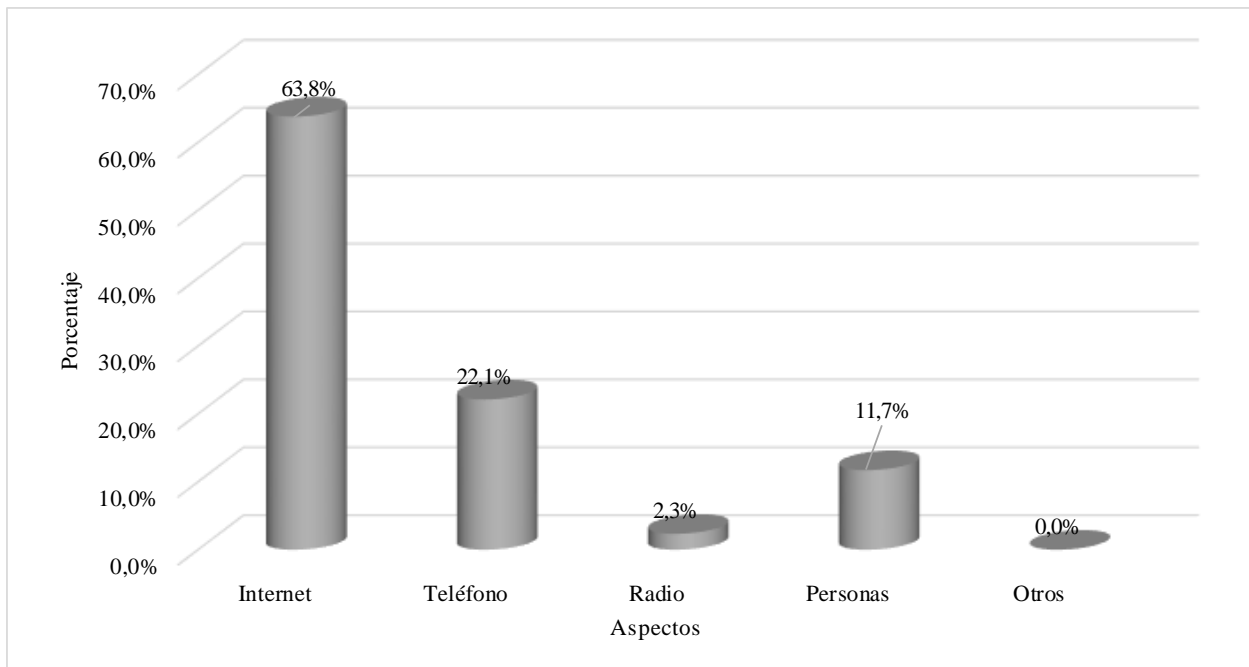


Figura 16. Medio para escoger el hotel a hospedarse.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes potenciales a la pregunta indicaron en un 63.8% que el medio que utiliza para obtener información sobre el hotel a escoger para hospedaje, es la internet: un 22.1% fue por la comunicación por teléfono: un 2.3% obtuvo conocimiento por la radio y un 11.7% dicen que es por recomendación de las personas.

3. ¿Cuál es la razón de preferencia de compra de los servicios del hotel escogido para su estadía?

Los resultados fueron los siguientes:

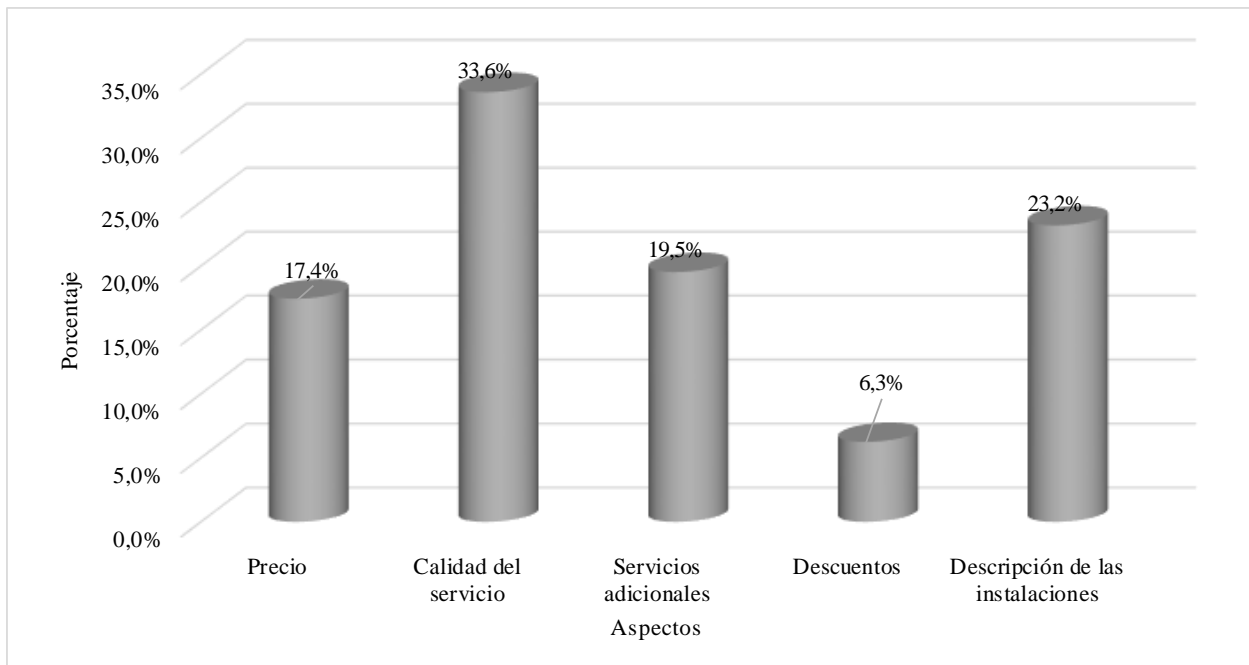


Figura 17. Razón de preferencia para un escoger hotel.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes potenciales a la pregunta indicaron en un 33.6% que la razón de preferencia de compra de los servicios del hotel escogido para su estadía es la calidad de servicio: un 19.5% fue por los servicios adicionales: un 17.4% fue por el precio de los servicios; un 6.3% porque hacen descuentos y un 23.2% es debido a que hacen una descripción detalladas de las instalaciones y servicios.

4. ¿Cuál es el factor más importante en la prestación de los servicios en un hotel?

Los resultados fueron los siguientes:

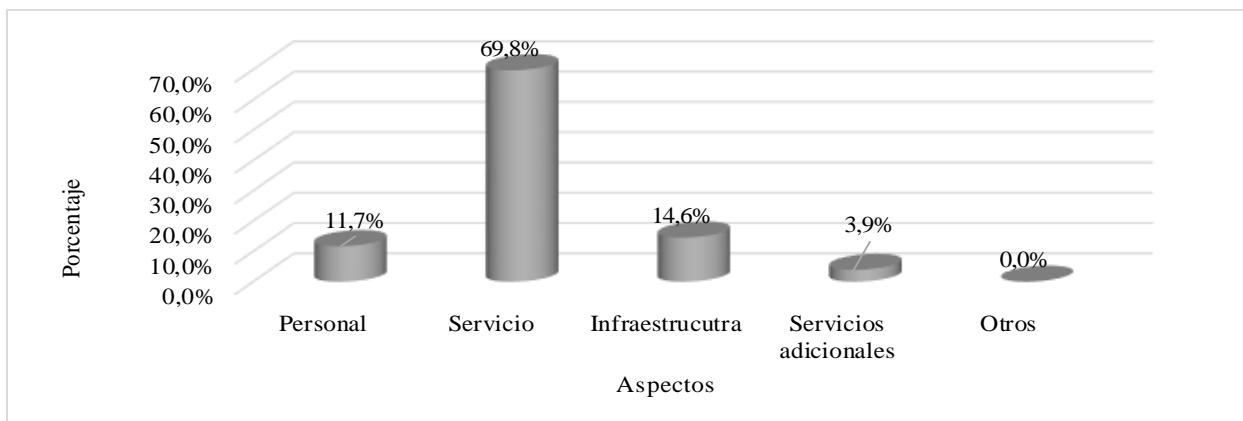


Figura 18. Factor más importante en la prestación del servicio en un hotel.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes potenciales a la pregunta indicaron en un 69.8% que el factor más importante en la prestación de los servicios en un hotel es la calidad que se logra en estos: un 11.7% dice que es el personal: un 14.6% señala que es la infraestructura y un 3.9% indica que son los servicios adicionales que tienen a disposición del cliente.

5. ¿Cuál es factor que tiene en cuenta para visitar un sitio como turista?

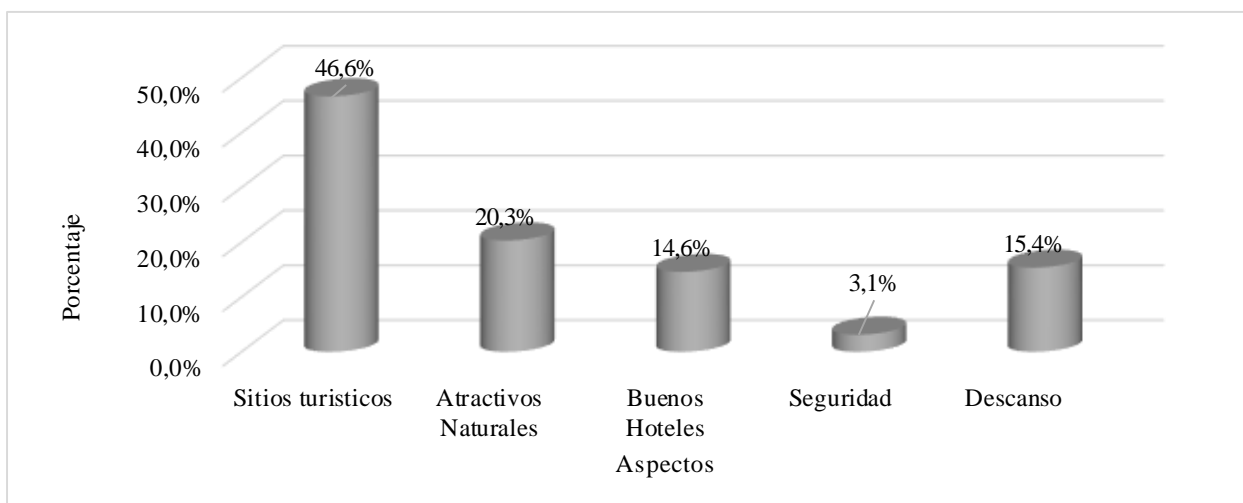


Figura 19. Factor que tiene en cuenta para visitar un sitio como turista.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes potenciales a la pregunta indicaron en un 46.6% que el factor que tiene en cuenta para visitar un sitio como turista, es la existencia de sitios turísticos significativos; un 20.3% dice que por los atractivos naturales; un 14.6% señala que es porque hay buenos hoteles; un 15.4% que es un espacio o sitio en donde pues descansar y un 3.1% dice que es porque hay seguridad para el transporte y desplazamiento.

6. ¿Qué prefiere al momento de adquirir los servicios de un hotel?

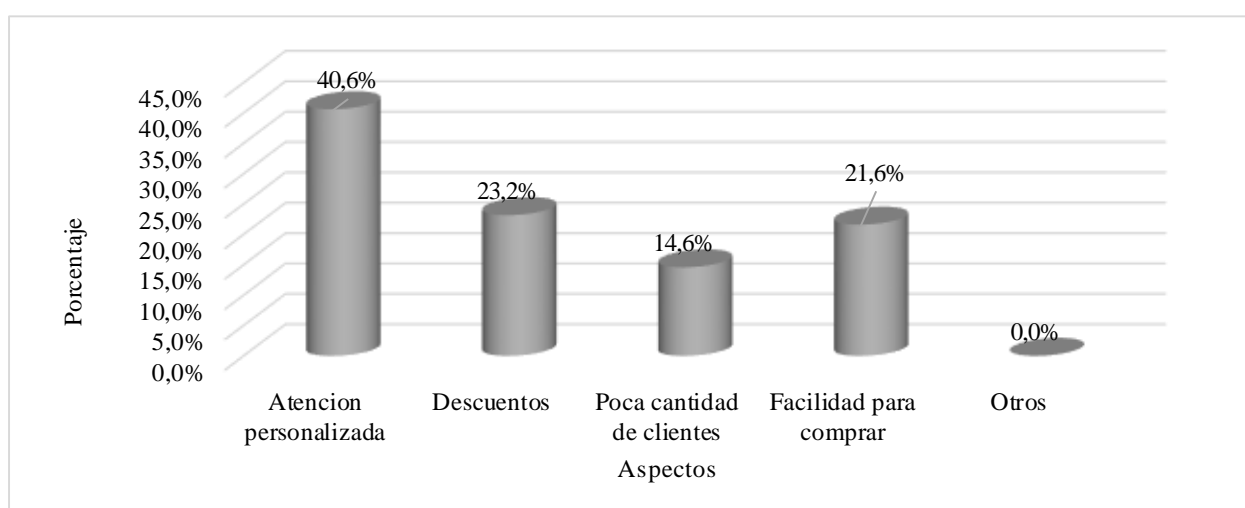


Figura 20. Preferencia al adquirir los servicios de un hotel.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes potenciales a la pregunta indicaron en un 40.6% que prefiere al momento de adquirir los servicios de un hotel es tener una atención personalizada, un 23.2% señalan que son los descuentos; un 14.6% dice que hay poca cantidad de clientes hospedados; y un 21,6% comenta que haya facilidad de comprar y pagar.

7. ¿Qué tan importante cree que es la disponibilidad de infraestructura y los recursos físicos para atraer a los clientes?

Los resultados fueron los siguientes:

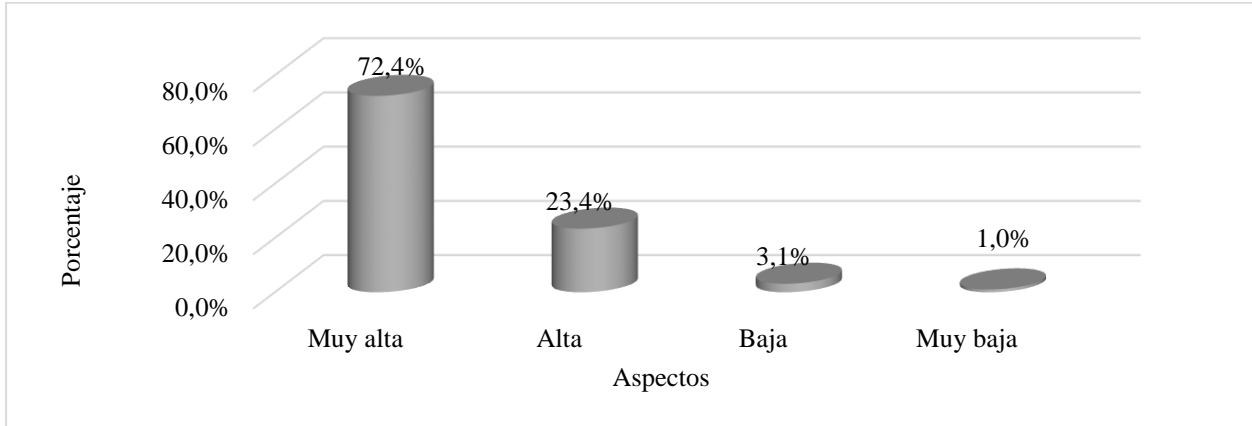


Figura 21. Importancia de la infraestructura y recursos físicos en la decisión de compra.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes potenciales a la pregunta indicaron en un 72.4% % que es muy alta la importancia la disponibilidad de infraestructura y los recursos físicos para atraer a los clientes, y un 23.4% dice que es alta; un 3,1% señala que es baja y un 1% dice que es muy baja.

8. ¿Conoce sobre los atractivos naturales y sitios turísticos de San José del Guaviare?

Los resultados fueron los siguientes:

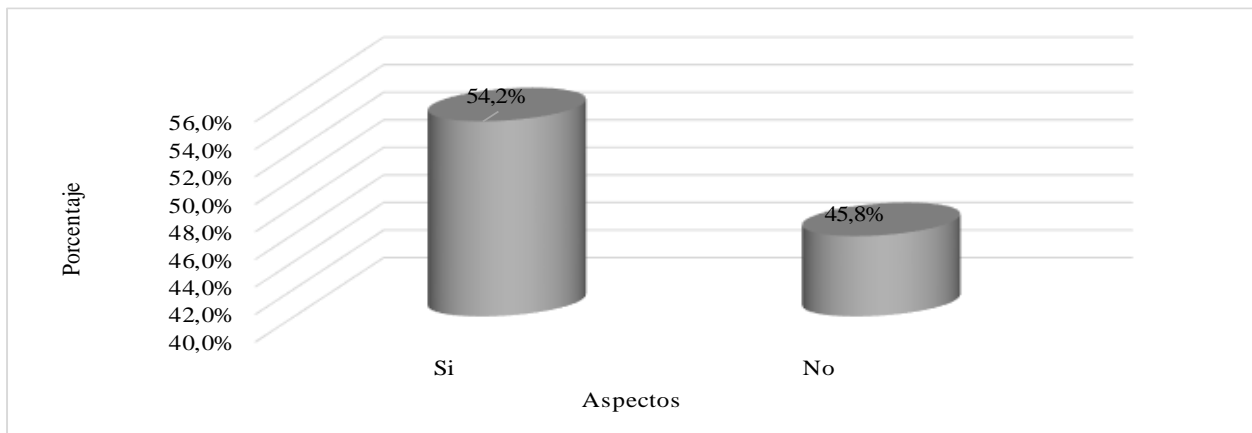


Figura 22. Conocimiento sobre riqueza natural de San José del Guaviare.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes potenciales a la pregunta indicaron en un 54.2% que, si tienen conocimiento sobre los atractivos naturales y sitios turísticos de San José del Guaviare, y un 45.8% señala que no.

9. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una noche en un hotel de San José del Guaviare?

Los resultados fueron los siguientes:

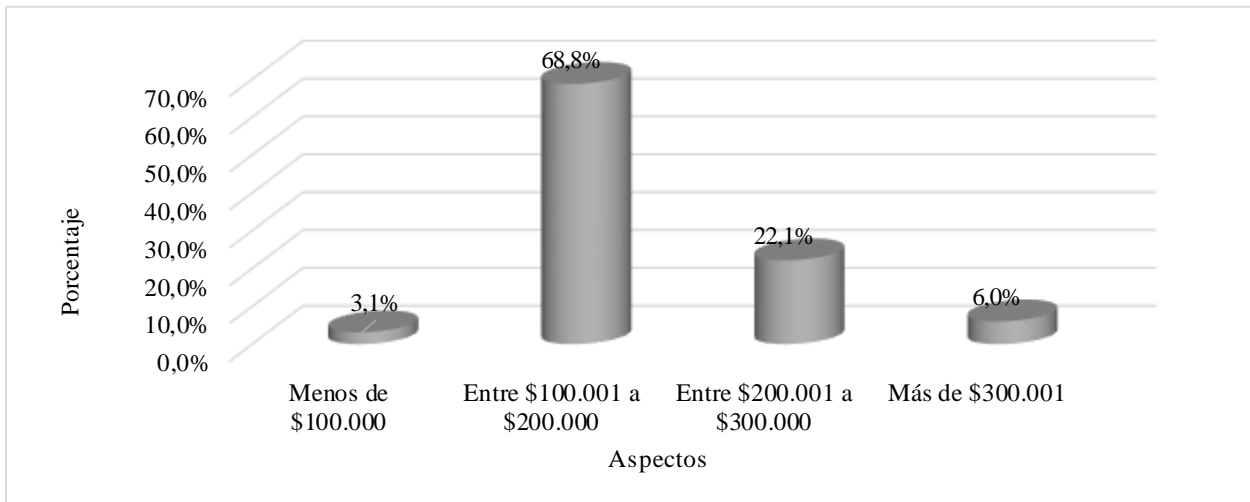


Figura 23. Precio dispuesto por pagar por una noche en un hotel.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes potenciales a la pregunta indicaron en un 68.8% que el precio dispuesto a pagar por una noche en un hotel es entre \$100.001 a \$200.000; un 21.1.4% dice que es entre \$200.001 a \$300.000; un 3.1% señala que menos de \$100.000 y un 6% dice que más de \$300.001.

10. ¿Cómo le gustaría recibir información sobre la oferta hotelera?

Los resultados fueron los siguientes:

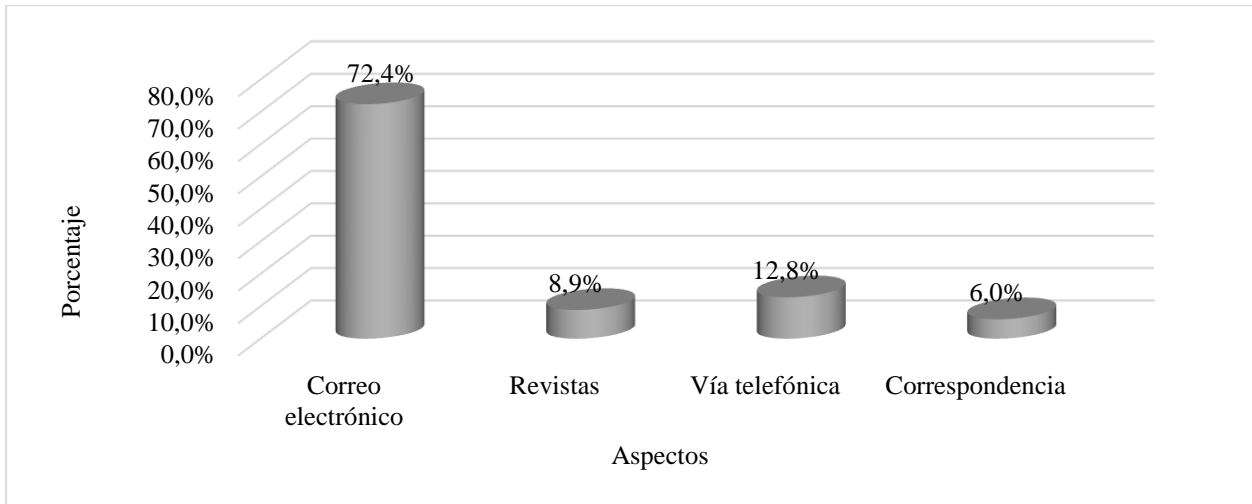


Figura 24. Recibir información sobre oferta hotelera.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes potenciales a la pregunta indicaron en un 72.4% que le gustaría recibir información sobre la oferta hotelera por vía correo electrónico: un 8% dice que es medio de revistas: un 12.8% dice que por vía telefónica y un 6% por medio de correspondencia.

11. ¿Cuál cree que es la debilidad más importante de la prestación de los servicios en los hoteles?

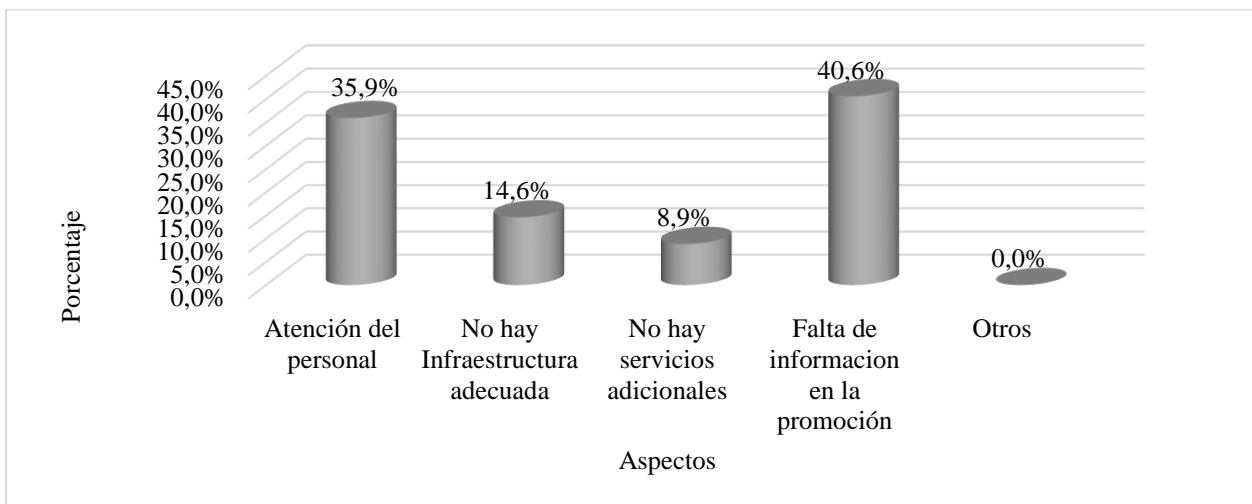


Figura 25. Debilidad más importante de la atención en los hoteles.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes potenciales a la pregunta indicaron en un 35.9% cree que la debilidad más importante de la prestación de los servicios en los hoteles, es la atención permanente y efectiva al cliente; un 14.6% dice que el hotel no cuenta con la infraestructura adecuad; un 8.9% señala que no cuentan con servicios adicionales o complementarios al hospedaje; un 40.6% señala que es la falta de que en la publicidad y promoción se detalle los servicios y las ventajas que estos le proporcionen a los clientes.

12. ¿Con que frecuencia adquiere servicios hoteleros al año?

Los resultados fueron los siguientes:

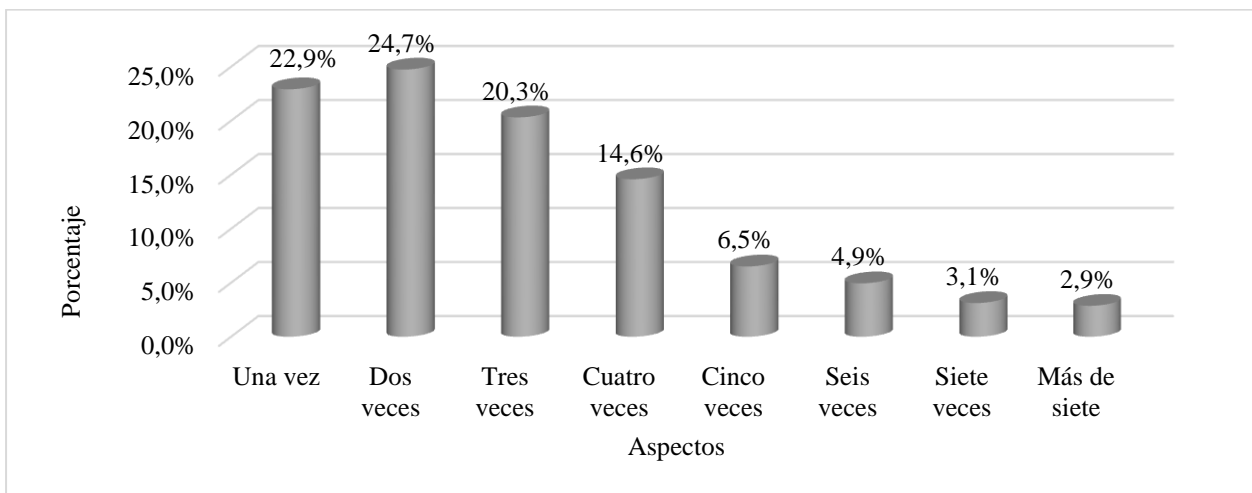


Figura 14. Frecuencia de compra de los servicios hoteleros.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes actuales a la pregunta indicaron en un 22.9% que adquieren servicios hoteleros una vez al año, un 24.7% dicen que dos veces; un 20.3% señala que tres veces al año; 14.6% dice que cuatro veces; 6.5% indica que cinco veces; 4.9% afirma que seis veces, 3.1%. dice que siete veces; y 2.9% dice que más de siete veces.

13. ¿Qué sugiere para mejorar, la prestación de los servicios en los hoteles?

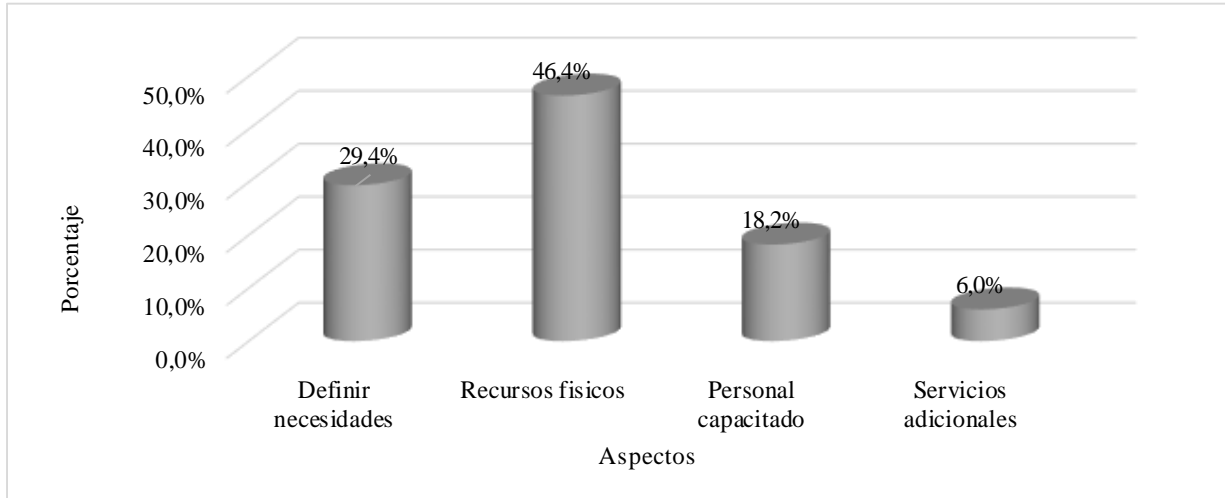


Figura 26. Sugerencia para mejorar la atención en los hoteles.

Fuente: La Autora

Resultados. Los clientes potenciales a la pregunta indicaron en un 29,4% % sugiere que para mejorar la prestación de los servicios en los hoteles es importante tener en cuenta las necesidades de los clientes; un 46,4% dice que contar con los recursos físicos requeridos para suplir las necesidades de los clientes; un 18,2% señala que tenga personal capacitado para la prestación de los servicios: y un 6% dice que se requieren tener servicios adicionales.

6.2.2.8 Estudio de la competencia. En el municipio de San José del Guaviare el sector Hotelero es pequeño y por ende la competencia se refiere a varias organizaciones del mismo tipo que prestan los servicios de hospedaje y servicios complementarios, las cuales presentan las siguientes características:

- **Hotel Aeropuerto.** Este Hotel presenta las siguientes generalidades:

-Se encuentra a 750 m de la plaza principal de San José del Guaviare y cuenta con piscina al aire libre, gimnasio y restaurante. Hay conexión WiFi gratuita en todas las instalaciones.

-Las habitaciones disponen de TV, aire acondicionado, balcón y mesa de comedor. El baño privado incluye ducha y artículos de aseo gratuitos. Además, gozan de vistas a la piscina y al jardín e incluyen terraza, minibar y canales por cable.

-El establecimiento cuenta con 2 auditorios con capacidad para 250 personas, mostrador de información turística y aparcamiento gratuito.

-El hotel está a solo 3 minutos en coche del aeropuerto Jorge Enrique González Torres.

-Precio por habitación estándar: \$70.500.00 (Booking.com, 2017)

Hotel San José Capital. Está ubicado en la dirección: carrera 22 No 8 - 85 centro, San José del Guaviare, y que presta los siguientes servicios: alojamiento, aire acondicionado, minibar, wi-fi, tv, caja de seguridad, room service, balcón, restaurante, bar, áreas sociales, terraza, piscina, sauna, baño turco, auditorios, transporte aeropuerto - hotel, parqueadero y lavandería -Precio por habitación estándar: \$70.500.00 (Booking.com, 2017)

- **Hotel Pórtico Suite.** Este Hotel se ubica en la dirección: Carrera 23 No 7-76, San José del Guaviare, el cual presenta las siguientes características:

-El Hotel Portico Suite ofrece un alojamiento que acepta mascotas en San José del Guaviare.

-Las habitaciones disponen de aire acondicionado, TV de pantalla plana con canales por cable y baño privado; aire acondicionado y lavandería.

-El Hotel Portico Suite proporciona WiFi gratuita.

-El establecimiento cuenta con mostrador de información turística y servicio gratuito de enlace con el aeropuerto.

-Precio por habitación estándar: \$62.500.00 (Booking.com, 2017)

- **Hotel Wimppy.** Está ubicado en la dirección: calle 8 No 20-25 en un lugar cálido y acogedor donde se podrá disfrutar del descanso en San José del Guaviare, permitiendo brindarle el servicio personalizado.

Misión: Satisfacer las necesidades de los clientes y huéspedes superando sus expectativas, servicios de calidad y amigables a través de los colaboradores. Aportar al desarrollo económico y turístico de la Región.

Objetivos: impulsar y fomentar las acciones de promoción de turismo, trabajar para renovar y mejorar la atención y el servicio, para mantener al destino en los primeros lugares turísticos

Servicios: servicio de restaurante, comida corriente y a la carta, platos típicos de la región servicio de lavandería para los huéspedes, servicio de wifi en todo el hotel y aire acondicionado y ventilador en todas las habitaciones. El precio por habitación estándar: \$72.500.00 (Hotel Wimppy, 2017)

- **Hotel Yurupary.** Se encuentra en la dirección calle 8 No 22-87, San José del Guaviare, y entre las características de las habitaciones, se tienen las siguientes: servicios de wi-fi gratis, aire acondicionado, servicio de habitación y lavandería; caja fuerte, recepción - 24 horas, guarda equipaje, salón de TV y zona para fumadores El precio por habitación estándar: \$67.500.00 (Hotel Wimppy, 2017)

En la tabla 5, se muestra el resumen de las tarifas de los hoteles que son competencia del Hotel Palmas Resort.

Tabla 5

Tarifas o precio por habitación estándar de los hoteles de San José del Guaviare competencia directa del Hotel Palmas Resort

Hotel	Precio
Hotel Aeropuerto	70.500
Hotel San José Capital	70.500
Hotel Pórtico Suite	62500
Hotel Wimpy	72.500
Hotel Yurupary	67.500
Precio Promedio	68.700

Fuente: Recolección de información de la Autora (2017)

La infraestructura hotelera incluye establecimientos en el centro de la capital y zonas aledañas. La infraestructura gastronómica guaviarense incluye restaurantes ubicados en los centros urbanos y algunos establecimientos tos aledaños a los escenarios turísticos (Viajes y Turismo, 2017)

6.2.3 Análisis de micro entorno del Hotel Palmas Resort. Para realizar el análisis interno del Hotel las Palmas Resort (2017), se evaluaron las fuerzas debilidades y fortalezas a través de las siguientes matrices.

6.2.3.1 Aplicación de la matriz de perfil de capacidad interna PCI. Aplicando la matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI se evaluó las capacidades: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano. Los resultados en relación a la capacidad directiva se presentan en la tabla 6.

Tabla 6

Resultados de la Matriz PCI aplicada al Hotel Palma Resort – Capacidad directiva

Capacidad Directiva	Fortalezas			Debilidad			Impacto			Hallazgos
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Diseño de planes										No se cuenta con planes como: estratégico y de marketing para el desarrollo empresarial
Prestación de los servicios										Los servicios son prestados de manera apropiada hacia los clientes, pero requiere de mayor seguimiento y de acciones concretas para su mejoramiento
Respuesta a las necesidades de los clientes										Si busca que el cliente cuente con los servicios requeridos y, además, los que requiera en su estadía
Flexibilidad ante cambios										La gestión de los directivos no cuenta con mayor proyección, pero se busca acomodarse a los cambios del mercado
Proceso de comunicación										Este es un proceso con debilidad, y se requiere de la aplicación de nuevos canales de comunicación para mejorar el funcionamiento de la empresa
Habilidad para atraer y retener recurso humano eficiente										Es una ventaja el contar con un recurso humano con las capacidades suficientes para la prestación de los servicios
Sistemas de control para el seguimiento a planes y servicio										No existe un sistema de evaluación de acciones, por lo que es una debilidad de alto impacto

Fuente. Elaboración de la Autora

Existen debilidades en cuanto a que en la gestión administrativa no se diseñan e implementan planes como el de marketing, que repercute en el desarrollo y crecimiento del mercado objetivo, y, además, no se cuenta un sistema de control que permita realiza una evaluación continua a la prestación de los servicios y a los procesos de la empresa.

En la tabla 7 se presenta los resultados de la capacidad tecnológica.

Tabla 7

Resultados de la Matriz PCI aplicada al Hotel Palma Resort – capacidad tecnológica

Capacidad Tecnológica	Fortalezas			Debilidad			Impacto			Hallazgos
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Habilidad técnica para el servicio al cliente										El Hotel cuenta con recursos suficientes para la prestación de los servicios por parte del recurso humano
Capacidad de innovación										Se realiza un proceso de innovación muy limitado
Nivel de tecnología utilizado en la comercialización de los servicios										Es una debilidad baja, porque se utilizan algunas herramientas tecnológicas, pero se dejan de aprovechar otros novedosos como las páginas de internet
Valor agregado por el proceso de comercialización de los servicios										La prestación de los servicios es buena, pero se requiere de mejorar y darle un mayor valor agregado con acciones que sirvan para incentivar la comercialización de los servicios

Fuente. Elaboración de la Autora

No se aprovechan todas las herramientas tecnológicas existentes para el fortalecimiento de la prestación de los servicios, y con el propósito de apoyar el proceso de comercialización de los mismos hacia los clientes actuales y potenciales.

En la tabla 8 se presenta los resultados de la capacidad de talento humano.

Tabla 8

Resultados de la Matriz PCI aplicada al Hotel Palma Resort – capacidad talento humano

Capacidad del talento humano	Fortalezas			Debilidad			Impacto			Hallazgos
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Experiencia en las labores organizacionales										El recurso humano cuenta con la formación y capacitación suficiente para prestar un servicio con calidad
Estabilidad del personal										Existe estabilidad laboral, pero sin embargo se requiere de incentivar el sentido de pertenencia del personal
Rotación del personal										Es poca la rotación de personal existente, pero a veces se requiere de nuevos empleados por periodos para dar apoyo
Pertenencia										El sentido de pertenencia es bajo y esto repercute en el desarrollo empresarial
Motivación										No existe un programa de incentivos motivacionales.
Nivel de remuneración del recurso humano										El nivel de remuneración que se paga al personal se relaciona en la mayoría de casos con el salario mínimo con las prestaciones sociales
Procesos estandarizados										No existen procesos documentos y estandarizados, lo cual representa una debilidad con impacto alto que afecta el desarrollo empresarial

Fuente. Elaboración de la Autora

Existe un recurso humano capacitado, que prestan un servicio de acorde a las necesidades de los clientes, pero no se encuentra bien remunerado, motivado, y por ello no posee sentido de pertenencia hacia la empresa.

En la tabla 9 se presenta los resultados de la capacidad de talento humano.

Tabla 9

Resultados de la Matriz PCI aplicada al Hotel Palma Resort – capacidad competitiva

Capacidad Competitiva	Fortalezas			Debilidad			Impacto			Hallazgos
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Satisfacción del cliente										Los clientes relacionan la satisfacción con los servicios, pero aprecian la necesidad de avanzar en mejor el proceso de comercialización
Uso de la experiencia en la comercialización de los servicios										Los directivos tienen poca formación con respecto a la proyección de planes de marketing y esto se convierte en una debilidad con un impacto empresarial
Concentración de clientes que exijan mayor calidad en la prestación de los servicios y en su comercialización										No hay concentración de clientes, pero si se ha venido incrementado el número que por ende ha solicitado o sugerido algunas formas de mejorar la atención, y la comercialización de los servicios porque indican que existen pocos canales para obtener información relevante del hotel y de las atracciones turísticas del municipio

Fuente. Elaboración de la Autora

Los resultados del análisis de la capacidad competitiva de la empresa Hotel Palmas Resort, permite entrever fortalezas en la prestación del servicio por la satisfacción relacionada de los clientes, pero señalan debilidades en cuanto al poco manejo o gestión de los directivos en cuanto a la promoción de los servicios hacia el mercado objetivo.

En la tabla 10 se presenta los resultados de la capacidad financiera.

Tabla 10

Resultados de la Matriz PCI aplicada al Hotel Palma Resort – capacidad financiera

Capacidad Financiera	Fortalezas			Debilidad			Impacto			Hallazgos
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1. Acceso a capital										El Hotel tiene buena capacidad financiera para el desarrollo de planes para el mejoramiento de la empresa
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento										Cuenta con deudas por el desarrollo de sus actividades, pero no aprovecha todo el nivel de endeudamiento
3. Rentabilidad, retorno de la inversión										La rentabilidad y retorno de la inversión es importante, pero se podría mejorar si se lograr mayor productividad en los procesos
6. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda										No existen planes como el de marketing para atraer a los clientes potenciales que va en crecimiento
7. Estabilidad de costos										Se mantienen los márgenes de costos, pero se podrían mejorar si se pudiese aumentar el número de clientes para lo cual se requiere un plan de marketing

Fuente. Elaboración de la Autora

Existen fortalezas en cuanto a la capacidad financiera del Hotel Palmas Resort, pero debilidades en que cuanto a que no se aprovecha la misma en el diseño e implementación de planes de mejoramiento para la comercialización de los servicios.

6.2.3.2 Aplicación de la Matriz de evaluación de factores internos EFI. Teniendo en cuenta la información anterior, se logró evaluar a través de la matriz EFI debilidades y fortalezas importantes que tiene la empresa Hotel Palmas Resort de San José del Guaviare, las cuales se resumen en la tabla 11.

Tabla 11

La Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI del Hotel las Palmas Resort

Factores Internos claves		Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas				
1	Buena capacidad financiera para realizar inversión en planes de mejoramiento	0,12	4	0,48
2	Altos niveles de satisfacción de clientes	0,12	4	0,48
3	Personal contratado que presta con calidad los servicios empresariales	0,1	4	0,4
4	Infraestructura y recursos físicos acorde a las necesidades de los clientes	0,08	3	0,24
5	Presta servicios complementarios que le otorga una ventaja competitiva	0,08	3	0,24
Total Fortalezas				1.84
Debilidades				
1	La gestión directiva no realizan diagnósticos ni planes de marketing	0,12	4	0,48
2	El proceso de comunicación hacia los clientes actuales y potenciales poco incentivan la comercialización de los servicios	0,1	3	0,3
3	No cuenta con un área de mercadeo, y/o personal directivo enfocado a la promoción de los servicios	0,12	4	0,48
4	Falta de un sistema de seguimiento y control de las actividades de comercialización de los servicios	0,09	3	0,27
5	No se cuenta con procesos y actividades documentadas y estandarizadas	0,07	2	0,14
Total Debilidades				1.67
Total		1,00		3.51

Fuente. Elaboración de la Autora

La aplicación de la matriz EFI, arrojó un resultado ponderado de 3.06 lo cual indica que el Hotel Palma Resort, tiene una serie de fortalezas que las aprovecha para buscar limitar la acción de factores débiles que afectan el funcionamiento y desarrollo organizacional. Se puede

apreciar que las categorías internas tienen unas fortalezas evaluadas por un valor ponderado de (1.84) y el de las debilidades (1.22), que refleja las ventajas de tener fuerzas que favorables que pueden convertirse en puntos cruciales para mejorar la competitiva en el mercado.

Las fortalezas identificadas en el accionar de las actividades del Hotel son las siguientes:

- **Buena capacidad financiera para realizar inversión en planes de mejoramiento.**

Cuando una empresa cuenta con facilidad para obtener recursos financieros y tiene cierta capacidad para endeudarse con el propósito de invertir en el desarrollo empresarial es una gran fortaleza porque puede verse reflejado en la obtención de mayores resultados y crecimiento competitivo.

- **Altos niveles de satisfacción de los clientes.** Los clientes que han adquirido los servicios, y en la prestación de los mismos han referenciado su complacencia con la atención y las condiciones en las que fue su hospedaje en el hotel. Esto relaciona aspectos importantes de calidad del servicio, como la forma de la prestación del recurso humano, la infraestructura adecuada y los productos complementarios que sirven para suplir las necesidades de los clientes.
- **El personal contratado presta con calidad los servicios empresariales.** El recurso humano ha sido capacitado y tiene la formación necesaria para cumplir con las actividades encomendadas para la prestación efectiva del servicio.
- **Infraestructura y recursos físicos acorde a las necesidades de los clientes.** El Hotel cuenta con instalaciones adecuadas y suficientes para suplir las necesidades de los clientes, y su disposición estratégica en la ciudad permite atraer a los clientes y convertirse en una infraestructura que refleja una buena imagen corporativa.

- **Presta servicios complementarios que le otorga una ventaja competitiva.** El Hotel cuenta con servicios complementarios como bar, restaurante, cambio de divisas, servicio de lavandería, servicio de planchado, piscina infantil, piscina al aire libre, parqueadero, servicio de transporte, caja fuerte, servicio de niñera, salón de eventos y conferencias, servicio de catering para eventos, equipos audiovisuales para eventos, sala de reuniones, jacuzzi – hidromasaje, sala de masajes, ect (Hotel las Palmas Resort, 2017), refiere una fortaleza que permite tener satisfecho al cliente, quien puede acceder a los servicios cuando los requiera.

En cuanto a las debilidades, se tienen las siguientes:

- **La gestión directiva no realiza diagnósticos ni planes de marketing.** Los directivos no han avanzado en el diseño de planes que le permita el mejoramiento de las actividades y procesos organizacionales, y en especial el de marketing que es esencial para atraer a los clientes para que adquieran los servicios.
- **El proceso de comunicación hacia los clientes actuales y potenciales poco incentivan la comercialización de los servicios.** La comunicación es de suma importancia para que los clientes adquieran los servicios, porque del aprovechamiento efectivo de los diferentes canales existentes, se podrá acceder con mayor facilidad a los demandantes con información concreta y hasta obtener datos de sus necesidades y expectativas, de cómo desea la prestación de los servicios y cuáles son las exigencias para quedar satisfechos.

- **No cuenta con un área de mercadeo, y/o personal directivo enfocado a la promoción de los servicios.** La promoción es muy limitada y solo la realiza el gerente con los pocos medios publicitarios que aprovechan, ya que no existe un área especializada para la comercialización de los servicios.
- **Falta de un sistema de seguimiento y control de las actividades de comercialización de los servicios.** Si existe un sistema que evalúe continuamente las actividades y procesos organizacionales se podrá establecer puntos críticos que requieren de mejora; o de puntos fuertes que deben ser aprovechados para fortalecer el funcionamiento de la empresa, y en especial de las operaciones promocionales de los servicios porque de ello depende que los clientes realicen la adquisición de los servicios.
- **No se cuenta con procesos y actividades documentadas y estandarizadas.** La falta de que los procesos estén documentados con sus actividades y tareas plenamente definidas, conlleva a que el personal de alguna manera pierda esfuerzo en el desarrollo de sus funciones. Sin embargo, aun así, el recurso humano ha venido cumpliendo con las actividades encomendadas para suplir las necesidades de los clientes.

El total ponderado de 3.06 indica que la posición estratégica del Hotel Palmas Resort está por encima de 2.5 que es la media, que refiere un estado positivo empresarial interno, pero que se requiere de aplicar estrategias que aprovechen las fortalezas oportunidades externas y eviten las debilidades.

6.2.3.3 Aplicación de la Matriz de Interna y Externa IE. Con los resultados obtenidos en las Matriz EFE y EFI se elaboró esta matriz, la cual se presenta la figura 27.

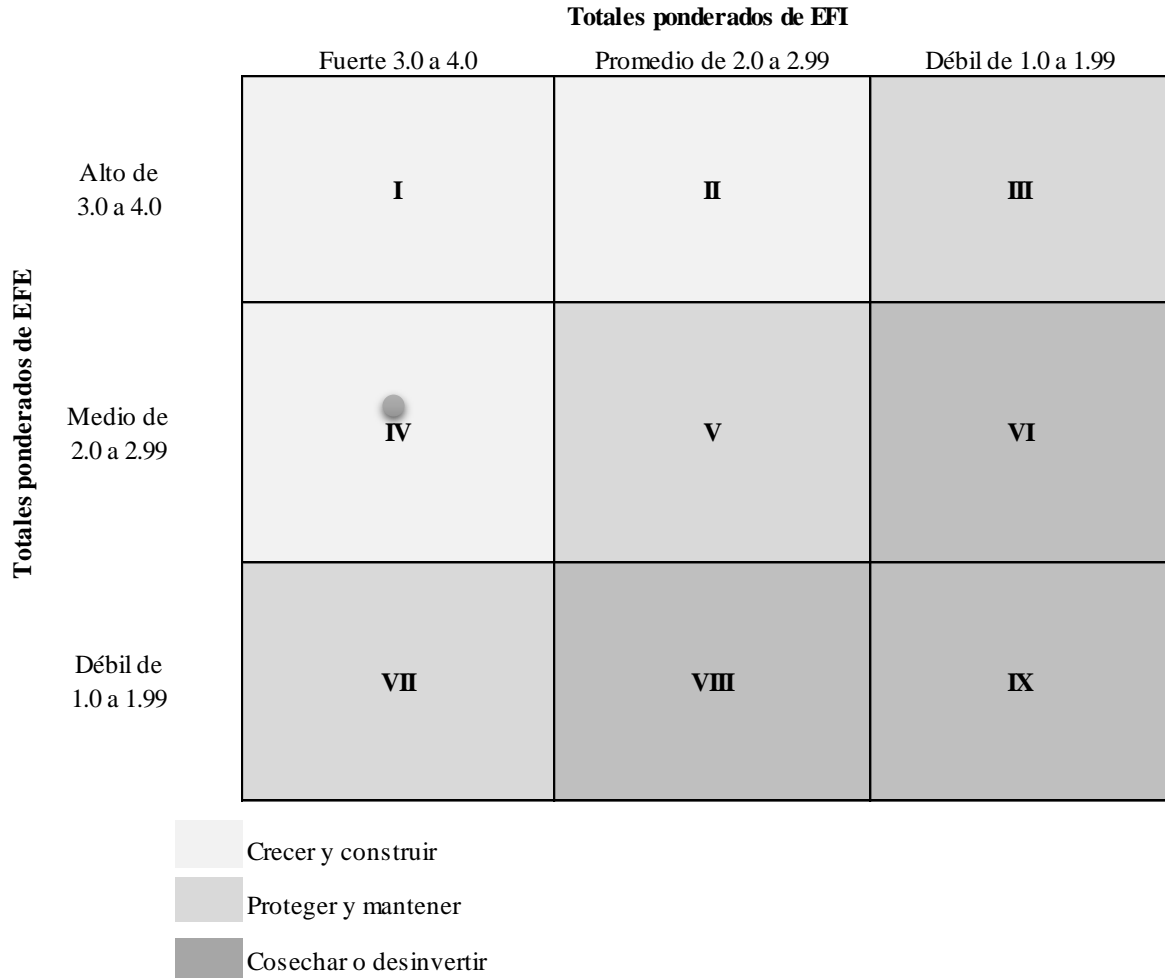


Figura 27. Resultados de la Matriz EI.

Fuente: Elaboración la Autora – basada en David (2003)

Al relacionar los resultados de la matriz EFI y EFE, estos ubican a la empresa en la cuadrante IV que refiere la necesidad de crecer y desarrollarse o construir; y por ello se debe aplicar estrategias intensivas (penetración de mercados, desarrollo de mercado y desarrollo de servicios) o las integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) las cuales son las que le favorecen diseñar y aplicar al Hotel las Palmas Resort.

6.2.3.4 Aplicación de la Matriz Dafo. Con la información recolectada y evaluada en la Matriz

EFE y EFI, se diseñó la matriz Dafo que se presenta en la tabla 12.

Tabla 12

Resultado de la Matriz Dafo del Hotel Palmas Resort

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Matriz DAFO del Hotel Palma Resort	<p>Buena capacidad financiera para realizar inversión en planes de mejoramiento</p> <p>Altos niveles de satisfacción de clientes</p> <p>Personal contratado que presta con calidad los servicios empresariales</p> <p>Infraestructura y recursos físicos acorde a las necesidades de los clientes</p> <p>Presta servicios complementarios que le otorga una ventaja competitiva</p>	<p>La gestión directiva no realiza diagnósticos ni planes de marketing</p> <p>El proceso de comunicación hacia los clientes actuales y potenciales poco incentivan la comercialización de los servicios</p> <p>No cuenta con un área de mercadeo, y/o personal directivo enfocado a la promoción de los servicios</p> <p>Falta de un sistema de seguimiento y control de las actividades de comercialización de los servicios</p> <p>No se cuenta con procesos y actividades documentadas y estandarizadas</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>Pocas empresas hoteleras en el sector turístico</p> <p>Gran patrimonio arqueológico y atractivos naturales que incrementa la demanda de turistas</p> <p>El ámbito político - social por el acuerdo de paz, permitió mejorar las condiciones de seguridad, desplazamiento e incentivo al turismo en zonas de conflicto</p>	<p>Realizar revisiones periódicas al Plan Académico en contextualización con las competencias laborales que requieren los directivos del recurso humano a proveer los cargos.</p>	<p>Realizar un diagnóstico de la situación actual y sobre sus hallazgos diseñar e implementar un plan de marketing.</p> <p>Fortalecer los canales de comunicación hacia los clientes internos y externos, para lograr conocer sus necesidades para buscar suplirlas, aprovechando el</p>

<p>Desarrollo de nuevas tecnologías en comunicaciones que facilita el acercamiento a los clientes potenciales</p> <p>Apoyo del Estado al desarrollo del turismo</p>		desarrollo de las tecnológicas.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>Posibilidad de ingreso de nuevas empresas hoteleras por el desarrollo del turismo</p> <p>Posibilidad de crecimiento de la inseguridad por el aumento de grupos delincuenciales</p> <p>Nuevos impuestos y reformas tributarias</p> <p>Implementación de estrategias de los hoteles para atraer a los clientes potenciales</p> <p>Costos de servicios</p>	<p>Realizar seguimiento a acciones estrategias que aplican las organizaciones que entran al mercado, para mitigar el impacto de las mismas.</p> <p>Realizar un análisis del ámbito tributario y lograr aprovechar todos los incentivos y beneficios otorgados por el Estado</p>	<p>Realizar seguimiento a acciones estrategias que aplican los hoteles actuales para diseñar acciones que las mitiguen</p>

Fuente. La Autora

6.3 Estrategias de marketing

En este aparte presentan los objetivos a conseguir en el plan, las estrategias del marketing mix (producto, plaza, precio, promoción) para alcanzar los objetivos y los recursos necesarios para su logro, en relación con la información recolectada.

6.3.1 Objetivos del plan de marketing. Los objetivos son los siguientes:

- Cuantitativos

Incrementar las ventas de los servicios de hospedaje y complementarios en un 10% mediante la aplicación de acciones estrategias debidamente diseñadas.

- Cualitativos

-Potenciar la imagen organizacional hacia el mercado objetivo mediante herramientas de publicidad y promoción.

-Fortalecer el posicionamiento de la empresa Hotel Palma Resort.

-Mantener la alta satisfacción de los clientes como una fortaleza organizacional.

-Lograr fidelización de nuevos clientes.

6.3.2 Estrategias de mercado. Se identificaron las siguientes estrategias:

6.3.2.1 Estrategia competitiva. La estrategia competitiva que los directivos del sector hotelero por lo general con mayor frecuencia aplican, es la estrategia de enfoque, ya que es cuando “una compañía busca una ventaja de costos o diferenciación en un segmento de la industria” (Robbins, 2005), y en este caso el Hotel Palma Resort mediante la promoción de los servicios a través de

los diferentes canales de comunicación y en especial de las redes sociales, se podrá llegar a nuevos clientes potenciales mediante sus ventajas diferenciadoras como; la calidad del servicio, la infraestructura y los servicios complementarios permiten lograr atraer y fidelizarlos.

Para ello el servicio de hospedaje que el Hotel prestará será dado bajo un recurso calificado y mediante la búsqueda de la agilidad que promueva la calidad de los mismos, mediante la excelencia de los procesos y la atención eficiente que suplan las necesidades y expectativas de los clientes.

6.3.2.2 Estrategia de crecimiento. La estrategia de crecimiento del Hotel Palma Resort, y de acuerdo a la información recolectada se pondrá aplicar la de penetración de mercado ya que existen oportunidades en el medio con la riqueza natural y los atractivos naturales que cada día se están dando a conocer hacia la población objetivo de interés como son los turistas que les gusta visitar estos sitios, por la promoción de las entidades gubernamentales y de los mismos actores del sector que buscan atraer a clientes; y en este caso el Hotel Palma Resort busca dar a conocer su ventajas para mejorar su crecimiento en el mercado.

6.3.2.3 Estrategia de mezcla de marketing. Las estrategias de mezcla de marketing (producto - servicio, plaza, promoción, precio) son las siguientes:

- **Producto (servicio)**

Según el Sena (2015) el Hotel se define y presenta los siguientes elementos básicos:

-Es un edificio diseñado y acondicionado para prestar el servicio de alojamiento en habitaciones, generalmente de manera temporal.

-Sus unidades habitacionales brindan estancia, ordinariamente, con carácter de privacidad y uso exclusivo de los elementos que la conforman.

-Los elementos básicos de un cuarto de hotel son una cama, una mesa pequeña con su silla, un armario y un lavamanos. Otras características de un cuarto de hotel pueden ser: cuarto de baño, teléfono, televisor y enlace a Internet.

-El hotel dispone además de un servicio de recepción, con atención a requerimientos del huésped las 24 horas; una cafetería o restaurante para servicio de alimentación, un salón de estar y espera. Un hotel puede tener la prestación de innumerables servicios complementarios (Sena, 2015)

Este con lo componentes básicos que presenta el Hotel Palma Resort y además cuenta con piscina al aire libre, bar y vistas a la piscina. Hay WiFi gratuito en todas las instalaciones. Se facilita aparcamiento privado gratuito. Las habitaciones disponen de TV de pantalla plana y baño privado con ducha. Algunas tienen zona de estar La zona es ideal para practicar ciclismo y senderismo y dentro de los Servicios complementarios servicios que presta son los siguientes: bar, restaurante, cambio de divisas, servicio de lavandería, caja fuerte, servicio de niñera, salón de eventos y conferencias, servicio de catering para eventos, equipos audiovisuales para eventos, sala de reuniones, jacuzzi – hidromasaje, sala de masajes, salón de tv, zona para fumadores, salón de juegos, valet parking, y discoteca (Hotel las Palmas Resort, 2017).

Es preciso indicar que la empresa Hotel Palma Resort tiene como ventaja competitiva la buena atención del recurso humano, por lo que la estrategia de servicios se enfoca precisamente en seguir fortalecimiento esta fortaleza, por lo que todo el esfuerzo se centrará en la atención al cliente en forma personalizada, amistosa, y asistencial: es decir que el recurso humano estará

capacitado para que en la prestación del servicio la interrelación sea amable y pueda el usuario conocer y despejar las dudas en todo lo relacionado con lo del Hotel, los atractivos turísticos, y los servicios complementarios como alternativa de información sobre el cual se pueda suplir las necesidades y expectativas mediante una actividad de mejoramiento continuo del servicio.

Para el desarrollo de esta estrategia se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Planeamiento continuo del servicio en tiempo y calidad que ofrece al turista para mejorar las debilidades que se puedan dar.
- La contratación de personal idóneo y capacitación constante del misma para que mejorar la calidad en la atención.
- Cumplimiento de la normatividad emitida por el estado sobre la prestación de los servicios, el turismo, y todo lo relacionado al respecto que proteja al cliente y la empresa.
- Se atenderán todas las quejas y reclamos y se enfocará esfuerzo a mitigar esos puntos críticos.

- **Plaza**

El servicio se distribuirá por medio de un canal directo, que será el de mayor utilización porque se buscará entrar en contacto con los clientes potenciales para lograr que adquieran los servicios a través de la presentación de las ventajas competitiva de la empresa y las bondades de una atención personalizada con una infraestructura adecuada a las necesidades y expectativas del turista.

El servicio de hospedaje de forma exclusiva y directa en las instalaciones del hotel y mediante todos los recursos que se requieran para que el turista pueda acceder a visitar los diferentes sitios o atractivos naturales que les interese.

Se buscará realizar convenios con agencias de viajes a fin de que sea un canal indirecto que les proporcione información a los clientes potenciales sobre las condiciones de adquisición de los servicios del Hotel y sobre las condiciones de riqueza natural existente en San José del Guaviare.

Para la realización de estas tareas se empezará a estructurar un área comercial con el propósito de centralizar esfuerzos hacia la promoción de los servicios; la cual inicialmente estará integrada por un asesor y el gerente. Lo anterior se conjuga la promoción de los servicios turísticos a través de las redes sociales, páginas de servicios o buscadores de hoteles como trivago, booking, kayak, Agoda, Hoteles, com, y HotelsCombined entre otros.

Otra estrategia de distribución es que los directivos del Hotel Palma Resort creen alianzas estratégicas con los principales operadores turísticos del departamento del Meta y del Guaviare y agencias de viaje para asegurar que en época de baja demanda se logren contar con clientes de las diferentes zonas y regiones del mercado objetivo.

- **Promoción**

La estrategia promocional estará dirigida a lograr incrementar las ventas y por ende a atraer a los clientes potenciales, para lo cual la publicidad será una herramienta esencial para dar a conocer los servicios de hospedaje y complementarios que el Hotel Palma Resort de San José del Guaviare presta a sus clientes. Para ello, aprovechará las siguientes herramientas:

-**Sitio web.** Se buscará fortalecer el proceso de divulgación de la información del hotel a través de herramientas de comunicación como la página web de la empresa, conjugada con las plataformas de medios sociales, publicidad pagada en Google AdWords, sitios web de anuncio sin costo alguno como:

Booking (2017) “conecta los viajeros con la oferta más amplia de alojamientos increíbles. La web muy sencilla de usar, con un diseño agradable”;

Kayak (2017) “busca en cientos de webs para ofrecer a los viajeros toda la información que necesitan para elegir el mejor hotel”;

Trivago (2017) “permite a los usuarios comparar los precios de más de 1,8 millones de hoteles de más de 190 países en más de 400 páginas web de reserva”;

TripAdvisor (2017) sitio de viajes más grande del mundo, les permite a los viajeros aprovechar al máximo el potencial de cada viaje. Con más de 500 millones de opiniones y comentarios sobre la selección más grande del mundo de perfiles de viaje internacionales (más de 7 millones de alojamientos, aerolíneas, atracciones y restaurantes), TripAdvisor les proporciona a los viajeros la sabiduría de las multitudes para ayudarlos a decidir dónde alojarse, qué vuelo tomar, qué hacer y dónde comer. Además, TripAdvisor compara precios de más de 200 sitios de reservación de hoteles para que los viajeros puedan encontrar el precio más bajo en el hotel indicado para ellos.

Hoteles.com (2017) es un “proveedor de alojamiento en hoteles líder en todo el mundo que ofrece servicios de reserva a través de su propia red de sitios web localizados”.

Además, se aprovecharán las comunicaciones directas como email para enviar información cuando el cliente lo desee. Mediante la aplicación de esta estrategia se busca dar a conocer los servicios y las características del hotel, con el propósito de atraer a clientes potenciales y mejorar la imagen corporativa como medio para posicionar la organización en el mercado.

-Participación en eventos culturales. Se enfocará esfuerzos en consolidar la unión del sector hotelero y turístico, para lograr mayor participación en eventos culturales que

promuevan la visita a la ciudad y a los diferentes sitios naturales, con el propósito de aumentar el flujo de turistas.

- **Descuentos.** Se efectuarán estrategias promocionales de descuentos cuando los visitantes requieren servicios grupales, y por lo general estas se realizarán en épocas de temporadas bajas, con el propósito de aumentar las ventas.

-**Medios de presentación de los servicios.** Es necesario para la presentación de los servicios un catálogo, tarjetas y folletos promocionales en donde estipule las características de los mismos, la presentación de la empresa, la forma de pago, el contacto con la organización, y en fin todo lo que requiera el cliente para informarlo e incentivarlo a la compra.

-**Cuñas radiales.** Estas cuñas radiales serán dirigidas al mercado objetivo y hacia los clientes potenciales, por lo que se buscará las emisoras de mayor influencia y cobertura en la región.

-**Presentación de los servicios en revistas** de los gremios turísticos y hoteleros, para dar a conocer las ventajas competitivas y servicios que se prestan en el hotel.

- **Promoción especializada hacia clientes empresariales.** En el futuro se buscará brindar paquetes promocionales para organizaciones del mercado objetivo para lo cual se solicitará información a la Cámara de Comercio de Villavicencio, con lo cual se podrá llegar directamente a las instalaciones o las direcciones electrónicas previa solicitud de envío de información por vía telefónica; en donde se dará a conocer todas las ventajas y beneficios que el Hotel ofrece.

- **Precio**

El precio ya se encuentra determinado de acuerdo a los de las demás organizaciones u hoteles de la ciudad que prestan sus servicios hacia los turistas o visitantes que llegan a San José del Guaviare: pero también se determinó teniendo en cuenta, por un lado, la utilidad que se busca lograr para hacer crecer la empresa, y sobre el promedio de los valores de la competencia tener una estrategias de precio de reducción de un 10% para que sea representativo en cuanto a la calidad y los servicios adicionales que se colocan a disposición de los clientes.

Por lo anterior, se determinó el **presupuesto de las estrategias del marketing mix** y los resultados se muestran en la tabla 13.

Tabla 13

Presupuesto del plan de marketing

Plan de acción	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsables	Indicador	Presupuesto
Corto plazo	Fuerza de ventas	Incrementar las ventas - número de clientes en un 10%	Dar a conocer los servicios a los clientes potenciales y agencias de viajes	Gerencia	Número de clientes nuevos	Costos del Asesor \$ 19.459.212
			Comercializar la oferta de alojamiento			Adecuación área \$6.000.000.00
						Viáticos para visitar a los clientes potenciales \$ 5.000.000
Corto plazo	Penetración en el mercado - Pagina web - Innovación tecnológica	Promocionar los servicios a los clientes potenciales	Diseño de página web	Gerencia con apoyo del asesor comercial	Una página web funcional	Costo de la página web \$5.000.000
			Adquisición del Hosting			Adquisición del Hosting anual \$400.000
Corto plazo	Penetración en el mercado - Publicidad radial	Promocionar los servicios a los clientes potenciales	Análisis de proveedores de publicidad radial y escogencia de la empresa radial	Gerencia con apoyo del asesor comercial	Cuñas radiales	6.000.000

Corto plazo	Penetración de mercado - medios de presentación de los servicios	Promocionar los servicios y la empresa hacia la población objetivo	Diseñar e imprimir catálogos, tarjetas, folletos etc.	Gerencia con apoyo del asesor comercial	Número de catálogos, folletos y tarjetas de presentación	3.000.000
Corto plazo	Fortalecimiento de la calidad en el servicio	Fidelizar a los clientes	Diseñar un programa de capacitación del personal	Gerencia	Programa de capacitación - 4 veces al año	6.000.000
Corto plazo	Penetración de mercado - Descuentos a clientes nuevos	Incrementar el número de clientes	Promocionar los servicios y atraer nuevos clientes	Gerencia	Número de clientes potenciales a los que les realizaron descuentos	8.000.000
Corto plazo	Calidad de servicio	Mejorar la prestación del servicio	Mejorar los recursos físicos	Gerencia		35.000.000
Total del Presupuesto						93.859.212

Fuente. Elaboración de la Autora

6.3.3 Proyecciones financieras. Presupuestado el plan de estrategias de marketing, se logró incluir en las proyecciones financieras de la empresa y los resultados son los siguientes.

6.3.3.1 Financiamiento de la inversión. En cuanto a esta inversión de lo presupuestado del plan de marketing, se señaló que la financiación se realizará así:

Total, a invertir	\$93.859.212
Capital aportado por los socios	\$30.000.000.
Capital a solicitar por un crédito	\$63.859.212

Este crédito se hará a través de Bancoldex en la modalidad de crédito para capital de trabajo y sostenimiento empresarial para las empresas de nivel nacional, con una tasa del: DTF (E.A.) + 4,15 (E.A), lo cual arrojo una tabla de amortización que se presenta a continuación:

Tabla 14

Tabla de amortización del crédito

Amortización del préstamo				
Capital		63.859.212		
Tasa		2,59%		
Tiempo en trimestres		10		
Periodo	Saldo	Total a Pagar	Interés	Abono Capital
	63.859.212			
1	63.859.212	8.039.875	1.653.954	6.385.921
2	57.473.291	7.874.479	1.488.558	6.385.921
3	51.087.370	7.709.084	1.323.163	6.385.921
4	44.701.448	7.543.689	1.157.768	6.385.921
5	38.315.527	7.378.293	992.372	6.385.921
6	31.929.606	7.212.898	826.977	6.385.921
7	25.543.685	7.047.503	661.581	6.385.921
8	19.157.764	6.882.107	496.186	6.385.921
9	12.771.842	6.716.712	330.791	6.385.921
10	6.385.921	6.551.317	165.395	6.385.921
		72.955.957	9.096.745	63.859.212

Fuente. La Autora – Datos Banco de la República

6.3.3.2 Ingresos y egresos – Flujo de efectivo e indicadores financieros. En cuanto a los ingresos, como se indicó para el cálculo del precio del Hotel se tuvo en cuenta el promedio de los precios de los de las demás organizaciones del mismo tipo de la ciudad que prestan sus servicios hacia los turistas, que es de \$68.700 por cliente (ver tabla 5 – Estudio de Mercado) y sobre este promedio de los valores de la competencia se aplica la estrategia de reducción de un 10%, arrojando un valor de \$61.830. con el cual se calculó el presupuesto de ingresos aumentado un 10% del incremento de número de clientes (**tasa de ocupación prospectada Ofipartes para los próximos 10 años – diferencia de la tasa de crecimiento de ocupación hotelera entre 2004 a sep 2017 según Dane - Crecimiento del sector hotelero del año 2016 - Dane– Ver Estudio de mercado**) y por ende unidades habitacionales objetivo del plan de marketing, como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15

Presupuesto de ingresos

AÑOS	Unidades/hab /senc	Precio de venta	Ingresos Anuales
2.018	13.860	61.830	856.963.800
2.019	15.246	63.475	967.734.941
2.020	16.771	65.163	1.092.824.359
2.021	18.448	66.896	1.234.082.836
2.022	20.292	68.676	1.393.600.383

Fuente. La Autora

Teniendo los ingresos a cinco años proyectando las cantidades con el 10% (**tasa de ocupación prospectada para los próximos 10 años según Cotelco citado por Ofipartes – diferencia de la tasa de crecimiento de ocupación hotelera entre 2004 a sep 2017 según**

Dane - Crecimiento del sector hotelero del año 2016 - Dane– Ver Estudio de mercado) se proyectaron los egresos teniendo en cuenta en cuenta el promedio del índice de inflación de los años y los resultados se presenta en el flujo de efectivo sobre el cual se aplicaron los índices financieros Valor presente neto, la Tasa interna de retorno y la Relación beneficio costo, aplicando una tasa de oportunidad de mercado del 13% cuyos resultados fueron los siguientes.

Tabla 16

Flujo de efectivo y los resultados de los indicadores financieros

	INVERSIÓN	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
FLUJO DE CAJA						
VENTAS NETAS		856.963.800	967.734.941	1.092.824.359	1.234.082.836	1.393.600.383
TOTAL INGRESOS		856.963.800	967.734.941	1.092.824.359	1.234.082.836	1.393.600.383
GASTOS ADMÓN.		102.175.680	104.893.553	107.683.722	110.548.109	113.488.688
GASTOS DE VENTAS		93.859.212	103.245.133	113.569.647	124.926.611	137.419.272
OTROS GASTOS		30.000.000	30.798.000	31.617.227	32.458.245	33.321.634
GASTOS FINANCIEROS		5.623.442	2.977.116	496.186	-	-
DEPRECIACIÓN		25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS		571.247.040	633.362.693	703.195.564	781.734.886	870.097.537
INVERSIÓN	93.859.212					
TOTAL EGRESOS	93.859.212	827.905.374	900.276.496	981.562.345	1.074.667.850	1.179.327.132
FLUJO NETO DE EFECTIVO	- 93.859.212	29.058.426	67.458.445	111.262.014	159.414.985	214.273.251
VALOR PRESENTE NETO	275.867.355					
TIR	72%					
RELACIÓN BENEFICIO-COSTO	1,08	3.786.912.123				
TASA DE INTERÉS DE OPORTUNIDAD	0,13	3.511.044.767				

Fuente. La Autora

El valor presente neto fue de \$ 275.867.355, la Tasa Interna de retorno de 72% y la Relación Beneficio Costo de 1.08 lo cual significa que el plan de marketing es viable.

Con esto datos de los costos fijos y variables se calculó el punto de equilibrio para el primer año aplicando la fórmula:

$$Q_0 = \frac{CF}{PV - CV_u}$$

Q= Número de unidades CF = Costos fijos totales PV = Precio venta

CV_u = Costo variable por unidad.

En la siguiente tabla 17 se calculó el punto de equilibrio:

Tabla 17

Punto de equilibrio para el primer año

COSTOS	2.018
MANO DE OBRA DIRECTA	100.416.960
COSTO DE PRODUCTOS A COMERCIALIZAR	457.047.360
COSTOS VARIABLES	557.464.320
MANO DE OBRA INDIRECTA	13.782.720
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	30.000.000
REMUNERACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO	72.175.680
DEPRECIACIÓN	25.000.000
GASTOS FINANCIEROS	5.623.442
GASTOS DE VENTAS	93.859.212
COSTOS FIJOS	240.441.054
COSTOS TOTALES	797.905.374
UNIDADES A PRODUCIR	13.860
COSTOS TOTALES UNITARIOS	57.569
PRECIO DE VENTA	61.830
COSTOS VARIABLE DE OPERACIONES POR UNIDAD	40.221
PRECIO DE VENTA	61.830
PRECIO DE VENTA MENOS COSTO VARIABLE POR UNIDAD	21.609
COSTOS FIJOS	240.441.054
PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO	11.127
PUNTO DE EQUILIBRIO MONETARIO	687.978.755

Fuente. La Autora

El punto de equilibrio es cuando los ingresos totales de la empresa son iguales a los costos totales, es decir la empresa no obtiene utilidad ni perdida.

6.4 Seguimiento al plan

El seguimiento al plan de marketing busca establecer indicadores con los cuales se podrá realizar seguimiento a las estrategias previamente definidas y sobre los objetivos que se trazaron para mejorar la situación empresarial.

6.4.1 Indicadores de gestión. Se definieron los siguientes indicadores de gestión, en relación a las estrategias del plan:

Tabla 18

Indicadores de seguimiento y evaluación del plan de marketing

Objetivo	Indicador	Formula	Utilidad	Responsables	Periodo
Seguimiento a la Estrategia de crecimiento	Incremento de clientes potenciales	$\frac{\text{Número de clientes año 1} - (\text{Número clientes año anterior})}{(\text{Número clientes año anterior})}$	Se determina la eficacia de las estrategias de promoción de los servicios hacia los clientes potenciales	Gerencia	Trimestral
Seguimiento a la Estrategia de crecimiento	Aumento de ventas	$\frac{\text{Ventas de año 1} - \text{ventas de año anterior}}{(\text{Ventas del año anterior}) * 100}$	Mide la eficacia del asesoría comercial hacia el mercado objetivo y el seguimiento al logro del objetivo del incremento de ventas	Gerencia	Anual
Seguimiento a la Estrategia	Mejoramiento del servicio	$\frac{\text{No de PQRs año 1} - \text{No de PQRs del año}}{\text{No de PQRs del año}}$	Se podrá determinar si el servicio a mejorado	Gerencia	Anual

de servicio		anterior) / (No de PQRs del año anterior) * 100	si ha logrado disminuir el número de peticiones, quejas o reclamos sobre la prestación del servicio		
Seguimiento a la Estrategia de servicio	Fidelización de clientes actuales	(Número de clientes que adquieren de nuevo los servicios año 1 - Número de clientes que adquieren de nuevo los servicios año anterior) / (Número de clientes que adquieren de nuevo los servicios año anterior) *100	Se podrá establecer la satisfacción de los clientes que visitan la empresa	Gerencia	Anual
Seguimiento a la Estrategia de promoción	Incremento de clientes potenciales	No de contactos por medio de la página web y del asesor comercial	Se podrá establecer la eficacia de la función del asesor en cuanto a promocionar los servicios a los clientes potenciales	Gerencia	Anual
Seguimiento a la Estrategia de promoción	Incremento de clientes potenciales	No de contactos por medio de la página web y del asesor comercial	Se podrá establecer la eficacia de la función del asesor en cuanto a promocionar los servicios a los clientes potenciales	Gerencia	Anual
Seguimiento a la Estrategia de servicio	Mejoramiento del servicio	(Número de capacitaciones del año 1 - Número de capacitaciones del año anterior) / (Número de capacitaciones del año anterior) *100	Se podrá establecer si el recurso humano ha sido capacitado en la prestación del servicio como estrategia para lograr la satisfacciones de los clientes	Gerencia	Anual
Seguimiento al aumento de	Obtención de utilidades	(Utilidad del año actual - utilidad del	Eficiencia de las estrategias para	Gerencia	Anual

las utilidades	año anterior) / (Utilidad del año anterior) *100	alcanzar mayor cantidad de ventas y con ello mayor utilidades aprovechando la inversión presupuestada en el plan de marketing
----------------	--	--

Fuente. La Autora

Estos indicadores se aplican en contexto del desarrollo de las actividades del plan de marketing a fin de realizar el seguimiento de las estrategias y actividades que buscan el crecimiento del Hotel Palma Resort.

7. Conclusiones

En análisis situacional de la empresa Hotel las Palmas Resort determinó que esta se encuentra en un macro entorno que presenta oportunidades de mercado en el sector turístico, y le favorecen los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos, para que mediante el plan de marketing pueda aprovechar la riqueza natural que atrae visitantes y crece como apuesta del Estado, por lo que debe ser aprovechable para mejorar el crecimiento y desarrollo organizacional. Lo anterior se corrobora con el resultado de la calificación y valoración de las oportunidades y amenazas que fue de 2.58 lo cual indica que el Hotel tiene en cuenta las oportunidades para buscar la mitigación de las amenazas, que pueden permitir aumentar la participación en el mercado.

Se determinó que, entre las oportunidades más relevantes en el entorno externo, se tiene la existencia de pocas empresas hoteleras en el sector turístico; gran patrimonio arqueológico y atractivos naturales que incrementa la demanda de turistas; el ámbito político - social por el acuerdo de paz, permitió mejorar las condiciones de seguridad y existe nuevas tecnologías en comunicaciones que facilita el acercamiento a los clientes potenciales, lo cual es esencial para consolidar el Hotel las Palmas Resort en el mercado.

En cuanto al entorno interno del Hotel las Palmas Resort el resultado ponderado de 3.06 indica que tiene una serie de fortalezas que las aprovecha para buscar limitar la acción de factores débiles que afectan el funcionamiento y desarrollo organizacional. Entre las debilidades determinadas se tiene, que el Hotel cuenta con una buena capacidad financiera para realizar inversión en planes de mejoramiento; altos niveles de satisfacción de clientes; personal contratado que presta con calidad los servicios; la infraestructura y recursos físicos están acorde

a las necesidades de los clientes y se cuenta con servicios complementarios que le otorga una ventaja competitiva.

Se determinó que la empresa Hotel las Palmas Resort refiere la necesidad de crear y desarrollarse o construir hacia el mercado objetivo; y por ello la necesidad de aplicar estrategias intensivas (penetración de mercados, desarrollo de mercado y desarrollo de servicios) o las integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) las cuales son las que le favorecen en su aplicación a la empresa.

Se determinó como plan de estrategias para el Hotel las Palmas Resort general las siguientes: en relación a la competitiva, la acción estratégica a aplicar es la de enfoque, ya que la empresa mediante la promoción de los servicios a través de los diferentes canales de comunicación y en especial de las redes sociales, se podrá llegar a nuevos clientes potenciales mediante sus ventajas diferenciadoras como; la calidad del servicio, la infraestructura y los servicios complementarios permiten lograr atraer y fidelizarlos.

La estrategia de crecimiento a aplicar será la de penetración de mercado ya que existen oportunidades en el medio como la riqueza natural que se están dando a conocer hacia la población objetivo de interés por la promoción de las entidades gubernamentales y de los mismos actores del sector que buscan atraer a clientes; y en este caso el Hotel Palma Resort busca dar a conocer sus ventajas a través de la promoción para mejorar su crecimiento en el mercado.

Se determinó como estrategia de servicio, aprovechar la fortaleza que tiene el Hotel en cuanto a la buena atención a los clientes, por lo que todo el esfuerzo se centrará en la capacitación continua del recurso humano y la inversión de nuevos recursos físicos que busquen suplir las necesidades y expectativas mediante una actividad de mejoramiento continuo del

servicio. La estrategia de plaza refiere que el servicio se distribuirá por medio de un canal directo y mediante una atención personalizada en donde el hospedaje se prestará de forma exclusiva para que el turista pueda acceder a visitar los diferentes sitios o atractivos naturales que les interese. La estrategia promocional estará dirigida a lograr incrementar las ventas y por ende a atraer a los clientes potenciales, con la ayuda de la publicidad y las herramientas tecnológicas. La estrategia de precio se define a partir del promedio de los valores de la competencia con una reducción de un 10% para que sea representativo, y en relación con la utilidad a obtener.

La proyección financiera indicó un valor para la implementación de estas estrategias de una inversión de \$93.859.212, que presupuestados en los ingresos y egresos en un flujo de efectivo arrojó aplicando los indicadores financieros un Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y la Relación Beneficio Costo arrojando valores positivos, indicando que el plan de marketing es viable en su puesta en marcha.

Se determinaron indicadores con los cuales se podrá realizar seguimiento al plan y a las estrategias previamente definidas y sobre los objetivos que se trazaron para mejorar la situación empresarial.

8. Recomendaciones

Se recomienda a los directivos del Hotel las Palmas Resort de San José de Guaviare, obtener los recursos necesarios para el diseño e implementación de un Plan de Marketing, que sirva como herramienta de la gerencia para conocer la situación del mercado objetivo, las necesidades y deseos del cliente actual y potencial a fin de mejorar las condiciones de oferta y la prestación de los servicios de la empresa, con el propósito de mejorar la satisfacción de los mismos.

Se recomienda a los directivos del Hotel las Palmas Resort de San José de Guaviare, trazar acciones de mejora para las debilidades encontradas en el desarrollo de la prestación de los servicios y las actividades empresariales, apoyándose en las fortalezas existentes y en las oportunidades que el mercado y/o el entorno externo presenta como opciones para conseguir las metas trazadas.

Se recomienda a los directivos del Hotel las Palmas Resort de San José de Guaviare, enfocar esfuerzos en la integración de los diferentes actores del sector turístico y hotelero para conseguir impulsar la imagen del municipio, la infraestructura hotelera, la riqueza natural y los diversos sitios turísticos que se tienen en la región, para atraer a las personas del mercado objetivo como turistas que esperan encontrar un ambiente propicio para el descanso y/o para la diversión en los diferentes lugares a visitar.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Municipio de San José del Guaviare (2017). *Información general del Municipio de San José del Guaviare*. Recuperado en: http://www.sanjosedelguaviare-guaviare.gov.co/informacion_general.shtml
- Alcaldía de Municipio de San José del Guaviare (2017). *Municipio de San José del Guaviare en el Colombia*. Recuperado en: http://www.sanjosedelguaviare-guaviare.gov.co/mapas_municipio.shtml?apc=bcxx-1-&x=2745916
- Amaya, A, J (2005). *Gerencia: Planeación y Estrategia. Prospectiva*. Bucaramanga. Editorial.
- Antúnez G, L (2014). *La gestión profesional de ventas*. Estados Unidos: Plataforma de publicación independiente de CreateSpace.
- Aristizábal C, J (2015). *Teoría plan de mercadeo*. Bogotá: Universidad EAFIT
- Booking. Com (2017). *Quienes somos*. Recuperado de: <https://www.booking.com/content/about.es.html?aid=376374;label=esrow-2FiYWypIcmHTsm7u4nIXBwS144446318792%3Apl%3Aata%3Ap1%3Ap21.524.000%3Aac%3Aap1t1%3Aneg%3Afi%3Atiaud-146342136550%3Akwd-65526620%3Alp1003662%3Ali%3Adec%3Adm;sid=f30839c380e99e134d98041ef08a8a9b>
- Callejo G, J, Del Val C, C, Gutiérrez B, J, Viedma R, A (2009). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Madrid: España. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Caro (2012). Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter. Recuperado en: <http://www.administracionmoderna.com/2012/06/las-cinco-estrategias-de-michael-porter.html>

Comisión Regional de Competitividad del Guaviare (2008). *Plan regional de competitividad Guaviare*. San José del Guaviare. Comisión Regional de Competitividad del Guaviare

De Sousa, Zapata, E, Fernández, G, Rojas, M, y Villanueva, M (2014). *Cemex España - Caso de Estudio*. Caracas. Universidad Metropolitana.

David, F, R (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México. Pearson Education.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2017). *Muestra Mensual de Hoteles septiembre de 2017 - Ingresos Personal ocupado Porcentaje (%) Variación anual de los ingresos reales y personal ocupado Total nacional septiembre 2016 – 2017*. Bogotá. DANE.

Díaz O, P y Matamoros H, I (2011). *El análisis DOFA y los objetivos estratégicos, en Contribuciones a la Economía*. Fecha de actualización: marzo 2011. Recuperado en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/>

Dinero.com (2017). *¿El turismo sería el primer generador de divisas en Colombia?* Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/turismo-seria-primer-generador-de-divisas-en-colombia/248719>

El Heraldo (2017). *El sector hotelero, impulsado por la inversión y el turismo*. Recuperado de: <https://www.elheraldo.co/mas-negocios/el-sector-hoteler-impulsado-por-la-inversion-y-el-turismo-363095>

El Tiempo (2016). *Hoteleros dicen que les incumplen con la reforma tributaria. A la prometida exención de impuesto de renta, le sale tributo que cambia reglas de juego*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/hoteleros-inconformes-con-reforma-tributaria-52470>

- Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la Investigación: Desarrollo de la Inteligencia*. Bogotá. Thompson Learning
- Ferrell O.C y Hartline, M (2012). *Estrategia de Marketing*. México. Editorial Cengage.
- Galán. R (2017). Industria hotelera en Colombia, innovar es el nombre del juego. Recuperado de:
<http://libretadeapuntos.com/2017/07/industria-hotelera-en-colombia-innovar-es-el-nombre-del-juego/>
- García P, V (2015). *Análisis Financiero: Un enfoque integral*. México: Grupo Editorial Patria
- García S, M (2008). *Manual de marketing*. Madrid – España: Editorial ESIC
- Gobernación del Guaviare (2016). *Plan de desarrollo de 2016 – 2019*. San José del Guaviare.
Gobernación del Guaviare
- González R, V (2009). *Glosario de términos sobre planeación*. México. Dirección de publicaciones de Jalisco
- Hernández (2017). *Diccionario de mercadotecnia y publicidad aplicado al marketing*. Fecha de consulta: agosto de 2017. Recuperado de:
<https://laurahernandezfeu.wordpress.com/diccionario-de-marketing/>
- Hotel Las Palmas Resort (2015). *Informe de Gestión de 2014*. San José del Guaviare. Hotel las Palmas Resort
- Hotel las Palmas Resort (2017). *Descripción y servicios del Hotel las Palmas Resort*.
Recuperado de: <https://www.hotelcampestrepalmareal.com/es/>
- Hotel Wimpy (2017). *Quienes somos, servicios, sobre nosotros*. Recuperado de:
http://www.hotelwimpy.com/#templatemo_about
- Hoteles,como (2017). Quienes somos. Recuperado de:
https://es.hoteles.com/customer_care/about_us.html

Instituto Galego de Promoción Económica - IGAPE (2012). *Manuales prácticos de pymes – Como elaborar un plan de marketing*. España: Instituto Galego de Promoción Económica.

Jerez, T (2014). *Glosario de términos de marketing y publicidad Este glosario, permite ampliar el lenguaje técnico y acervo cultural de un profesional que tiene contacto con Marketing y Publicidad*. Fecha de actualización: junio de 2014. Recuperado en: <https://mtjerez62.files.wordpress.com/2014/06/glosario-de-marketing-y-publicidad.pdf>

Kayak. es (2017). *Quienes somos*. Recuperado de: <https://www.kayak.es/about>

Kotler, P y Armstrong, G (2003). *Fundamentos de marketing*. México. Pearson Educación

Kotler, P y Keller K, L (2006). *Dirección de marketing*. México: Editorial Pearson Educación.

Marrodal (2016). *Fundamento del marketing 2*. Fecha de consulta: marzo de 2016. <http://www.authorstream.com/Presentation/marrodal-1599105-marketing/>

Martínez, C, P (2013). *Planeación estratégica*. Barranquilla. Universidad de Norte y Banco de Comercio Exterior de Colombia. Bancoldex.

Merino S, M (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC Editorial

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2017). *Que mecanismos hay para financiar proyectos turísticos*. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/loader.php?!Servicio=FAQ&IFuncion=viewPreguntas&id=6>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014). *Guaviare Colombia – Guía Turística*. Bogotá. Fondo de Promoción Turística de Colombia - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2017). *Boletín mensual de turismo de septiembre de 2017*. Bogotá. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia

Muñiz, R (2016). *Diferencias entre marketing operativo y marketing estratégico*. Recuperado de: <http://www.foromarketing.com/que-es-marketing-operativo-vs-estrategico/>

Munuera, J, L y Rodríguez, A (2012). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid. Editorial Esic.

Ofipartes. Com (2017). *Tendencia creciente del sector hotelero en Colombia*. Recuperado de: <http://ofipartes.com/sector-hotelero-en-colombia/>

Paños, P, A (2014). *Derechos y garantías del consumidor en el ámbito contractual*. España. Editorial Universidad de Almería.

Porter, M, E (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Segunda Edición. México: Editorial: Grupo Editorial Patria

Rivera C, J y De Garcillán L, M (2012). *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Tercera edición. Madrid - España: ESIC Editorial.

Rivera C, J y Mas Hernández, C (2015). *Marketing financiero: Estrategia y planes de acción para mercados complejos*. Madrid - España: ESIC Editorial.

Rodríguez, M, T (2015). *Plan de marketing para el desarrollo comercial del almacén “Vivianita” ubicado en la Parroquia San Camilo del Cantón Quevedo*. Quevedo: Ecuador. Universidad Regional Autónoma de los Andes.

Sainz de Vicuña, J.M. (2006). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid – España: ESIC Editorial

Servicio Nacional de Aprendizaje – Sena (2015). *Clasificación de alojamiento*. Bogotá. Servicio Nacional de Aprendizaje – Sena

Trivago.com (2017). *Triavago el buscador de hoteles*. Recuperado de:

<https://www.trivago.com.co/>

Vallet-B *et al* (2015). *Principios de marketing estratégico*. España. Universidad pública en Castellón de la Plana.

Verdad Abierta (2016). *Los cinco retos de las economías criminales para el postconflicto*.

Recuperado de: <http://www.verdadabierta.com/procesos-de-paz/farc/6167-los-cinco-retos-de-las-economias-criminales-para-el-postconflicto>

Viajes y Turismo (2017). *San José del Guaviare, Una tierra llena de misterios y paraísos naturales*. Recuperado de: <http://www.viajesyturismo.com.co/2017/03/viajes-san-jose-del-guaviare-colombia.html>)

Westwood, J (2016). *Preparar un plan de marketing*. México: Editorial Profit.