

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA HOTEL CARTAGENA PLAZA

**ALEXANDRA MARÍA PEÑA CAMARGO
LUIS FERNANDO RUZ QUESADA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2012**

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA HOTEL CARTAGENA PLAZA

**ALEXANDRA MARÍA PEÑA CAMARGO
LUIS FERNANDO RUZ QUESADA**

Proyecto de grado para optar al título de
Administrador de Empresas

ORLANDO DEL RÍO PÁJARO
Asesor

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2012**

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias, Mayo de 2012

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a nuestros padres ya que nos brindaron apoyo y fortaleza en el desarrollo y transcurso de este, ayudándonos a concluir satisfactoriamente nuestro proyecto.

A Dios igualmente por brindarnos sabiduría, amor y paciencia, ayudándonos en los momentos más difíciles brindándonos valores que nos fortalezcan no solo como trabajo de grupo, si no como personas.

También dedicamos a nuestro director de proyecto Orlando Del Rio quien nos dio su sabiduría para la elaboración total de nuestro proyecto asiendo así posible el desarrollo totalmente de este.

AGRADECIMIENTOS

De manera cordial agradecemos a **Dios** por las bendiciones recibidas durante esta etapa de aprendizaje y superación personal, a nuestros padres por el apoyo incondicional para hacer de nosotros cada día mejores personas, a la **Universidad Tecnológica de Bolívar** por hacer de dos bachilleres unos profesionales maravillosamente formados en conocimientos y ética profesional. A nuestro asesor **Orlando del Rio Pájaro** por el constante acompañamiento a este proceso, sin sus consejos y sabiduría esto no sería posible. a nuestras directoras de programa **Netty Huertas** y **Verónica Tordecilla** por su colaboración y orientación durante la carrera y por ultimo pero no menos importante a cada una de esas muchas personas que aportaron su granito de arena para hacer esto posible.

Alexandra María Peña - Luis Fernando Ruz

TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
INTRODUCCIÓN	x
1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	1
1.1.1 Descripción del problema	1
1.1.2 Formulación del problema	6
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo General	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
1.4 MARCO DE REFERENCIA	8
1.4.1 Antecedentes	8
1.4.2 Marco conceptual	23
2. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL ENTORNO TURÍSTICO HOTELERO	25
2.1 DESTINO TURÍSTICO: PRODUCTO HOTELERO	25
2.1.1 Plan Nacional de Desarrollo 2011 – 2014	27
2.2 ANÁLISIS INTERNO	30
2.2.1 Reseña Histórica	30
2.2.2 Misión	31
2.2.3 Visión	31
2.2.4 Objetivos y Estrategias	32
2.2.5 Objetivos por áreas. Hotel Cartagena Plaza	32
2.2.6 Estructura organizacional	33
2.2.7 Análisis del portafolio actual de servicios	34
2.2.8 Matriz evaluación de mercado	36
2.2.9 Análisis de precios	36
2.2.10 Análisis de posicionamiento	37
2.2.11 Estrategias y programas de mercadeo	37
2.2.12 Análisis de resultados de ventas	40
2.3 ANÁLISIS EXTERNO	42
2.3.1 Análisis de la estructura del mercado	42
2.3.2 Mercado Relevante	43
2.3.3 Tasa de crecimiento del mercado	43
2.3.4 Atractivo del mercado	43
2.3.5 Tendencia del mercado	45
2.3.6 Competencia	52
2.4 ANÁLISIS HOTEL CARTAGENA PLAZA	57

3. DIAGNÓSTICO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	59
3.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y PROBLEMAS	59
3.1.1 Análisis DOFA	59
3.2 CONSLUSIONES	62
4. PLAN MARKETING: HOTEL CARTAGENA PLAZA	63
4.1 PRODUCTO	63
4.1.1 Objetivos	63
4.1.2 Posicionamiento	64
4.1.3 Atributos	64
4.2 PRECIO	65
4.2.1 Objetivo	65
4.3 DISTRIBUCIÓN	65
4.3.1 Objetivos	65
4.4 MEZCLA PROMOCIONAL	66
4.4.1 Venta personal	66
4.4.2 Marketing Directo	66
4.4.3 Relaciones públicas	67
4.4.4 Promoción de ventas	67
4.4.5 Publicidad	68
4.4.6 Merchandising	70
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	77

LISTADOS DE GRÁFICAS

	Págs
Gráfico 1. Determinantes de la competitividad	16
Gráfico 2. Estructura general del Hotel Cartagena Plaza	33
Gráfico 3. Matriz Boston. Participación relativa en el mercado	35
Gráfico 4. Ventas alojamiento	40
Gráfico 5. Utilidad promedio por habitación	41
Gráfico 6. Tarifa promedio por habitación	41
Gráfico 7. Habitaciones ocupadas	42
Gráfico 8. Segmentación del mercado	44
Gráfica 9. Matriz atractivo de mercado	45
Gráfico 10. Edades de huésped del hotel	46
Gráfico 11. Sexo	46
Gráfico 12. Nacionalidad	47
Gráfico 13. Profesión Usuarios. Hotel Cartagena Plaza	48
Gráfico 14. Estado Civil	48
Gráfico 15. Hijos	49
Gráfico 16. Proceso de compras	51
Gráfico 17. Restaurantes de los hoteles competidores	52
Gráfico 18. Habitaciones	53
Gráfico 19. Áreas Sociales	54
Gráfico 20. Áreas de entretenimiento	54
Gráfico 21. Servicio complementarios	55
Gráfico 22. Precio razonable	55
Gráfico 23. Calidad y Servicio	56
Gráfico 24. Posicionamiento	56
Gráfico 25. Ubicación de los hoteles en competencia	57

LISTADO DE TABLAS

	Págs.
Tabla 1. Matriz variable de segmento de mercado	36
Tabla 2. Análisis DOFA. Amenazas y Oportunidades	59
Tabla 3. Análisis DOFA. Fortalezas y debilidades	60
Tabla 4. Política de precios flexibles y competitivos	65
Tabla 5. Cumplimiento de comisiones. Hotel Cartagena Plaza	68
Tabla 6. Presupuesto publicidad. Año 2012. Hotel Cartagena Plaza	69
Tabla 7. Descripción de merchandising. Hotel Cartagena Plaza. 2012	70

INTRODUCCIÓN

El mercado globalizado hace que las empresas inviertan en investigaciones y Planes de Marketing con el objetivo de diseñar estrategias de mejoramiento continuo, como soporte para lograr el posicionamiento de los productos y servicios dentro de un sector competitivo, como es el sector turístico.

En un mercado tan cambiante, innovador y de alta competencia, como es el Turismo Hotelero y en especial el de la ciudad de Cartagena donde exige la calidad y capacidad de los servicios que se prestan el éxito de una actividad económica y su continuidad es determinado en parte por un excelente plan de marketing.

La dirección de la empresa y de un hotel como es el Hotel Cartagena Plaza es el órgano encargado de hacer productivos los recursos, es decir son los responsables de lograr de un modo organizado el progreso de la empresa y permitir el mejoramiento continuo en sus procesos. Es por ello, la importancia y trascendencia de realizar Planes de Mercadeo al interior de la organización, que permita orientar el logro de sus objetivos para alcanzar metas y cumplir expectativas a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, puesto que implica que cantidad de planes y actividades se debe ejecutar en cada unidad operativa.

Para la realización del trabajo se tuvieron en cuenta aspectos que cualquier organización turística tuvo en cuenta por la situación actual del mercado y del Hotel frente a este y otros que complementan la estructura integral del trabajo, basados en el esquema convencional que comprende un Plan de Marketing.

En un mercado globalizado y un desarrollo turístico que apenas inicia obtener cifras de importancia del PIB, el desarrollo de este trabajo permite entender que el

éxito del ejercicio del turismo es una cadena de valor de muchas piezas que lo conforman, que permiten hacer destinos atractivos, que exploten sus recursos para generar intereses, que le permitan sobresalir de otros y creen grandes expectativas a nivel cultural, de diversión, de salud, de negocios o cual fuere.

Por lo anterior, con la aplicación del Plan de Marketing, busca lograr el cumplimiento de metas, que aumenten la rentabilidad de los inversionistas, valorizando su inversión, manteniendo el liderazgo del HOTEL CARTAGENA PLAZA en la región, impactando social y económicamente, mejorando la calidad de vida de sus colaboradores.

1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1.1.1 Descripción del problema. En la década de los años noventa, la industria de alojamiento tuvo una de sus épocas más difíciles, debido a la caída del porcentaje de ocupación hotelera, lo que se tradujo en el incremento en la tarifa por habitación por debajo de la inflación y en muchos casos la reducción de la misma que repercutieron en bajos niveles de utilidad y en algunos casos de pérdida significativa. Desde el año 2003, la industria hotelera ha experimentado un crecimiento importante en su ocupación, logrando alcanzar en el año 2009, un promedio de ocupación en un 59,5% superando en 6,8 puntos porcentuales al promedio nacional que fue de 52,7%. Para el 2010, este porcentaje fue del 59.3% y el 2011, registró un incremento de 61,4%, respectivamente.

Es deducible de acuerdo a la información anterior que al experimentar un aumento en la ocupación hotelera, viene consigo un aumento del número de visitantes. Un artículo publicado por Caracol.com, el 29 de Diciembre de 2009, titulado: *Aumenta el número de visitantes hacía Cartagena*, donde se expresa: *“La Corporación de turismo reportó que en esta temporada mas de trescientos veinte mil turistas han viajado a la zona insular de Cartagena, a las islas del Rosario, y otros escenarios naturales que también son reclamados por los visitantes para veranear y descansar en la época de fin de año, según las estadísticas el numero creció frente al año anterior en mas de 21 mil visitantes que en el año 2008”*.

Cartagena de Indias, en una ciudad de fácil acceso, por vía aérea, marítima, y terrestre, cuenta con un aeropuerto internacional que recibe vuelos de todas

partes del mundo en diferentes rutas de conexiones, así como puertos y marinas para atender a los viajeros que lleguen en cualquier tipo de transporte, incluyendo de carga y cruceros. La ciudad posee una gran infraestructura hotelera, en su mayoría bilingüe (español – Inglés).

La ciudad de Cartagena, fue declarada Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Es una ciudad donde la historia se muestra palpable a través de cercos de murallas, arquitectura española colonial, e impresionantes monumentos militares y religiosos que conjugan armoniosamente con extensas playas, exóticas islas cercanas y de la delicia de disfrutar de un encuentro en bares, cafés, restaurantes y discotecas. Además de ser el centro turístico más importante de la costa colombiana y de Colombia, es uno de los centros de negocios, reuniones, cumbres y convenciones con mayor importancia del Caribe, por lo que hoy cuenta con una completa infraestructura instalada para cubrir grandes y significativos eventos, un aeropuerto internacional, centro de convenciones dotado con todas las facilidades de la informática moderna, expertos tours operadores y organizadores de congresos, complementando por una excelente oferta hotelera de variados estilos y para todos los presupuestos.

Cartagena de Indias se está “comercializando” en el extranjero como destino cultural, pero en especial como sede de convenciones y congresos, por lo cual junto al gobierno nacional, a través de PROEXPORT, se ha iniciado un trabajo de posicionamiento internacional en el entorno Caribe. Campañas como “*Colombia, el riesgo es que te quieras quedar*”, está enfocada a la promoción del país como destino turístico por excelencia y una nueva alternativa vacacional dirigida al público tanto nacional como internacional. La campaña se creó ante la gran cantidad de preguntas que surgían en las ferias internacionales sobre los riesgos existentes de visitar Colombia. De allí surgió, la idea de enfrentar el problema del desconocimiento de Colombia y poner en el aspecto positivo la posible percepción

negativa que puede tenerse de Colombia en el mundo. La base de la campaña son los nueve testimonios de los extranjeros que vinieron a Colombia y decidieron quedarse a vivir en nuestro país. Para eso, se escogieron personas de distintas edades, sexos, perfiles profesionales e intereses.

El objetivo de esta campaña es presentar a Colombia como una alternativa vacacional para los turistas internacionales, mostrando que el único riesgo de venir a Colombia consiste en enamorarse de sus paisajes, de su gente, de su gastronomía, de sus ferias y fiestas, de sus artesanías, de sus colores y de todas las experiencias que el país le puede brindar a un turista. Siendo Cartagena una de las ciudades fuertes de esta campaña la cual se presenta como un escenario perfecto para una película de cine, con sus callecitas coloniales, balcones románticos y plazuelas llenas de magia que en las palabras del italiano, Salvo Basile, *“inspiran e invitan a visitar esta bella ciudad de la costa del Caribe”*.

En la actualidad, la campaña se está promocionando en quince países: Alemania, Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Ecuador, España, Italia, México, Perú, Reino Unido, Estados Unidos, Venezuela y el Caribe.

Otra campaña de las cuales recientemente dirige es la titulada *“Official Blogger Colombia.travel”* a través de la cual Proexport fortalecerá la promoción turística internacional del país. Se trata de una estrategia que se llevará a cabo durante 12 meses, tiempo en el cual los blogueros compartirán con sus lectores positivas experiencias de viajes en Colombia en inglés, español, francés, alemán y portugués. Los textos estarán alojados en un sitio especial (www.colombia.travel). Serán ocho blogueros de Estados Unidos, seis de España, cuatro de Brasil, tres de Reino Unido, tres de Francia, dos de Alemania y dos de Australia y uno de Bélgica, Austria, Canadá, Perú más un colombiano residente en Canadá. Para conformar esta comunidad, Proexport identificó en los perfiles de los que tuvieran

publicaciones frecuentes, activas digitales en redes sociales y contenidos relacionados con el turismo nacional.

Por esta alianza, las dos entidades se han hecho presentes en importantes ferias de carácter internacional, como en la Feria Internacional del Turismo (FITUR), que se realizó en Madrid - España, y en (LACTE) Latin American Corporate Travel Experience, una exposición con más de 350 compradores y gestores de viajes corporativos en Sao Paulo donde conocieron la oferta para la realización de congresos y convenciones internacionales en Colombia, el mayor encuentro del sector que se realizó en Brasil. Los asistentes, a través de la presentación de Proexport, conocieron las ventajas e infraestructura para la realización de este tipo de eventos en destinos como Cartagena. El evento también sirvió para que los empresarios internacionales conocieran la oferta vacacional de estos mismos destinos, como complemento de la corporativa. Siendo así que gestiones como estas favorecen al incremento del turismo. Según informes del DAS y los cálculos oficina de estudios económicos MCIT, los turistas provenientes de España pasaron de ser (60.592 visitantes en 2010) a (68.484 visitantes en 2011) y en Brasil de (51.530 visitantes en 2010) a (75.877 visitantes en 2011), aunque el mayor número de visitantes son los provenientes de Estados Unidos con 270.372 visitantes en 2011 a Colombia. Cartagena de Indias es la segunda ciudad del país después de Bogotá en recibir el mayor número de visitantes extranjeros en lo transcurrido del periodo de Enero a Octubre de 2011 recibió 147.981 extranjeros¹.

A través de Cartagena de Indias, continuará Irving Pérez Muñoz, presidente ejecutivo, encargado de la corporación de Turismo de Cartagena de Indias manifestó: *“vamos a estar nuevamente en España en la EIBTM, que mas que una feria es una rueda de negocio, de las más importantes a nivel mundial, en la que vamos a promocionar a la ciudad como destino para congresos, convenciones e incentivos de las empresas para sus empleados.”*

¹ Fuente. Cancillería de la República. Policía Judicial. Organismo que reemplaza al DAS.

Ante todo lo anterior, se puede afirmar que el sector hotelero se ha consolidado dentro de los sectores competitivos, por lo que en el año de 1993, inicio operaciones, en esta ciudad el Hotel Cartagena Plaza miembro de la organización hotelera Dorado Plaza, una de las organizaciones hoteleras colombianas con mejor estructura y desempeño, ocupando el primer lugar en ventas en el 2012 según un comentario realizado por Expedia Parnert services group.

Sin embargo, ante la segmentación del mercado que durante años ha poseído el hotel, la promoción que se ha hecho del mismo y las fechas equidistantes de los diferentes eventos, congresos, ferias, etc., que se realizan en la ciudad, ha ocasionado una baja en los ingresos del mismo y por ende en su rentabilidad, despertando de esta manera una gran preocupación el personal administrativo del mismo y en la forma en que esta organización debería estar articulada con las diversas campañas turísticas que se están dando en el sector, dada la poca influencia actual del turismo internacional en Cartagena.

Más aún si se tiene en cuenta que a pesar de que Colombia posee amplias ventajas comparativas en los atributos y características relacionadas con los atractivos culturales, especialmente en cuanto a las expresiones del patrimonio intangible, los valores artísticos e históricos de algunas civilizaciones antiguas, del siglo XV al XIX, el estilo de vida contemporáneo y las culturas vivas tradicionales.

Es claro que, la poca influencia del turismo internacional para Colombia demuestra que la imagen cultural no tiene suficiente fuerza en sí misma, a pesar de su singular oferta de patrimonio cultural, por lo que puede confundirse con destinos más posicionados en Latinoamérica como Perú, México, Chile, Cuba, estados Unidos y Guatemala, Líderes en este tema.

Por tal razón, el Hotel Cartagena Plaza dentro de su plan estratégico de marketing deberá estar en concordancia con los lineamientos planteadas por el Ministerio de

Cultura y de Comercio, concentrados primordialmente en el mejoramiento de la oferta del turismo cultural, social y recreacional.

1.1.2 Formulación del problema.

¿Cuál es el plan de marketing turístico que articulado con el actual cluster turístico debe ser diseñado por el hotel Cartagena Plaza, con el fin de promocionar e incrementar los ingresos y rentabilidad del mismo tanto en temporada alta como baja?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Conforme con las líneas y áreas temáticas de investigación presentadas opcionalmente por la facultad de Administración de empresas de la Universidad Tecnológica de Bolívar, se adoptó el área de “Dirección y posicionamiento”, en donde específicamente se desarrollará un “PLAN DE MARKETING EN EL HOTEL CARTAGENA PLAZA”, con el cual se demostrara que es posible una buena posición en el segmento vacacional en cuanto a hotelerías se refiere, dado que las cualidades brindadas por la organización para los clientes es la adecuada, porque maneja estándares de calidad que certifican un excelente servicio desde antes del ingresos a dichas instalaciones.

La importancia del presente plan de marketing, es el de crear y promocionar las diferentes actividades de mercadeo del hotel, como eje de competitividad frente a las nuevas exigencias de los clientes. En él se realizan varias iniciativas relativas que conformarían el producto turístico vacacional, y con ello generar nuevas oportunidades, buscando dentro del plan la recuperación de los niveles económicos. Considerando la influencia que tiene el hotel con el clusters turístico y lineamientos del gobierno con respecto a este tema.

El presente trabajo investigativo, se constituye en una herramienta útil en cuanto al desarrollo de planeación del hotel, ya que permitirá reorientar las políticas de mercadeo, y de estrategias enfocadas a las actuales condiciones y necesidades del turista tanto nacional como internacional. Por lo tanto, es imprescindible definir esquemas estratégicos que permitan el incremento de turistas hacia el hotel, ofreciéndoles una atención acorde a las necesidades que ellos exigen.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico de marketing para el Hotel Cartagena Plaza, con el fin de establecer estrategias de marketing enfocadas a obtener posicionamiento y ventajas competitivas en el sector turístico hotelero.

1.3.2 Objetivos Específicos.

Evaluar detalladamente la percepción y expectativas situacional del hotel, mediante un análisis interno y externo respecto a los servicios que brinda el hotel mediante encuestas y observación directa con el fin de establecer la demanda existente de los productos que ofrece.

Analizar la competencia en lo referente al turismo, que permita establecer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de analizar planes más atractivos para el turista.

Identificar estrategias de mercadeo al plan de marketing, acordes con la misión, visión del hotel y las tendencias del turismo local, nacional e internacional y basadas en el estudio de precios, distribución y competencia.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Antecedentes. Después de realizar una gran búsqueda en diferentes universidades de la ciudad de Cartagena, como la universidad Jorge Tadeo Lozano, Universidad San Buenaventura, entre otras no se hallaron datos de investigaciones realizadas al Hotel Cartagena Plaza.

La búsqueda de antecedentes permitió encontrar un trabajo interesante desarrollado por Paola Andrea Quintero Puentes, de la Universidad Externado de Colombia; relacionado con el turismo y nivel de competitividad a través de un análisis exhaustivo de todas sus potencialidades.

*"Diversificación y cultura: qué ofrecen y cómo se promociona Cartagena de Indias en el mercado nacional e internacional"*², en la que se expone, fomentar el desarrollo turístico y mejorar la competitividad del destino Cartagena de Indias a través de ejercicios de prospectiva que apoyarán la optimización de la oferta turística y el desarrollo de nuevos mercados y productos turísticos. Es así como el Observatorio del Caribe Colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena formularon y ejecutaron el proyecto Mercado y productos turísticos: ¿Cómo hacer de Cartagena un destino turístico diferenciado y competitivo?, con el apoyo de Colciencias, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la Corporación Andina de Fomento (CAF).

El desarrollo del proyecto permitió la reflexión y discusión, por parte de empresarios e instituciones públicas y privadas del orden nacional y local, de aspectos determinantes para mejorar la competitividad turística a la luz de las tendencias internacionales del turismo y de la evaluación de la gestión del destino en cuanto a oferta y penetración en el mercado.

² En: Colombia. 2006. *Evento: Coloquio Desarrollo Territorial y Turismo Sostenible: una aproximación a partir de la valorización turística Ponencia Libro: Coloquio Desarrollo Territorial y Turismo Sostenible: una aproximación a partir de la valorización turística*

La competitividad de Cartagena fue evaluada a través de los determinantes de competitividad del destino, y desde una perspectiva micro o empresarial, a partir del posicionamiento del producto y de la identificación de mercados prioritarios. Las preguntas que orientaron el estudio fueron las siguientes: 1) cómo abordar la competitividad del turismo, teniendo en cuenta el difuso límite entre destino, lugar y producto turístico, 2) cuáles son los principales determinantes de la competitividad turística de Cartagena, 3) qué tan competitiva se presenta Cartagena frente a sus principales competidores nacionales e internacionales en cuanto a productos y mercados, y finalmente, 4) cuáles son los retos que enfrenta la ciudad, teniendo en cuenta las tendencias de la actividad turística y el comportamiento de sus principales competidores.

Por la naturaleza de los problemas e interrogantes planteados la prospectiva fue utilizada como herramienta para la realización del proyecto. La prospectiva es un conjunto de análisis y observaciones.

Teniendo en cuenta que el hotel Cartagena Plaza se encuentra en la línea de los hoteles cuatro estrellas de la ciudad, se encontró en la Universidad Tecnológica de Bolívar, el trabajo de grado, elaborado por Ballestas, Barón Brenda y Toncel, Ochoa Paola, titulado “EVALUACION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE QUE PRESTAN LOS HOTELES CINCO ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA”, en él se pretendió medir la efectividad de la calidad del servicio que se les está brindando a los clientes hospedados en los hoteles cinco estrellas de Cartagena de Indias, mediante el análisis de los aspectos perceptivos y comportamentales de las personas que reciben este servicio en cada uno de los “momentos de verdad” que estos tienen con la organización, de tal forma que le sirva como herramienta para formular sus planes de mejoramiento del servicio.

Cuando la empresa comprende que es necesario desarrollar una oferta integral que incluye una serie de servicios capaces de generar valor para el cliente,

descubre la perspectiva de servicio como una filosofía de negocios que le otorga una ventaja sostenible.

La teoría del mercadeo comenzó a desarrollarse sobre el argumento de que mercadear bienes era diferente a mercadear servicios, debido a la naturaleza de los servicios: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de los procesos de consumo y compra, y la imposibilidad de inventar servicios. Podría incluso decirse que la perspectiva de mercadeo de servicios es mucho más amplia y aplicable a todos los casos, pues considera variables que no se tomaban en cuenta en el mercadeo tradicional de bienes o productos físicos.

Hay tres razones fundamentales para enfocar la empresa hacia el desarrollo de servicios (Gronroos, 1.996)

1. La importancia del tiempo
2. El poder de los consumidores derivado del aumento de la competencia.
3. La tecnología, que permite a las empresas agregar más valor a los consumidores.

Por todo esto, ya se dice que la era posindustrial ha dado paso a la era del servicio, siendo así el hecho de que otras empresas toman la delantera en la carrera por ofrecer excelencia de servicios, y la empresa en la cual se pretende no tomar en cuenta, la competencia adecuada oportunamente, pronto se quedará rezagada y le será muy difícil tomar la delantera e inclusive sobrevivir.

Es un modelo en donde todo aquel que esté en contacto con el cliente debe ser responsable de asegurar que todas las cosas salgan como el cliente quiere para lograr satisfacer sus necesidades. Se centra en comprender la posición del cliente respecto a la calidad del servicio, en el cómo éste valora y cómo satisface sus necesidades y objetivos.

Asimismo, gira en torno a la cultura de servicio, lo que implica un clima organizacional que da prioridad a la calidad del servicio dentro de cualquier organización y que impulsa a todos sus integrantes a lograr ese fin.

Un elemento bien importante dentro de la gerencia del servicio es que cada organización y sus unidades deben poseer una estrategia del servicio bien definida. Una estrategia del servicio, es una fórmula característica para la prestación de un servicio; esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real (Albrecht, 1.997, pág. 166)

De esta percepción del concepto de servicio pueden destacarse tres características que deben ser entendidas para tratar adecuadamente sus implicaciones gerenciales. En primer lugar, un servicio equivale al desarrollo de un proceso, que implica la interrelación de todos los departamentos de la empresa, para lograr no sólo el resultado prometido, sino también una experiencia valiosa para el consumidor. En segundo lugar, un servicio se vende primero y entonces se produce y consume simultáneamente. En tercer lugar, la relación entre empleado y cliente es un componente esencial del servicio, pues la satisfacción del cliente dependerá de su relación con un empleado capaz de desarrollar el servicio como se había prometido al cliente.

A medida que los hombres de negocios empezaron a reconocer el marketing es indispensable para el éxito de sus empresas, nació una nueva filosofía de la empresa. Este enfoque pone relieve de la orientación hacia el cliente y la coordinación de las actividades de marketing para conseguir los objetivos de desempeño corporativo.

Dentro de las organizaciones o empresas, el éxito se basa en la satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes, lo cual constituye el fundamento

socioeconómico de la existencia de una empresa. Si bien, muchas actividades son indispensables para el crecimiento de una empresa, el marketing es el único en aportar ingresos directos.

El plan estratégico de marketing, se puede definir, además como un documento escrito que incluye una estructura compuesta por:

- Análisis de la situación.
- Objetivos de marketing.
- Posicionamiento y la ventaja diferencial.
- Descripción de los mercados meta hacia los cuales va dirigido el marketing.
- Diseño de la mezcla de marketing.
- Instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada.

El plan estratégico de marketing se elabora luego del plan estratégico de la empresa, como respuesta a un requerimiento de la administración de disponer de planes para cada área funcional importante, como producción, recursos humanos, marketing, etc. Según Laura Fisher y Jorge Espejo, existen por lo menos cinco ventajas que resultan de la planeación.

- Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia del marketing.
- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.

- Contribuye a que exista mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.

El plan de marketing incluye una estructura de seis puntos muy importantes, los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización:

- Análisis de la situación (Diagnostico): en esta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño del marketing. Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).
- Objetivos de marketing: en este punto se incluyen los objetivos de marketing; los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda una compañía. Un detalle muy importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización. A continuación, los recursos deben asignarse de acuerdo a estas prioridades:
 - Posicionamiento y ventaja diferencial: en esta parte se incluyen las respuestas a dos preguntas de vital importancia: como posicionar un producto en el mercado (posicionamiento) y como distinguirlo de sus competidores (ventaja diferencial). El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía. La ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización o

marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

- Mercado meta y demanda del mercado: en este punto se especifican los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigirá su programa de marketing. Luego, se incluye un pronóstico de la demanda (es decir las ventas) para los mercados meta que parezcan más promisorios para decidir que segmento vale la pena o si se deben considerar segmentos alternativos.
- Mezcla de marketing: en esta parte se incluye el diseño de la mezcla de marketing que es la combinación de numerosos aspectos de los cuatro siguientes elementos: 1). El producto, 2) cómo se lo distribuye, 3) cómo se promueve, 4) cuál es su precio. Cada uno de estos elementos tienen por objetivos satisfacer el mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

Competitividad: el clúster de turismo

La prosperidad de una nación no es consecuencia inevitable de la abundancia de sus recursos naturales. Por el contrario, la abundancia de recursos naturales ha evitado que muchos países en el pasado sintieran la necesidad de desarrollar destrezas competitivas reales. La prosperidad de una nación depende del nivel de productividad y competitividad de sus empresas. En un mundo globalizado, las ventajas comparativas son fácilmente copiadas y mejoradas por los competidores; por ello, la ventaja competitiva se determina por la habilidad de una empresa o grupos de empresas de innovar y mejorar continuamente sus productos y servicios.

Ningún país es competitivo en todas las industrias. Japón, por ejemplo, no es competitivo en la industria de “software”, en productos de consumo masivo como detergentes y cereales o en productos químicos. Por el contrario, es altamente competitivo en máquinas de fax, cámaras fotográficas y otros productos electrónicos de uso doméstico.

La competitividad no es un atributo de los países, es un atributo de las empresas. Un país próspero es aquel que cuenta con una masa significativa de empresas competitivas a nivel mundial, en uno o varios de sus sectores productivos.

La investigación empírica de Michael E. Porter a finales de los años 80 sobre la ventaja competitiva de diferentes naciones evidenció que las empresas líderes en cualquier campo tienden a agruparse en áreas geográficas relativamente pequeñas. Esas agrupaciones se han denominado conglomerados o clúster competitivos. De esta forma, dentro de un país o una región se van creando grupos completos de industrias relacionadas o clúster, altamente eficientes, que permiten crear una ventaja competitiva sostenible.

El fenómeno de los clúster competitivos se presenta en todo el mundo: insulina en Dinamarca, flores en Holanda, corcho en Portugal, autos de carrera en Inglaterra, calzado y prendas de vestir de alta moda en el norte de Italia, etc.

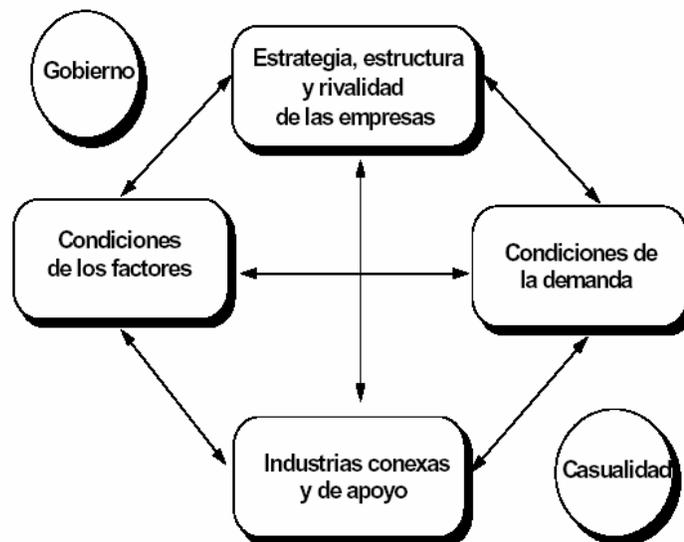
En turismo, también la competitividad se genera en lugares focalizados. Hawaii y Orlando, en los Estados Unidos; la Costa del Sol, en España; Punta Cana, en República Dominicana; y la Riviera Maya, en México, son ejemplos de clúster turísticos altamente competitivos.

Para que un clúster de turismo en un país llegue a ser competitivo a escala mundial se requiere de acciones conjuntas de empresas privadas individualmente,

de ellas actuando en cámaras conjuntas, de sectores relacionados y de los gobiernos locales y centrales.

Según el marco conceptual propuesto por Michael E. Porter, la competitividad de una empresa o grupo de éstas está determinada por seis dimensiones fundamentales. Estos atributos y la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en regiones determinadas³.

Gráfica 1. Determinantes de la competitividad
(Conocido como “El Diamante de Porter”)



Fuente. <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/otros/pentur/pdfs/anexo21.pdf>.

³ Fuente. <http://www.mincetur.gob.pe/turismo/otros/pentur/pdfs/anexo21.pdf>. Sección tomada de: SEGURA, Gustavo e INMAN, Crist. “Turismo en Honduras: el Reto de la Competitividad”. CLACDS/INCAE, Agosto de 1998

1. Condiciones de los factores

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital. Pero, ¿cómo se explica con ese enfoque la competitividad de Holanda en la industria de las flores? Holanda es responsable de dos tercios de las exportaciones mundiales de flores frescas.

A pesar de que es claramente deficiente en su dotación de factores básicos críticos para esta actividad: sufre de una escasez notoria de tierra, tiene una temporada corta de producción, su clima es inhóspito para el cultivo y su mano de obra es cara en relación con países competidores.

La respuesta a esta aparente paradoja es que no son los factores básicos, sino los llamados factores especializados, los que permiten alcanzar ventajas competitivas. Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de conocimiento (“know-how”) tecnológico, de infraestructura especializada, etc.; y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o accezar por competidores de otras regiones.

En turismo, los factores básicos que permiten el desarrollo de un país son su legado patrimonial de riquezas naturales, arqueológicas y culturales. Sin embargo, la competitividad de un país o región reside, más bien, en la calidad de los factores especializados que permiten valorar su herencia patrimonial por encima de países con un legado similar.

Recursos humanos con capacitación turística, infraestructura diseñada para hacer accesibles los atractivos naturales, mercados de capitales adecuados para financiar proyectos turísticos de largo plazo, niveles de seguridad personal adecuados y alta cobertura de servicios públicos de apoyo son ejemplos de ese tipo de factores especializados.

2. Condiciones de la demanda

En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, pero la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.

Clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos.

Cuando los clientes locales anticipan o moldean las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores.

Las compañías estadounidenses de comida rápida son líderes mundiales indiscutibles en la industria. Gran parte de su éxito se debe a que han tenido que satisfacer a clientes locales muy exigentes, que valoran la conveniencia, la calidad estandarizada y la rapidez en el servicio, ya que no disponen de mucho tiempo para comer. Ahora que estos atributos son cada vez más apreciados en otros mercados, las cadenas estadounidenses han podido aplicar lo aprendido y conquistar estos nuevos mercados.

En la industria turística, la demanda está formada tanto por los turistas nacionales como los extranjeros que visitan el país. En esta industria, en vez de exportar productos, son los consumidores los que se movilizan hacia los atractivos turísticos. Lo relevante de la calidad de la demanda, en el modelo conceptual propuesto, es el nivel de exigencia a que esté sometida una industria de parte de los clientes que atiende en forma directa. Por consiguiente, debe analizarse el volumen y tendencia de crecimiento de la demanda, su origen y grado de segmentación, pero fundamentalmente los gustos, exigencias y grado de sofisticación de los turistas que visitan un destino.

3. Sectores relacionados y de apoyo

La existencia de sectores de apoyos especializados y eficientes crea ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al clúster insumos, componentes y servicios, hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior y suministrado de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del clúster.

Italia, líder mundial en la producción de calzado de alta moda, domina dos tercios de las exportaciones mundiales del sector. El liderazgo italiano ha sido posible por la existencia de una red de industrias relacionadas y de apoyo muy eficientes: unas se especializan en la curtiembre de pieles de alta calidad, otras son líderes en la producción de los moldes y equipos que se utilizan para fabricar los zapatos. Adicionalmente, los diseñadores italianos, reconocidos mundialmente, posicionan ventajosamente al país en el ámbito de la moda.

Para que un clúster turístico sea competitivo, es imprescindible un sector de apoyo vigoroso e innovador. Esto significa buenos proveedores de alimentos y

suministros para la hotelería y los restaurantes, buenas escuelas de formación de personal, tanto a nivel operativo, técnico como gerencial; ingenieros y arquitectos especializados en diseño de obras de turismo, servicios médicos confiables y afiliados a los sistemas internacionales de seguros, entre otras empresas de servicio afines a la actividad. Hay mucho que aprender, por ejemplo, de la dinámica de sectores relacionados en Cancún, México. Con eficientes y variados sistemas de transporte interno de turistas, abundantes puestos de información y un sistema de seguridad turística que transmite confianza al visitante, las grandes empresas que han invertido en hotelería y atractivos garantizan que sus clientes meta pueden disfrutar de una experiencia sin sobresaltos.

4. Estrategia, estructura y competencia de las empresas

La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc. En Japón, las industrias más exitosas cuentan con varios jugadores de clase mundial que compiten intensamente por la atención del mercado japonés. Tal es el caso de Sony, Matsushita, Casio y Sharp en electrónicos, así como Toyota, Nissan y Honda en automóviles. La competencia intensa, lejos de ser un problema como algunos empresarios la conciben, es una bendición para la competitividad de largo plazo.

En turismo, el nivel de competencia debe analizarse desde dos puntos de vista: la competencia local y la internacional.

En los mercados locales, las empresas compiten en cada sector de la industria, generalmente no solo por participación de mercado, sino también por empleados, excelencia en servicio y por prestigio. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad en

un sector (por ejemplo, hotelería, alquiler de autos o “tour” operadores), mayor será la presión e incentivos por mejorar estándares e introducir nuevos productos.

En el ámbito internacional, debe analizarse la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista. Sin embargo, debe recalarse que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y cluster, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.

5. La dinámica dentro del diamante

La interacción o refuerzo mutuo de los cuatro atributos de la ventaja nacional es, a menudo, más importante que los atributos en sí. El grado de impacto de un atributo sobre las ventajas competitivas depende, en gran parte, del estado en que se encuentren los otros determinantes. Por ejemplo, si las empresas no cuentan con suficientes recursos humanos capacitados, la sola presencia de compradores locales exigentes no garantizará el surgimiento de mejores productos.

La dinámica de las relaciones entre los atributos del diamante puede darse de diversas maneras. Por ejemplo, la presencia de numerosas empresas hoteleras que compiten vigorosamente en un mercado turístico justifica realizar nuevas inversiones para crear y desarrollar mejor infraestructura en su zona de influencia. También crea un mercado atractivo para el surgimiento de industrias de apoyo. La demanda turística se vuelve más exigente, gracias a que las empresas se ven obligadas a ofrecer mejores productos y servicios para ganar la preferencia de los consumidores ante la competencia.

Por otro lado, una fuerte demanda turística, o bien, la misma presión de las empresas que allí compiten, puede influir ante el gobierno y la opinión pública en la asignación de recursos para el mejoramiento de factores especializados

(institutos de capacitación turística, mejoramiento de carreteras a las principales zonas de atractivos, policía turística, aeropuertos, etc.) y ello puede estimular aún más el surgimiento de nuevas empresas como “tour” operadores y alquileres de autos, dirigidas a atender directamente al consumidor.

A su vez, los factores creados para atender la industria principal son aprovechables para las industrias relacionadas y de apoyo. Estos factores especializados pueden ser un gran atractivo para atraer un mayor número de turistas exigentes, lo que ayudaría a construir una demanda local más sensible hacia unos servicios de mayor calidad. Por último, las industrias relacionadas y de apoyo pueden integrarse y transformarse en nuevos actores que vendrían a aumentar la rivalidad dentro de la industria principal.

Los determinantes de la ventaja competitiva de un país constituyen por sí mismos un sistema bastante complejo. Sus elementos se refuerzan entre sí y se multiplican con el transcurso del tiempo. Así, las ventajas crecen y se van expandiendo hacia otras industrias relacionadas. De esta manera se va creando un entorno de relaciones e interacciones complicadas, difíciles de imitar por parte de los otros países o clúster turísticos potencialmente competidores.

6. El azar y el papel del gobierno

Los cuatro atributos del diamante son, a su vez, influenciados por otras variables: el azar y el papel del gobierno. El azar surge de eventos repentinos que influyen en la posición competitiva de ciertas empresas que saben moverse ante los cambios. Estos eventos pueden ser nuevos inventos tecnológicos, cambios en las tendencias de los mercados, decisiones políticas, guerras, eventos de la naturaleza, entre otros.

El gobierno puede ejercer influencia sobre cualquiera de los elementos del diamante, tanto positiva como negativamente. Por ejemplo, el gobierno define las políticas y asignación de recursos a infraestructura y educación.

Por medio de la fijación de regulaciones y estándares, afectan la rentabilidad de las diferentes actividades económicas. Claramente, las políticas tributarias pueden estimular o frenar la inversión en industrias turísticas o el desarrollo de industrias relacionadas dentro de un país.

De la misma manera, el gobierno también puede ser influenciado o afectado por los elementos del diamante, tal es el caso cuando decide invertir en educación en áreas específicas necesarias para el mejoramiento de un cluster, o invertir en caminos de acceso e infraestructura de servicios básicos, motivado por el ritmo de crecimiento de la demanda turística y los beneficios para el país en generación de divisas.

1.4.2 Marco Conceptual. Los siguientes términos conceptuales son los comúnmente usados para esta clase de proyectos⁴:

Clientes. Es el que coloca el dinero para la compra de un producto o servicio. Es un ordenador que accede a recursos y servicios brindado por otros llamados servidores.

Comercialización. Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

Competencia. La competencia es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién

⁴ Fuente. Diccionario Larousse. 2012

compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.

Competitivos. Es cuando una persona o grupo en general tiene la habilidad de diseñar, producir y vender bienes y servicios que reúnan las cualidades de precio y otros atributos que dan como resultado un producto más atractivo que el elaborado por los competidores".

Estrategias. Procedimientos, procesos y operaciones y que la fórmula para toda persona desarrolla su Abordar una situación de problema Permita que la solución más Adecuada. Se Presentan estrategias cognitivas y metacognitivas.

Marketing. Involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo ésta última sólo una herramienta de la mercadotecnia.

Oferta. En economía, se define la oferta como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios de mercado. Hay que diferenciar la oferta del término cantidad ofrecida, que hace referencia a la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio.

Precio. Generalmente se denomina precio al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera.

Servicio. Actividades productivas cuya aportación no es un bien material (sanidad, educación, comercio, transporte, etc).

Publicidad. Es una técnica de comunicación comercial que intenta fomentar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación. En términos generales puede agruparse en *above the line* y *below the line* según el tipo de soportes que utilice para llegar a su público objetivo.

2. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL ENTORNO TURÍSTICO HOTELERO

2.1 DESTINO TURÍSTICO: PRODUCTO HOTELERO

Durante la última década, el turismo en general se ha convertido en uno de los sectores más importantes a escala mundial. Su notable aumento se encuentra estrechamente ligado al avance de la tecnología y las telecomunicaciones, lo que lo ha transformado en una industria altamente globalizada

Cartagena de Indias o Cartagena, es la capital del departamento de Bolívar, Colombia. Fue fundada en el año 1533 por don Pedro de Heredia. Es el principal destino turístico de Colombia y la quinta ciudad del país en población después de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. Desde 1991 Cartagena es un Distrito Turístico y Cultural. La ciudad está localizada a orillas del Mar Caribe y es uno de los epicentros turísticos más importantes de Colombia, como también el segundo centro urbano en importancia en la Región Caribe colombiana, después de Barranquilla⁵.

Cartagena de Indias es la ciudad turística por excelencia de Colombia, gracias a sus atractivos naturales y a su legado histórico, además de su reconocimiento por la Unesco como Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad. Siendo así, la ciudad es un interesante objeto de análisis estratégico para el desarrollo del turismo, un sector vital para las políticas de fomento de los gobiernos local y nacional.

En el caso de Cartagena el repunte de la actividad turística en los últimos años obedece al crecimiento en la organización de congresos, ruedas de negocios y

⁵ CAMARA de Comercio de Cartagena. Informe de productividad de servicios turísticos Cartagena de Indias. 2011

otros eventos nacionales e internacionales que han permitido diversificar la ciudad como ciudad propicia para esta clase de eventos. La ciudad se ha convertido en el escenario ideal para toda actividad turística, siendo, el papel de los gobiernos nacionales y locales fundamental en la promoción del desarrollo del turismo al interior de sus fronteras, en donde la actividad económica del turismo se ha destacado por su calidad y competitividad estratégica capaces para fomentar el desarrollo económico e impulso de muchas actividades afines.

La competitividad del turismo al igual que cualquiera otra actividad económica tiene un carácter sectorial, que esta compuesto por las empresas o establecimientos cuyos ingresos por concepto de ventas contienen una proporción significativa de gastos realizados por los visitantes.

2.1.1 Plan Nacional de Desarrollo. 2011 – 2014. El Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 “Prosperidad para todos” dedica un capítulo al sector turístico titulado “Turismo como motor del desarrollo regional” en el cual, luego de una breve introducción y diagnóstico, se formulan unos lineamientos estratégicos:⁶

1. Fortalecer la institucionalidad y la gestión pública del turismo a nivel nacional y regional. Para fortalecer la institucionalidad y la gestión del turismo a nivel regional el Gobierno nacional asesorará a las regiones en la creación de organizaciones públicas o público- privadas que formulen y ejecuten planes de desarrollo turístico y puedan realizar una adecuada interlocución con entidades del orden nacional.

2. Mejorar la calidad de los servicios y destinos turísticos y promover la formalización. Con respecto a la calidad de la prestación de servicios turísticos, es necesario dar respuesta a los requerimientos de los consumidores y a las demandas del mercado mundial, cumpliendo con estándares mínimos en la prestación de los servicios, a través de procesos de normalización y certificación.

⁶ PLAN SECTORIAL DEL TURISMO. Departamento Nacional de Planeación. Junio 2011

3. Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano en función de las necesidades de la demanda turística y la generación de empleo. Para lograr que el país se convierta en un destino reconocido internacionalmente se fortalecerán las habilidades y competencias del talento humano vinculado al sector, principalmente en dos frentes. En primer lugar, los programas de formación para la prestación de servicios, estarán en línea con las necesidades del mercado nacional e internacional y se promoverá que el personal vinculado domine al menos dos idiomas. El Gobierno nacional fomentará la certificación en competencias laborales, en dominio de idiomas, en capacitación en servicio, operación y diseño de producto. En segundo lugar, se promoverá la investigación en materia de turismo, impulsada por las instituciones de educación y por el organismo rector del turismo en el país, teniendo como referente las tendencias actuales del turismo mundial.

4. Mejorar la gestión en infraestructura de soporte y conectividad para el turismo. Con respecto a la infraestructura turística, es necesario adelantar mejoras, dado que lograr el objetivo de tener un país turísticamente competitivo, ubicado entre los 50 mejores en la clasificación del Foro Económico Mundial, dependerá de la capacidad del país para crear y mejorar productos de calidad de talla mundial. Por esta razón, es necesario continuar con los esfuerzos realizados por el Gobierno nacional en lo referente a incentivos para la construcción, remodelación y ampliación de la planta hotelera, generando las condiciones para que los incentivos actuales sean utilizados de manera amplia por los empresarios del sector.

5. Impulsar la inversión en el sector turístico, buscando la generación de valor agregado nacional. La inversión en el sector turístico ha mostrado incrementos importantes durante los últimos años. Tanto el sector público como el sector privado, han realizado esfuerzos para generar mayor desarrollo. Es necesario continuar con estos esfuerzos, generando las condiciones que mantengan los incentivos para los inversionistas nacionales, así como el diseño de programas

que hagan atractivo al sector para la inversión extranjera directa. En particular, se trabajará en el ajuste normativo necesario para que el incentivo tributario al ecoturismo tenga una dinámica tan importante como el incentivo a la inversión hotelera.

6. Fortalecer el desarrollo de productos turísticos especializados. Los productos turísticos hacia los cuales Colombia dirigirá sus esfuerzos de oferta son turismo de naturaleza, cultural, de aventura, de sol y playa, náuticos, de congresos, eventos e incentivos, y de salud y bienestar. Para explotar adecuadamente el potencial del turismo de sol y playa, se trabajará en el control de la erosión de playas con recursos de regalías –prevención de desastres– y el ordenamiento de las mismas mediante una reglamentación que dictará el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con la participación de la autoridad local, el Ministerio del Medio Ambiente y la Dirección Marítima. Con el fin de coordinar acciones de las entidades relacionadas con la conservación, gestión y control de playas, el Gobierno nacional expedirá una política de ordenamiento que aborde de manera integral la problemática existente.

7. Enfocar las iniciativas de promoción turística por segmentos especializados del turismo. La consolidación de los segmentos especializados de turismo se realizará mediante el incremento de la investigación de mercados, que permitan definir aquellos con mayor potencial para posicionar al país internacionalmente. Adicionalmente, se fortalecerá el sistema de información turística para la toma de decisiones, de tal forma que disminuya la dispersión actual de las estadísticas y centralice la información regional.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Reseña histórica. El Hotel Cartagena Plaza inició operaciones el 3 de enero de 1993, momento en que la historia de Cartagena marcaba la necesidad de la existencia de un hotel que pensara en el consumidor, en sus necesidades, en sus expectativas y percepciones, y se mostrase como una opción soñada por sus ofertas de alojamiento, gastronomía y complementarios.

Por ello la Organización Hotelera Dorado Plaza, construyó el Hotel Cartagena Plaza, y desde entonces solo ha pensado en la satisfacción y el bienestar de los clientes, consumidores y amigos que lo escogen, pensando siempre en construir la mejor oferta a partir de sus necesidades.

Se encuentra ubicado a sólo 10 minutos del aeropuerto internacional Rafael Núñez y a 5 minutos del centro histórico, con una ubicación privilegiada frente al mar y con grandes sitios de diversión como casinos, tiendas de reconocidas marcas y grandes atractivos que lo convierten en un hotel con amplias ventajas para el desarrollo de actividades y sitio ideal de descanso.

Foto 1. Fachada principal del hotel



Fuente. www.hotelcartagenaplaza.com.co

Foto 2. Vista interna hotel Cartagena Plaza.



Fuente. www.hotelcartagenaplaza.com.co

El hotel cuenta con 313 habitaciones entre estándar, superior, Junio Suite, Suite Especial, entre otros.

2.2.2 Misión. Brindar experiencias vacacionales gratamente inolvidables y crear el ambiente propicio para el logro de los objetivos de nuestros clientes, generando bienestar para los colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad.

2.2.3 Visión. En el año 2015, la compañía Hotelera Cartagena Plaza LTDA será líder en ventas en el sector hotelero 4 estrellas, reconocida como una de las 50 mejores empresas del sector turístico para trabajar en Cartagena.

Contará con tecnología de punta adecuada y personal calificado. Eficaz en la prestación, creación y desarrollo de productos/servicios, con el propósito de ofrecer excelente calidad y atención personalizada a nuestros clientes. Generando bienestar en los colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad.

2.2.4 Objetivos y Estrategias. Los objetivos y estrategias actuales del Hotel Cartagena Plaza, establecen unas metas cuantitativas y cualitativas, dirigidas a la obtención de resultados competitivos al aumento de ventas, al aumento en la participación en el mercado, el retorno de la inversión en el menor tiempo posible y el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores, estos objetivos se logran mediante la contribución de cada departamento los cuales serán analizados en metas cuantificables más adelante, a continuación resaltamos los objetivos de las áreas más representativas del Hotel.

2.2.5 Objetivos por áreas. Hotel Cartagena Plaza

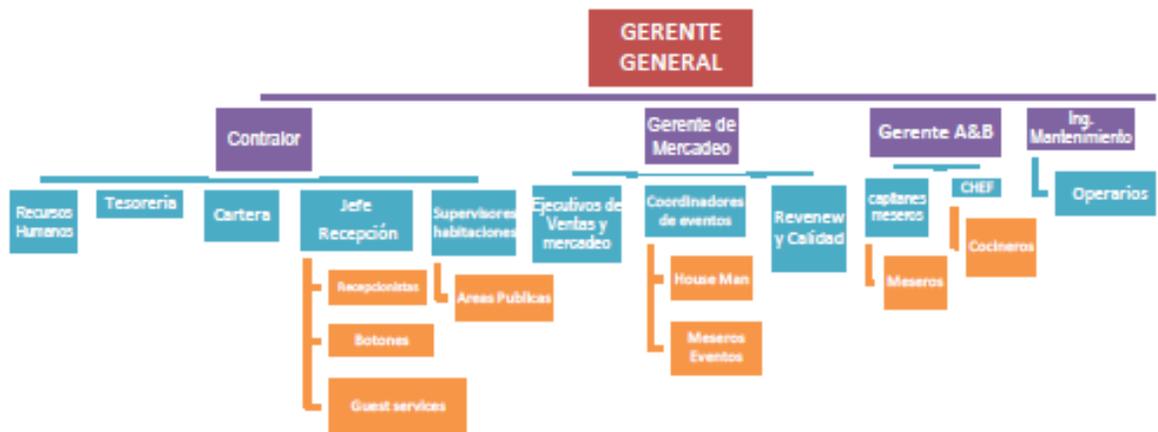
- **Control Operacional y Financiero.** Esta área financiera se pretende orientar las políticas de racionalización de recursos y productividad integral del Hotel.
- **Mercadeo y ventas.** Este departamento es uno de los más importantes, su aporte debe generar y mantener para el año 2012 una ocupación superior al 78% con una tarifa promedio de \$ 167.790 que en combinación darán como resultado unas ventas de 6.314.48.000 millones de pesos, a través de la demanda requerida que conduzca al aprovechamiento de la capacidad instalada y al posicionamiento del Hotel como la mejor y más competitiva oferta Hotelera de la ciudad de 4 estrellas.
- Igualmente, se pretende por parte de la organización del hotel orientar las políticas de producto, precio, promoción, publicidad y comercialización hacia el continuo análisis de estos en el mercado definiendo sus principales segmentos mediante la aplicación de este plan estratégico de mercadeo.
- **Desarrollo de Recurso Humano.** Se dispone de un recurso humano comprometido con la organización hotelera, que garantice el desarrollo de

la visión de la empresa, para lograr un buen nivel de competencia, es por ello, que el prioridad para la dirección administrativa del hotel aplicar esfuerzos administrativos que conlleve al mejoramiento del recurso humano a través de un excelente clima laboral.

- **Aseguramiento de la Calidad.** Se pretende la consolidación del sistema de administración garantizando la calidad de los productos y servicios; alojamiento y alimentos y bebidas a través de los estándares y certificaciones avaladas, que permitan mantener el buen nombre del Hotel y su confianza en el mercado.

2.2.6 Estructura organizacional. La estructura organizacional del Hotel Cartagena Plaza se encuentra basada en un esquema vertical de jerarquías, cada Departamento cuenta con un jefe de área y este a su vez cuenta con un número de empleados que reportan sus actividades diarias, cada departamento tiene su propia misión que contribuye a la misión general del Hotel. Existe un reglamento interno de conocimiento general que alinea los objetivos de la empresa junto con las necesidades de sus colaboradores.

Gráfico 2. Estructura general del Hotel Cartagena Plaza



Fuente. Hotel Cartagena Plaza. 2012

Cada jefatura reporta a la gerencia general sus actividades, al igual que los objetivos, metas, logros y resultados propuestos.

2.2.7 Análisis del portafolio actual de Servicios. El hotel actualmente cuenta dentro de su portafolio, los siguientes servicios:

- Habitaciones Suite, Junior Suite y Estándar con vista al mar
- Salones para eventos empresariales y eventos sociales
- Spa con cabinas para masajes
- Bussines Center
- Restaurante Ejecutivo
- Restaurante Gourmet
- Bar

Valores agregados:

- Traslado aeropuerto – hotel – aeropuerto
- Internet
- Parqueadero privado
- Gimnasio, Sauna, piscina, turco, jacuzzi

Por medio de la siguiente matriz de Boston, se identifican las diferentes unidades de negocios del hotel Cartagena Plaza, para observar invertir tiempo y dinero y cuáles se deben destacar por completo.

Gráfico 3. Matriz Boston. Participación relativa en el mercado.



Fuente. [en línea]. Disponible en internet. Es.wikipedia.libre. Consulta 15 de Marzo de 2012

Se define como producto *estrella* los salones para eventos, debido a que hay un gran potencial en el mercado para seguir creciendo y una muy buena participación en el mercado, por lo cual los esfuerzos se deben encaminar hacia su crecimiento hasta que el mercado esté lo suficientemente maduro.

A través de las estrategias planteadas en este Plan de Marketing se buscará el logro de este objetivo.

En la *incógnita*, se ubican los restaurantes del Hotel porque aunque son de gran crecimiento, su participación en el mercado todavía no es suficiente, se deben replantear las estrategias hasta ahora utilizadas por el gerente de alimentos y bebidas y el equipo encargado deberán desarrollar actividades en conjunto.

Indudablemente como *vaca lechera*, se encuentran las habitaciones que son el producto de mayor participación en el mercado, por lo tanto, se espera que a través de las ventas sostenidas se generen nuevo productos o servicios estrella.

Como *producto perro*, actualmente se encuentra el bar del Hotel debido a su poco crecimiento y participación en el mercado, obteniendo muy baja rentabilidad, lo recomendable sería implementar en esta área otro tipo de servicio o destinarla para un fin diferente, como salón de eventos sería más rentable. Brochure Actual de los servicios del Hotel.

2.2.8 Matriz evaluación de mercado. Se definen cuatro segmentos, y para cada uno de estos segmentos existe una matriz que define la estrategia para fijación de precios, planes, paquetes especiales, entre otros.

Tabla 1. Matriz variable de segmentos de mercado

	Variables	Ponderación	Corporativo	Paquetes	individual	preferencial
Variables críticas	Precio	5	5	4	5	4
	Producto	5	5	3	3	4
	Servicio	5	5	5	5	5
Variables intermedias	Posicionamiento	4	4	4	3	4
	Seguridad	4	5	4	4	5
	Ubicación	4	5	3	4	4
Variables de valor rotativo	Servicios complementarios	3	5	4	5	4
	Categoría	3	4	3	4	4
	Publicidad	2	3	4	5	4

Fuente. Información suministrada por Hotel Cartagena Plaza. 2012

2.2.9 Análisis de servicios. Para analizar el servicio que ofrece el Hotel Cartagena Plaza, es importante detallar que estos poseen ciertas características, elementos y atributos que los diferencia de sus competidores y hacen de este la mejor opción de alojamiento para los huéspedes que recibe a diario, a continuación se presenta un resumen de los atributos más relevantes:

- Estándares de calidad certificados por una de las compañías de Hotelería más grande y reconocida del mundo: Seaworld Hotel Co.
- Capacidad Instalada completamente renovada, moderna y de fácil uso.

- El Hotel con excelente calidad de servicio, calificado por sus huéspedes en las encuestas de servicio durante 3 años consecutivos.
- El precio más competitivo del mercado en su categoría.
- Personal comprometido con el servicio, entrenado, certificado y con la consigna de hacerle pasar a sus huéspedes experiencias memorables

2.2.10 Análisis de posicionamiento. Con 20 años en la prestación de servicios hoteleros, el Hotel Cartagena Plaza ocupa un lugar destacado a nivel local por la reconocida prestación del excelente servicio a la clase media colombiana. El hotel cuenta con suficiente capacidad para sus huéspedes, los cuales hacen reconocimiento por su posicionamiento en el mercado y de la publicidad que la marca hotelera hace de su portafolio de productos.

Una de las estrategias destacadas es la de un acercamiento permanente con los medios de comunicación masivo para lograr free press, que se viene adicionar a los avisos publicitarios de prensa y que el hotel presupuesta dentro de su plan de medios. Por otro lado su fuerza de ventas, a nivel local y en la capital logra realizar a través de las visitas personalizadas de comercialización un contacto permanente a cerca de 6.000 compañías en el año.

En este orden de ideas, son muchas las estrategias de marketing que el Hotel desarrolla para mantener su buen nombre, alianzas y sistemas de fidelización que lo mantienen en el lugar en el mercado que hacen del Hotel Cartagena Plaza, líder en el mercado.

2.2.11 Estrategias y programas de mercadeo. Estas son:

- Realizar y asistir cerca de 5.000 visitas a empresas (seguimiento, Recuperación y Nuevos clientes) con un gran convencimiento de los productos ofrecidos por el Hotel Cartagena Plaza.
- Ofrecimiento de Tarifas competitivas por negociaciones corporativas o pre compra de Room Nighths anuales
- Plan de Fidelización a las empresas a través del Programa preferenciales del Hotel Cartagena Plaza dirigido a asistentes, coordinadores de reservas, jefes de compras.
- Visitas Compartidas con la fuerza de ventas de las diferentes Aerolíneas, fidelizando y obteniendo nuevas oportunidades de negocios.
- Visitas de Inspección que incluyan el alojamiento como Up grade, Spa, Restaurante u otros ambientes del Hotel.
- Desarrollo de Planes Corporativos y de Convenciones con descuentos adicionales, para los fines de semana, Tour Conductor y paquete de turismo receptivo.
- Acuerdos con los Fondos de Empleados para fomentar el uso del Hotel los fines de Semana y fechas especiales.
- Creación del Plan de Ciudad integrando los diferentes sectores turísticos que incentiven el Turismo de Ciudad.
- Visitar permanentemente los stands de información turística para promocionar las tarifas especiales y nuevos servicios, ofreciendo un incentivo al Hotel Cartagena Plaza.

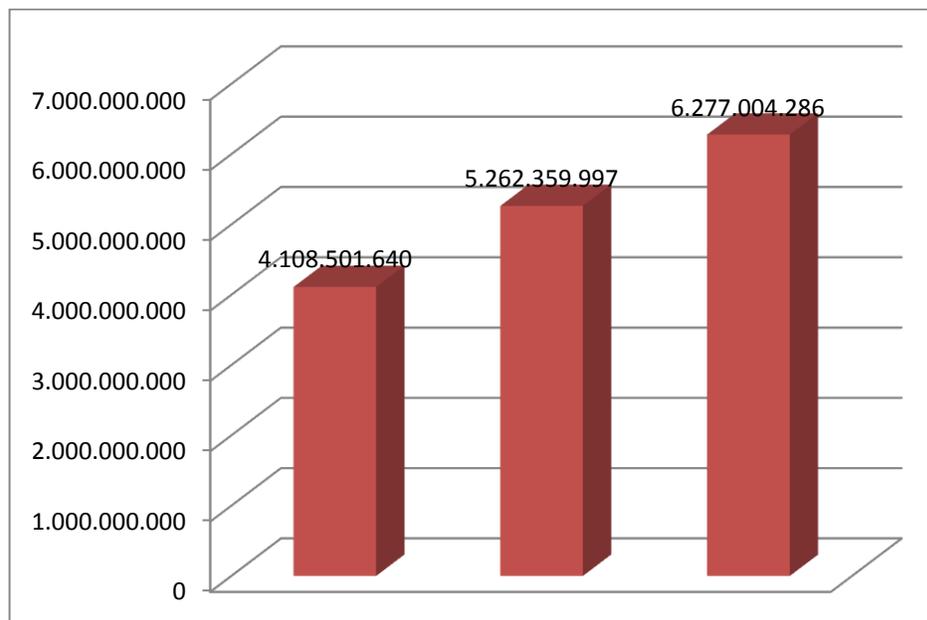
- Promoción de Tarifas y planes especiales en medios masivos, prensa, Revistas a bordo de los Aviones, periódico local, nacional, entre otros.
- Promoción en las unidades residenciales de estratos 4, 5 y 6, de planes especiales, en fechas puntuales, a través de Brochure especial.
- Creación de nuevos Planes como; Plan Momentos Especiales, Noche Romántica, con servicio de SPA incluido, plan momentos especiales.
- E-mailing a bases de datos con planes especiales.
- Alianzas estratégicas con sitios que frecuentados por nuestro mercado objetivo (gimnasios deportivos, Alta peluquería, clínicas de estética, entre Otros) para promocionar planes especiales.
- Información permanente y actualizada en nuestra página Web corporativa y motores de búsqueda y páginas especializadas.
www.hotelcartagenaplaza.com
- Realizar Work Shop con las agencias mayoristas locales y Nacionales por lo menos dos veces al año.
- Promover Fam trips con Mayoristas de las principales ciudades en conjunto con las Aerolíneas.
- Tarifas y planes especiales con Avianca Tours, A volar, Copa, Aires, para fines de semana, temporada de vacaciones, festival de cine de Cartagena, Concurso Nacional de Belleza, eventos importantes, entre otros.

- Presencia Corporativa a Ferias Nacionales
- Promoción a través de Proexport a Mayoristas de Países vecinos con el fin de promover viajes de incentivos.

2.2.12 Análisis de resultados de ventas. Los últimos tres años de la operación del hotel Cartagena Plaza demuestran cifras positivas años tras años, variables como tarifas promedio, ventas y habitaciones ocupadas han ganado un incremento en la curva del mismo.

En su orden, los años 2009, 2010, 2011.

Gráfico 4. Ventas alojamientos (3 últimos años)

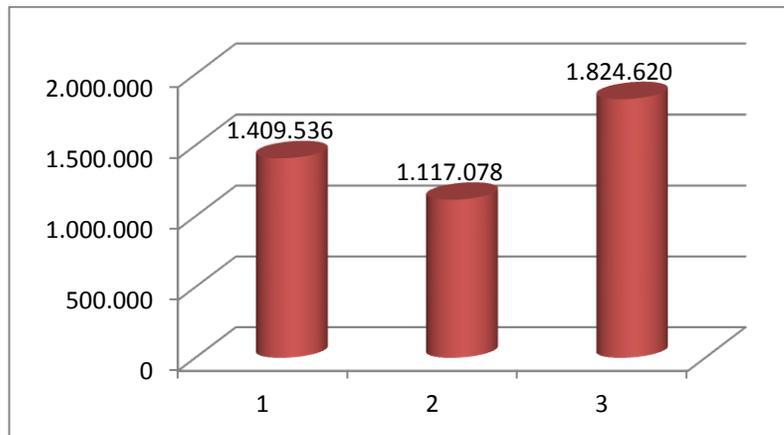


Fuente. Departamento Administrativo, Hotel Cartagena Plaza. 2012

La gráfica demuestra el incremento de ventas por concepto de alojamiento en los últimos 3 años. Siendo el año 2011, el año con más ventas, \$6.277.004.285. Se puede observar la rentabilidad por este concepto, por la prestación de servicios hoteleros y turísticos.

El Hotel Cartagena Plaza, se encuentra en un sitio privilegiado, a orillas del mar, sobre la carrera primera del Barrio de Bocagrande, uno de los sitios más exclusivos de la ciudad de Cartagena.

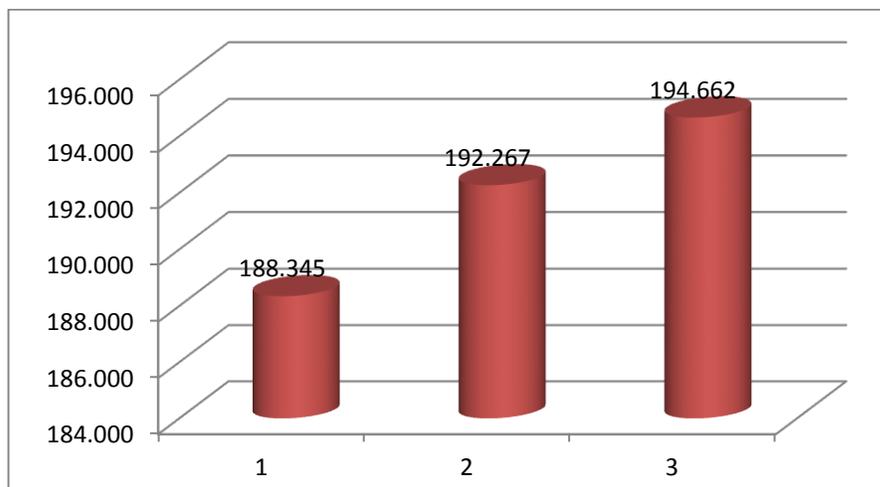
Gráfico 5. Utilidad promedio por habitación



Fuente. Departamento Administrativo, Hotel Cartagena Plaza. 2012

La utilidad promedio por cada habitación se ve reflejado en la rentabilidad para el año 2011, siendo este de \$1.824.620, por habitación en el Hotel Cartagena Plaza.

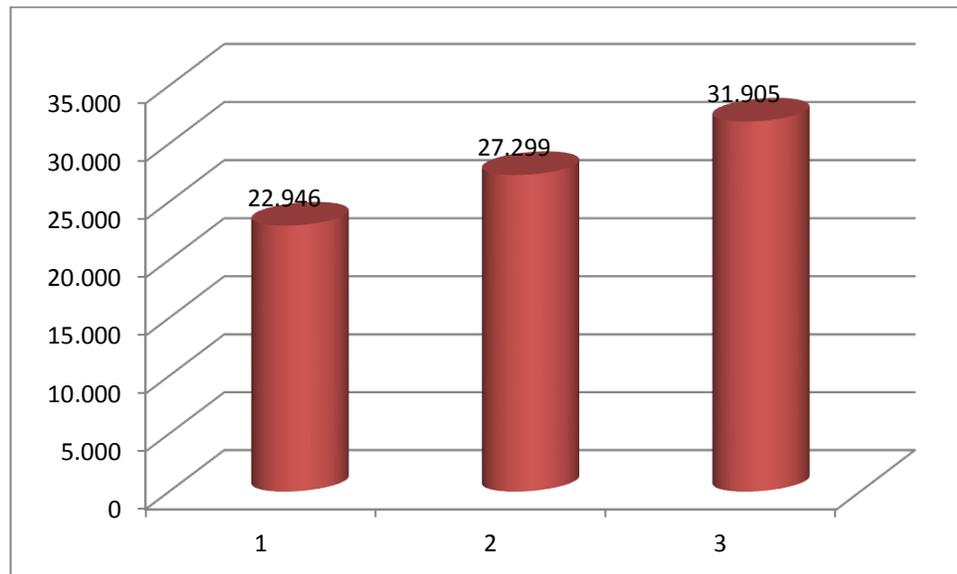
Gráfico 6. Tarifa promedio por habitación



Fuente. Departamento Administrativo, Hotel Cartagena Plaza. 2012

La tarifa promedio por habitación se ha ido incrementando desde 2009 hasta el 2011, en el Hotel Cartagena Plaza.

Gráfico 7. Habitaciones ocupadas



Fuente. Departamento Administrativo, Hotel Cartagena Plaza. 2012

El promedio de habitaciones ocupadas también se ha incrementado en estos últimos tres años, de pasar de 22.946 a 31.905 habitaciones promedio anuales ocupadas.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO.

- **Mercado.**

2.3.1 Análisis de la estructura del mercado. Define la estructura de mercado hacia cuatro segmentos importantes, los cuales no son diferentes a grupos de personas, con diferentes grupos, preferencias y algunos casos condiciones demográficas que influyen en las estrategias para cada uno de los segmentos definidos.

Estructura Corporativa. Hace referencia al mercado empresarial y/o comercial. Dentro de este segmento se tiene a las grandes y medianas empresas, con una política de viajes definida para sus ejecutivos durante la mayor parte del tiempo en el año, lo cual es aprovechada por la parte comercial del Hotel, debido a la importancia que representa en ventas.

Las ventas generadas por este medio se mueven mucho dentro del ámbito hotelero, ya que la mayoría de las empresas que utilizan el servicio son empresas que se encuentran ubicadas en el área de Mamonal del sector empresarial de Cartagena, o empresas que realizan sus ruedas de negocios, convenciones o reuniones informales en la ciudad.

Estructura particular. Este es el mercado natural de turistas o huéspedes individuales que se hospedan por razones de descanso o turismo, familias y comerciantes independientes.

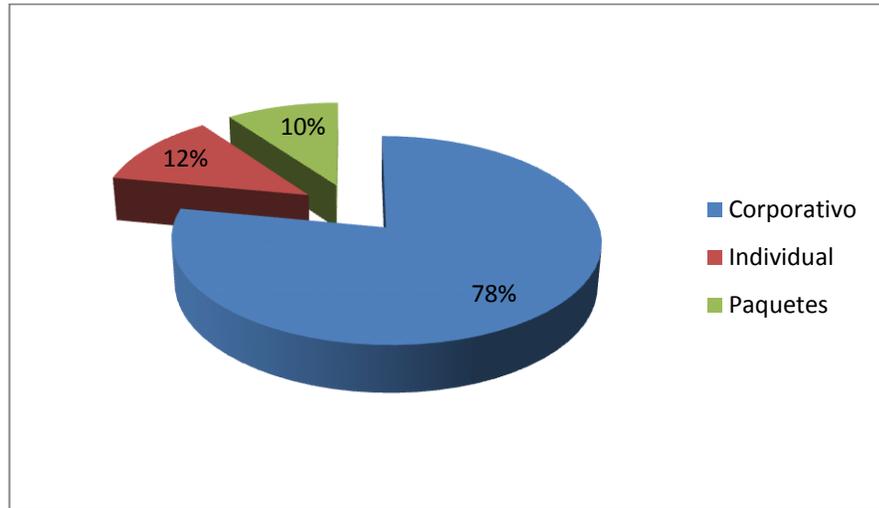
Esta clase de personas, suelen tomar vacaciones en alguna época del año, convirtiéndose así en clientes asiduos permanentemente pero con mayor influencia en las temporadas altas de Junio – Julio, Noviembre a Enero de cada año respectivamente.

Estructura paquetes hoteleros. Aquí se agrupa a las agencias de viajes, aerolíneas, grupos, huéspedes de larga estadía y acuerdos especiales que se convienen dentro de este segmento con mayor diversidad de mercados pequeños-

Estos paquetes hoteleros son vendidos de manera anticipada o de acuerdo a las necesidades y conveniencias de los clientes y dependiendo también de la época del año que desean disfrutar las vacaciones.

2.3.2 Mercado Relevante. La mayor participación son los antes mencionados en la estructura de mercado y que se ilustran como sigue:

Gráfico 8. Segmentación de Mercado



Fuente. Departamento Administrativo, Hotel Cartagena Plaza. 2012

2.3.3 Tasa de Crecimiento del Mercado. Siendo los resultados del Hotel Cartagena Plaza favorable en el segmento, es importante determinar el aumento de los turistas nacionales y extranjeros, certificados por entidades como el DANE y Proexport, entre otros.

2.3.4 Atractivo del mercado. Sumado a la reducción de presupuestos para viajes en las empresas y a la competencia de precios en las aerolíneas, que si bien es cierto favorece la entrada de visitantes a la ciudad no favorece su permanencia, pues permite regresar el mismo día a su ciudad de destino con tiquetes a costos mínimos y aumentos de frecuencias am y pm, todos estos factores que posiblemente sea más difícil la tarea de determinar el atractivo del mercado, lo positivo de este escenario es que permite la búsqueda de nuevas oportunidades, de nuevos horizontes.

La ciudad es sede de grandes eventos y congresos de carácter empresarial, organizacional y de actividades turísticas. Los gremios turísticos vienen desarrollando esfuerzo mancomunado para vender el destino por medios del citymarketing como estrategia.

Gráfico 9. Matriz atractivo de Mercado



Fuente. Pernet, (2009). Estudios hoteleros estratégicos. P. 67

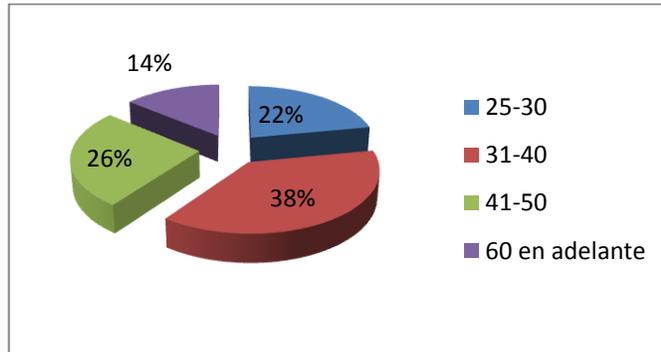
Es importante destacar, la matriz atractiva del mercado, donde es esencial contar con una infraestructura tecnológica que permite el mejoramiento de la oferta turística y hotelera, que hacen parte de la conectividad, seguridad para ser competitivo con los demás hoteles de la misma categoría. El precio por lo tanto, es un factor determinante.

2.3.5 Tendencia del Mercado.

Cliente. El cliente es el mayor potencial para la venta del producto del Hotel Cartagena Plaza

La demanda de los clientes esta segmentado por edades, en el Hotel Cartagena Plaza, la mayoría de huéspedes, sus edades oscilan entre:

Gráfico 10 Edades de huéspedes del hotel.

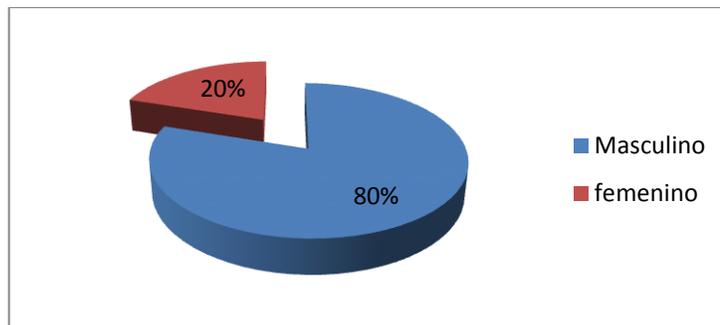


Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza.

Como se observa en la gráfica anterior, el 38% de los huéspedes sus edades oscilan entre los 31 a 40 años de edad, que son personas que ingresa al mismo por motivos de trabajo y/o negocios, seguidos de un 26% que corresponden a personas entre los 41 y 50 años de edad y que se hospedan en el hotel debido a viajes de negocios. Un 22% y 14% lo hacen por motivos de trabajo y visitan temporalmente a la ciudad.

Sexo

Gráfico 11. sexo



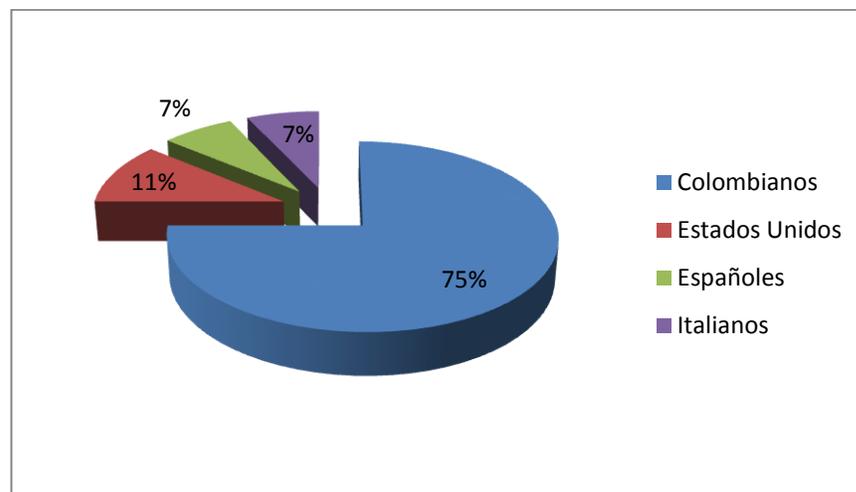
Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

Los datos muestran que la mayoría de los huéspedes son de sexo masculino respectivamente.

Nacionalidad

La nacionalidad de las personas que ingresan al hotel Cartagena Plaza, en su mayoría son Colombianos, seguidos de los Estadounidenses en un porcentaje importante y que visitan la ciudad en calidad de turistas, un grupo restante de los huéspedes del hotel son de nacionalidad, entre Española e Italiano, como se observa en la siguiente tabla.

Gráfica 12. Nacionalidad.



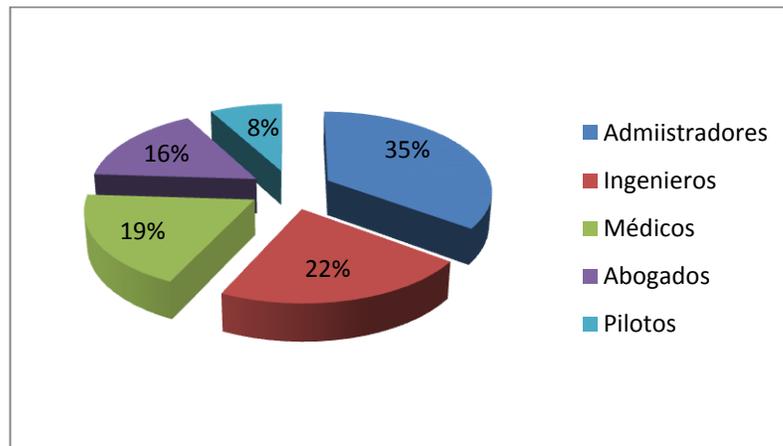
Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

Profesión Usuarios del Hotel Cartagena Plaza

De acuerdo a la información suministrada por el Hotel Cartagena Plaza, la mayoría de los usuarios que ingresan al hotel son Administradores de empresas en un 35%, seguidos por los Ingenieros en un 22%, Médicos en un 18%, respectivamente.

Otras profesiones no son tenidas en cuenta, por considerarse las anteriores las más importantes.

Gráfico 13. Profesión Usuarios Hotel Cartagena Plaza

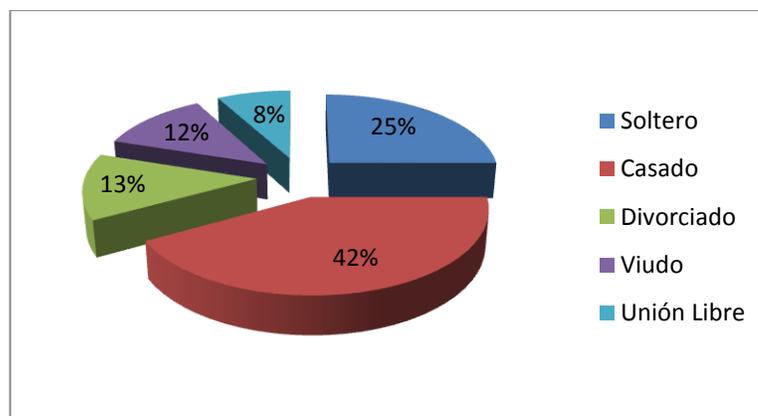


Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

Cartagena se convierte como destino turístico para las actividades de negocios y comerciales que generan oportunidades y se conviertan en una cadena de valores frente a las expectativas y necesidades que requiere el turista.

Estado Civil

Gráfica 14. Estado Civil.



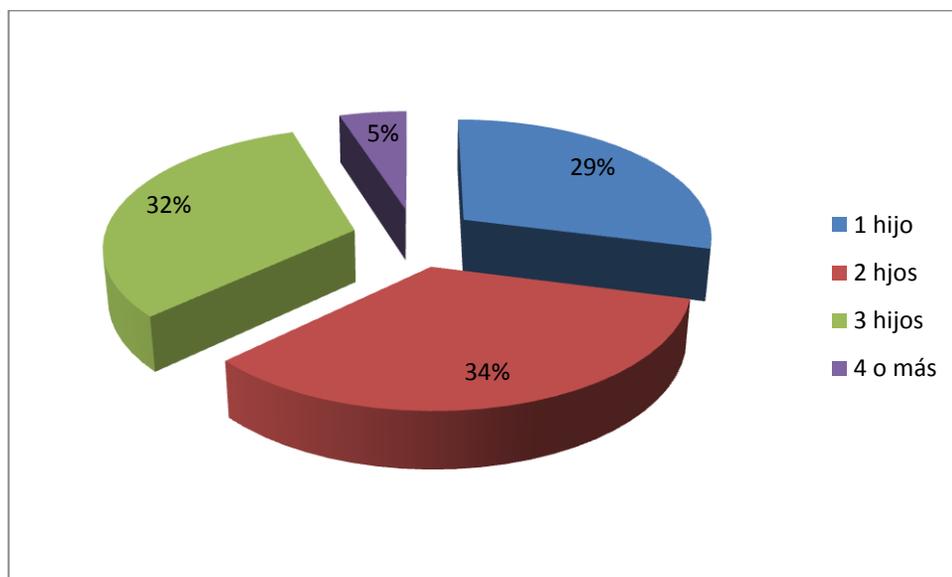
Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

Se observa que la mayoría de las personas que se hospedan en el hotel son casados que vienen a la ciudad de Cartagena a pasar vacaciones o en plan de negocios en un 42%, seguido de los solteros en un 25% que pueden venir a hospedarse en plan vacacional. Este grupo de personas son las cuyas edades se concentran entre los 25 y 30 años respectivamente.

Hijos.

El número de hijos se encuentran incluidos en el segmento de aquellas personas que vienen en plan familiar o de descanso, por lo tanto, se agrupan solo aquellos turistas que vienen a la ciudad en plan de descansar. Este segmento por lo general, son parejas de casados, que frecuentan el hotel con 1, 2 o 3 hijos respectivamente, y que encuentran en el hotel el sitio ideal para pasar sus vacaciones. La gráfica siguiente muestra que la mayoría de las familias vienen con 2, y 3 hijos respectivamente, seguido de aquellos que vienen como 3 o más hijos y se hospedan en el hotel como sitio preferido de descanso.

Gráfico 15. Hijos



Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

Procesos de compra

Los compradores de servicios hoteleros en el Hotel Cartagena de Plaza se encuentran divididos en:

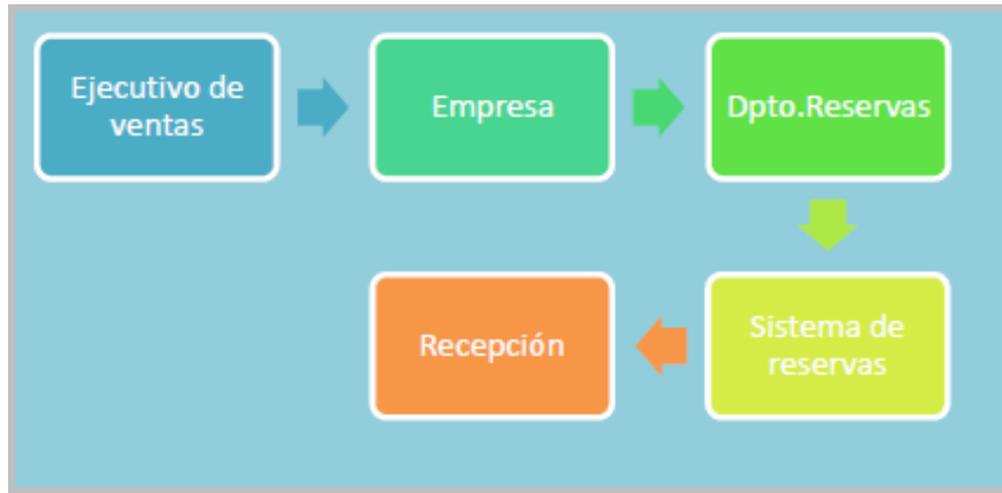
- Compradores directos, que son aquellos que llegan directamente al hotel sin utilizar ninguna clase de intermediarios, ya sea éste por teléfono, internet o de manera presencial
- Compradores indirectos. Son aquellos que realizan sus compras por medio de una agencia de viajes, canales de reserva o por medio de paquetes turísticos expedidos por una agencia o centro autorizado por ello, generando el tipo de compra a precios incluso más económicos.

Los procesos de compra por lo general son usualmente rápidos y de gran aceptación en el medio hotelero, en el que se debe disponer de los requisitos necesarios para la transacción para hospedarse en el Hotel.

Los requisitos generales para acceder al hotel mediante el proceso de compra son:

- Fecha exacta de estadías
- Tipo de Habitación de acuerdo al gusto y necesidades del turista o huésped
- Requerimientos alimenticios
- Disponibilidad del hotel
- Medio de pago
- Aceptación y confirmación

Gráfica 16. Proceso de compras



Fuente. Elaboración propia autores del proyecto. 2012

Las ejecutivas de ventas promocionan el hotel ya sea éste por medio de visitas empresariales, o medio telefónico, que a su vez hacen el proceso de reservas, y el sistema le asigna un número estipulado para ello. Esta autorización llega con copia a la recepción del hotel, que es la encargada de terminar con el proceso de compra y poner a disposición del huésped la habitación solicitada de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente.

Características determinantes en la compra

Determinan la compra:

- El precio
- Portafolio de servicios ofrecidos
- Disponibilidad de habitaciones
- Oferta atractiva y competitiva

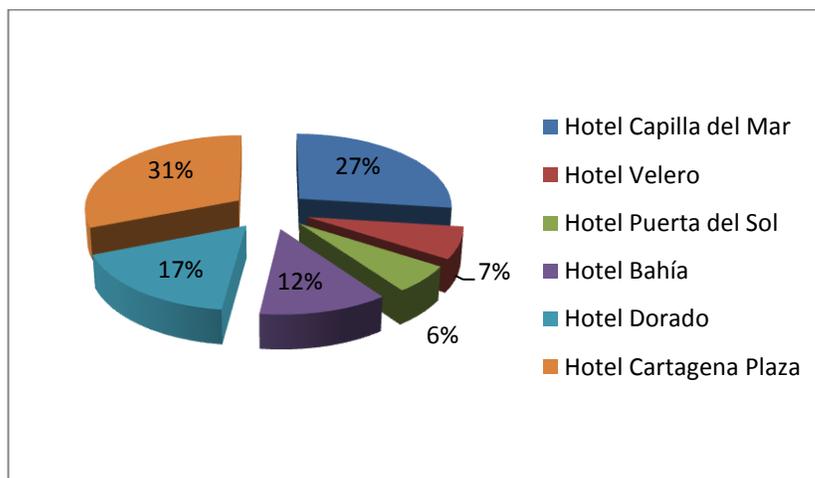
2.3.6 Competencia

- **Análisis del producto.**

Por medio del este análisis, se puede determinar las preferencias y gustos de los huéspedes de los otros hoteles de la misma categoría y que muestra evidencia de sus condiciones para que el Hotel Cartagena Plaza, pueda competir adicionando un valor agregado a su portafolio de servicios.

Restaurantes de los hoteles.

Gráfica 17. Restaurantes de los hoteles competidores



Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

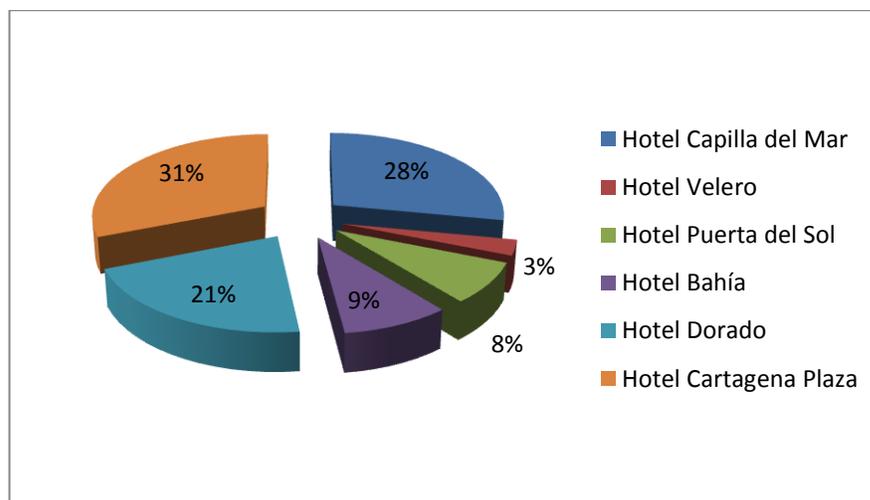
Del total de hoteles pertenecientes a la misma calidad de servicios que ofrece el Hotel Cartagena Plaza, se puede evidenciar que en un 31%, el hotel es líder en la prestación del servicio en los restaurantes del mismo, seguido por el hotel Capilla del Mar por un 27%, en su orden, el hotel Dorado y Bahía, respectivamente.

El servicio de Restaurantes y los usuarios confirman, que factores como: presentación, comodidad, servicio, atención y elegancia lo hace ser competitivo y

exclusivo de los demás Hoteles que ofrecen este servicio en la ciudad de Cartagena.

Habitaciones.

Gráfico 18. Habitaciones



Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

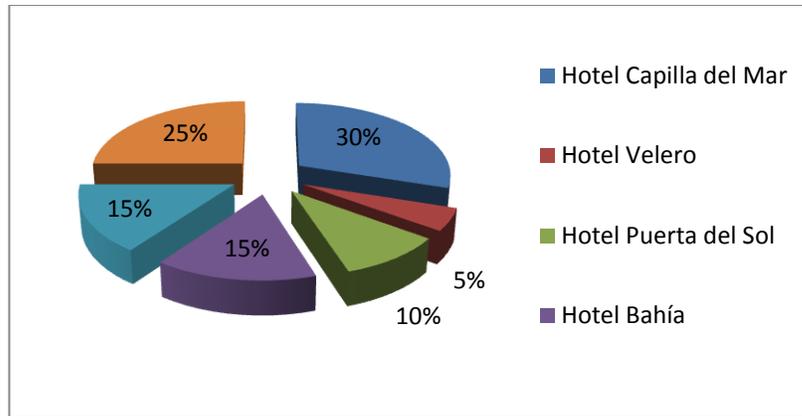
Del total de habitaciones, el Hotel Cartagena Plaza, dentro del segmento de hoteles de su categoría proporciona el 31% del total de habitaciones disponibles dentro de la oferta hotelera del mismo durante el año 2011.

El Hotel Capilla del Mar, es quizás uno de los hoteles con similares condiciones en la prestación de servicio, en menor proporción están los hoteles: Dorado, bahía, Puerta del Sol, Velero, entre otros.

Se observa igualmente, que el Hotel Cartagena Plaza cuenta con una infraestructura que permite acceder a más huéspedes que vienen a Cartagena en planes turísticos y en menor porcentaje a eventos, congresos y convenciones de las empresas donde laboran.

Áreas Sociales.

Gráfico 19. Áreas Sociales

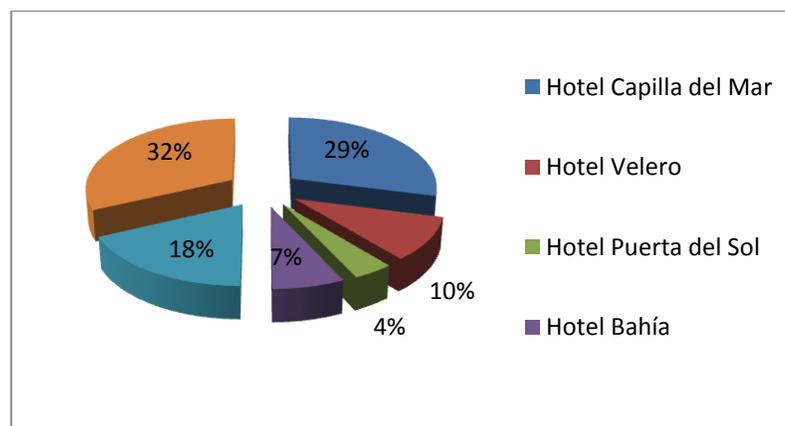


Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

El Hotel Cartagena Plaza cuenta con 311 habitaciones, y se encuentra o al mismo o en un menor grado (quizás muy poco) en cuanto al espacio de las áreas sociales.

Áreas de entretenimiento.

Gráfica 20. Áreas de entretenimiento

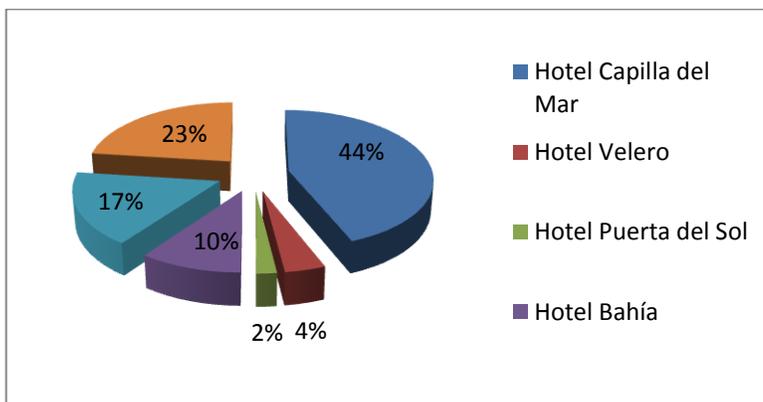


Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

El área de entretenimiento es uno de los principales atractivo del Hotel Cartagena Plaza, ya que cuenta con diversas zonas para la diversión de grandes y mayores en las zonas comunes e internas del hotel.

Servicios complementarios.

Gráfico 21. Servicios complementarios

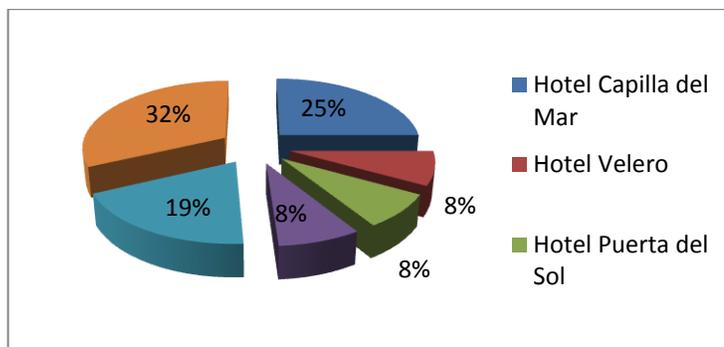


Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

El Hotel Cartagena Plaza cuenta con servicios complementarios como parte de ameninities tales como, showroom, cajillas de seguridad, internet 24 horas, entre otros.

Precio.

Gráfica 22 Precio razonable.

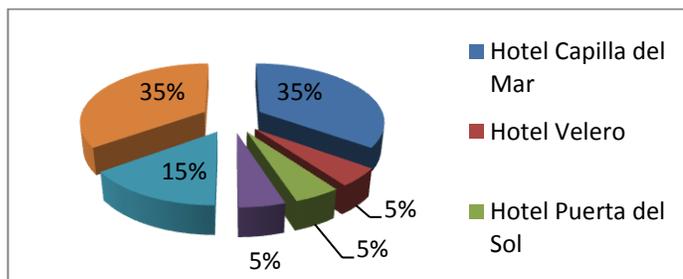


Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

El precio es una de las grandes ventajas del Hotel Cartagena Plaza, ya que se considera como un determinante a la hora de escoger un buen servicio. Con la gran ventaja que éste se encuentra con acceso directo a las playas y las habitaciones cuentan con vista al mar.

Calidad y Servicio

Gráfica 23. Calidad y Servicio

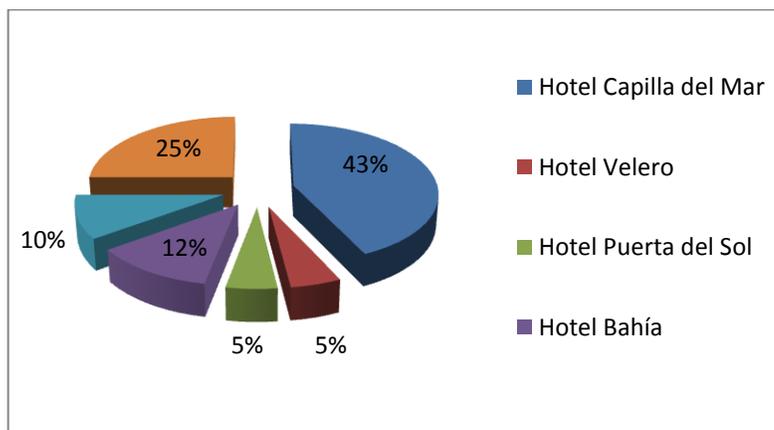


Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

La calidad en el servicio es uno de las fuertes estrategias de mercadeo que el hotel Cartagena Plaza ofrece. Cuenta con una gama de servicios que le representan un 35% de los hoteles que mejores ofrecen esta clase de servicios.

Posicionamiento

Gráfico 24. Posicionamiento

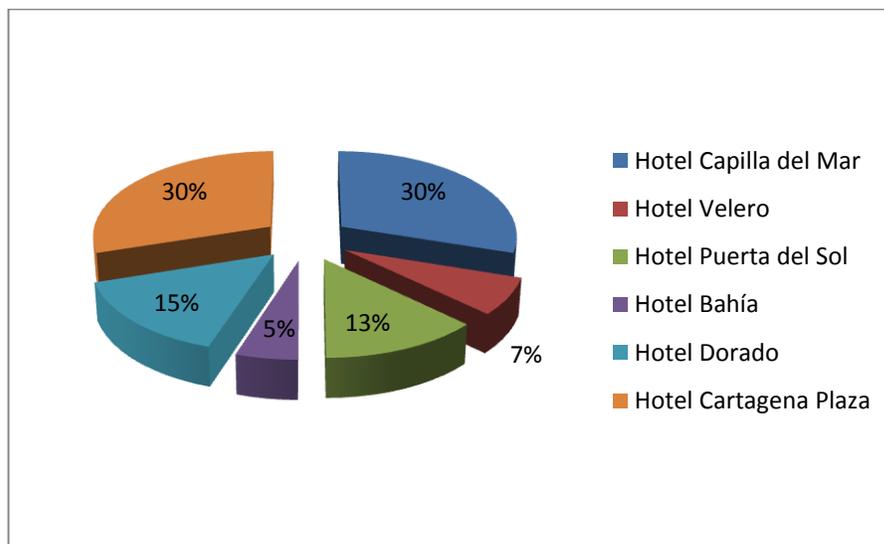


Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

El Hotel Cartagena Plaza, se encuentra bien posicionado, dentro de la gama de hoteles de la misma categoría, cuenta con una torre de habitaciones, y acceso a una serie de actividades náuticas, turísticas y hoteleras.

Ubicación

Gráfico 25. Ubicación de los hoteles en competencia



Fuente. Elaboración propia. 2012. Datos suministrados por el Hotel Cartagena Plaza

La ubicación es utilizada como estrategia de posicionamiento debido a su localización dentro del sector turístico y hotelero por excelencia en Cartagena, la cual lo hacen de un hotel privilegiado. Tiene un margen de aceptación del 30% dentro de los hoteles de su misma categoría.

2.4 ANÁLISIS HOTEL CARTAGENA PLAZA

Se puede observar, el punto de fortalezas que tiene el Hotel Cartagena Plaza destacándose según el análisis externo del mercado existente en la ciudad de Cartagena, por encima de sus demás competidores, en los factores de: Comodidad y servicio en cuanto a restaurantes, habitaciones confortables, áreas

de entretenimiento, calidad y otros servicios complementarios; que lo hacen ser catalogado como uno de los mejores Hoteles por su ubicación y posicionamiento.

Destacándose su capacidad instalada y el tamaño de su infraestructura, hacen de este hotel uno de los más competitivos en el Sector Hotelero de la ciudad de Cartagena. Sin embargo, analizando sus puntos débiles, se detectan ropturas en algunos factores externos de remodelación, seguridad insuficiente y en la zona de estacionamiento falta de una organización adecuada de un sistema de control.

3. DIAGNÓSTICO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

3.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y PROBLEMAS

3.1.1 Análisis DOFA

Amenazas y oportunidades

Tabla 3. Análisis DOFA. Amenazas y oportunidades

FACTOR	EVENTO	AMENAZA	OPORTUNIDADES
Oferta competitiva y condiciones de mercado.	Aumento oferta hotelera	Hoteles con características de primera línea con tarifas bajas	La marca Hotel Cartagena Plaza, genera confianza
	Políticas agresivas de la competencia	Disminución de tarifas a productos similares ofrecidas por la competencia.	Fidelización permanente de acuerdo a políticas que responden a las condiciones y necesidades del mercado.
	Precios atractivos aerolíneas	Huéspedes que se regresan el mismo día a sus casas.	Aumento del número de pasajeros que posicionan aún más la ciudad de Cartagena como destino turístico.
Localización	Cercanías zona empresarial y comercial.	Congestión en vías de acceso, contaminación ambiental.	Incremento de participación gubernamental para acceder a esas zonas en el tiempo menos posible desde la zona turística.
	Cercanía a Centro	Zona competitiva de	Productos diferentes,

	Histórico	restaurantes y bares	acceso y parqueaderos garantizados
	Ubicación estratégica	Accesibilidad a los sitios más importantes de la ciudad	Seguridad
Orden público	Inseguridad	Restricción, deterioro imagen de la ciudad	Planes de contingencia, atención y refuerzo local.
Política gubernamental	Políticas de apoyo al turismo	Políticas de corto alcance e impacto local.	Mejoramiento de cultura, imagen y ciudadanía
Desarrollo infraestructuras de la ciudad	Vías, andenes, transporte multimodal	Congestión en vías y obras permanentes	Modernización y movilidad que permiten mejorar la imagen de la ciudad.
Entorno Económico	Estabilización de la economía	Rubros para eventos y congresos limitados	Incrementos de viajes hacia la ciudad de Cartagena más económico, con tarifas hoteleras accesible.
	Monedas extranjeras	Tarifas en ocasiones muy bajas que afectan la tarifa promedio total.	Aumento de las reservas motivada por la política cambiaria que favorece el cambio.

Fortalezas y debilidades

Tabla 3. Análisis DOFA. Fortalezas y debilidades

FACTOR	FORTALEZA	DEBILIDAD
Habitaciones	Las habitaciones del hotel cuentan con un tamaño y especificaciones por encima del	Las habitaciones deberían contar con ventanales anti ruido y su iluminación es deficiente.

	estándar de la competencia, lo que la hacen más atractivas y es un factor que diferencia.	Es indispensable que en algunas habitaciones una remodelación para que el producto sea homogéneo.
Salones	Los salones cuentan con un sistema de insonorización único, además tienen espacios inteligentes e iluminación dirigida que hace que los eventos que allí se realicen sean muy bien calificados por el huésped, haciéndolos muy competitivos en el mercado.	Algunos salones no fueron remodelados y se ven diferentes en decoración, acústica e iluminación esto los hace menos atractivos, es preciso modernizarlos.
Restaurantes	Sus excelentes cartas, ambientes y decoración hacen de estos un producto atractivo y competitivo.	Hay deficiencias en la operación de uno de ellos por su cocina reducida, haciendo incomoda la zona para trabajar en momento de alto volumen.
Zonas de estacionamiento	Los parqueaderos del hotel están ubicados dentro de los linderos del hotel, brindando seguridad para los clientes que llevan carros.	Tamaños pequeños lo que permite no poder estacionar carros un poco más grandes.
Piscina	Excelente ubicación, con ambiente único y privado	Su tamaño es pequeño para atender las necesidades y expectativas de los clientes
Bar	Decoración atractiva, acorde a la infraestructura del hotel.	Ubicación deficiente, muy encerrada, un ambiente poco comparable con un bar para este tipo de hoteles cuatro estrellas.
Spa	Ideal para el descanso para ejecutivos.	Decoración limitada al igual que los horarios diarios y de fin de semana. El ruido se hace notable.

Acceso a discapacitados	Algunas habitaciones tienen funciones para los discapacitados cumpliendo con los estándares mundiales.	Algunas zonas del hotel no tiene la accesibilidad ideal para las personas discapacitadas.
-------------------------	--	---

3.2 CONCLUSIONES

Una vez definido el análisis DOFA se puede deducir que el Hotel Cartagena Plaza es altamente competitivo frente a la oferta hotelera de los hoteles de la misma categoría en la ciudad de Cartagena, no obstante, los esfuerzo se deben concentrar en los factores más importantes y que se destaquen relevantes que en últimas son los que asisten en la decisión de compra del cliente final.

Es notable que se deba trabajar en las necesidades básicas del producto (hotel en todas sus características y dimensiones), se debe pensar en un proceso de modernización progresiva acorde a las condiciones del mercado. Un hotel de 20 años debe pensar en modernizar paulatinamente todas sus habitaciones y el cambio de decoración a todas sus habitaciones, para así permanecer en contante competitividad en el mercado, junto a los mismos hoteles de la misma categoría.

4. PLAN MARKETING: HOTEL CARTAGENA PLAZA

4.1 PRODUCTO

4.1.1 Objetivos. Se pretende implementar un plan de marketing en el Hotel Cartagena Plaza orientado al posicionamiento permanente del producto y disponerlo a ser competitivo con la entrada y puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio, para ello, el Hotel debe de esforzar sus objetivos a:

- Mantener un nivel de demanda en un porcentaje superior al 60% de ocupación durante todo el 2012, siendo sostenible y que conduzca a aprovechar la capacidad instalada.
- Mantener liderazgo en el mercado mediante la prestación de servicios por medio de políticas claras, atractivas y rentables mediante la combinación de las tarifas promedio y la ocupación permitiendo lograr una utilidad del 30% sobre los ingresos netos del hotel.
- Mantener una oferta actual y competitiva de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la competencia.
- Captación de nuevos clientes
- Fidelización permanente a huéspedes y empresas por medio de un programa que permita contabilizar los ingresos permanentes de los clientes habituales.

4.1.2 Posicionamiento. El core del Hotel Cartagena Plaza se caracteriza por ser fresco, moderno y elegante, que contiene cualidades que se percibe como un producto innovador, alegre y moderno con un hotel para el ejecutivo de hoy.

El hecho por alcanzar estándares de calidad más efectivo hace que la operación administrativa deba desarrollar elementos necesarios para medir la satisfacción de los clientes, por medio de encuestas, programas de fidelización y cualquier tipo de medición que permita atender al cliente con lo que realmente necesita y desea.

Otro elemento importante dentro del posicionamiento del Hotel Cartagena Plaza es el sistema de reservas por internet. En la actualidad, el hotel se encuentra posicionado en este aspecto dentro de los sistemas mundiales de reservas que cuentan con plataformas modernas y eficientes en la administración de hoteles en todo el planeta. Motores de búsquedas como despegar.com, hoteles.com, travelclick.com, permiten administrar la disponibilidad de inventarios de habitaciones de las habitaciones, para que los mismos clientes hagan sus reservas en línea.

4.1.3 Atributos. Los principales de atributos que cuenta el Hotel Cartagena Plaza son:

- 313 habitaciones confortables
- 6 salones para eventos de cualquier clase
- Wi fii en todas las áreas del hotel
- Spa
- Piscina y áreas de bronceo
- 35 parqueaderos
- Restaurantes y bar

4.2 PRECIO

4.2.1 Objetivos. Establecer una política de precios flexibles, competitivas que permitan dar lugar a nuevas negociaciones para poder incrementar las ventas y ganar posicionamiento en el mercado.

El mantener una política tarifaria que vaya de acuerdo al uso de las necesidades de los clientes, tratando de que a mayor número de noches mejor tarifa de descuentos así:

Tabla 4. Política de precios flexibles y competitivos

Noches al mes	Tarifa estimada
1 a 5	198.000
6 a 10	188.000
11 a 20	172.000
21 a 30	155.000
31 en adelante	127.000

Fuente. Hotel Cartagena Plaza. 2012

4.3 DISTRIBUCIÓN

4.3.1 Objetivos. Es necesario continuar con los canales con que el hotel cuenta para distribuir sus productos en el mercado los esfuerzo del Hotel deben centrarse en maximizar los canales electrónicos de reservas con un soporte permanente de revenue management que se encargue de monitorear los precios en la web, las ofertas competitivas y tarifas flotantes en la red que permitan ser la opción más competitiva del mercado.

La maximización de esta herramienta le permitirá seguir creciendo en posicionamiento y ventas.

Por otra parte, el Hotel debe fortalecer su fuerza de ventas que se encarga de promocionar de manera directa sus productos en el segmento corporativo,

actualmente, cuenta con un equipo de 4 ejecutivas de ventas, de las cuales 3 están en la ciudad y 1 en Bogotá, lograr cubrir a través de la figura de free lance otras ciudades dentro y fuera del país es una muy buena alternativa para aumentar sus ventas sin que esto genere altos costos de inversión.

4.4 MEZCLA PROMOCIONAL

4.4.1 Venta personal. El Hotel cuenta con una fuerza de ventas conformada por cuatro ejecutivos de ventas y un free lance, quienes son los encargados de comercializar los productos y servicios, cada uno con una meta de portafolio de clientes para atender al igual que unas metas por cumplimiento presupuestal.

El Programa de Acción, consiste en visitar en promedio 6 empresas diarias que generen nuevos negocios o reactiven sus reservas de alojamiento, dirigidos primordialmente al segmento corporativo

4.4.2 Marketing Directo. El Hotel Cartagena Plaza incorpora herramientas como:

- Internet
- Vayas publicitarias
- Materia POP
- Tele mercadeo
- Prensa
- Radio
- Televisión
- Brouchures
- Panfletos

Todos estos programas están orientados hacia el turismo de negocios, el turismo normal del visitante, entre otros, buscando la motivación de la selección del destino y la escogencia del hotel como preferido.

4.4.3 Relaciones públicas. Dentro del programa de relaciones públicas, se tienen programas como:

- Invitaciones permanentes para disfrutar de los servicios del hotel
- Ruedas de prensa para medios de comunicación
- Cocteles, exposiciones de arte
- Apoyos a eventos
- Programas de interés social
- Exposhow con entidades del gobierno y promotores de turismo local, nacional e internacional
- Visitas a misiones turísticas específicas

4.4.4 Promoción de ventas. Para la promoción de ventas del Hotel Cartagena Plaza se tiene:

Canales

- Visitas permanentes para mantenimiento de canales de reserva
- Manejo de inventarios de habitaciones actualizado de los sistemas de reservas con tarifas BAR (Best Available Rate)
- Programas de fidelización
- Margen de comisión y/o tarifas competitivas
- Incentivos para decisiones agencias y empresas

Consumidor final:

- Mantener contacto directo y permanente acerca de las mejores tarifas del sector.
- Planes especiales permanentes
- Comunicación por medio de campañas publicitarias, correo directo entre otro.

Fuerza de ventas

Mantener los incentivos y comisiones a través de la política de comisiones flexibles con la participación de las ventas en el cumplimiento de las metas de acuerdo a la tabla de comisiones motivadoras vigentes durante el 2012.

Tabla 5. Cumplimiento de comisiones. Hotel Cartagena Plaza.

Cumplimiento presupuestal	Participación sobre las ventas
85% a 90%	0.7%
91% a 99%	1%
100% a 105%	1.5%
106% en adelante	2%

Fuente. Hotel Cartagena Plaza. 2012

Por medio del Departamento de Recursos Humanos, se busca continuamente seguir un programa permanente de capacitación en ventas y mercadeo junto con el equipo de trabajo.

4.4.5 Publicidad. Para el desarrollo del programa de publicidad durante el año, el Hotel Cartagena Plaza destina un presupuesto distribuido de la siguiente forma:

Tabla 6. Presupuesto publicidad. Año 2012. Hotel Cartagena Plaza

Items	Presupuesto
Incentivos	\$200.000.000
Gastos promoción, publicidad	\$25.000.000
Suministros	\$15.000.000
Publicidad – plan de medios	\$30.000.000
Atención clientes	\$10.000.000
Gastos de viajes y representación	\$12.000.000
Comunicaciones, transporte y varios	\$35.000.000
Merchandising	\$8.000.000
Otros gastos	\$150.000.000
Total	\$485.000.000

Fuente. Hotel Cartagena Plaza. 2012

Las actividades relacionadas con la publicidad y relaciones públicas del Hotel Cartagena Plaza y que hacen parte del cronograma de publicidad y su debido cumplimiento:

- Pautas en los principales medios locales, nacionales e internacionales
- Correo directo con todas las actividades y programas especiales
- Apoyo eventos
- Promoción tarifas especiales
- Patrocinio eventos
- Publicidad eventos deportivos, medios escritos

Estrategia de comunicación

- Material POP de gran impacto
- Avisos publicitarios enfocados hacia la calidad de la marca y la generación de fidelización
- Venta del producto a través de agencias de publicidad en los diferentes medios de comunicación

Estrategia de medios

- Pautas en medios de comunicación impresos con alto poder de lecturabilidad por parte del público
- Organización de eventos dirigidos a los comunicadores de los medios de comunicación
- Pautas en revistas de turismo, aerolíneas, salud y belleza de cubrimiento nacional e internacional

4.4.6 Merchandising. Las estrategias de merchandising se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 7. Descripción de merchandising. Hotel Cartagena Plaza. 2012

Descripción	Cantidad	Costos U	Costos Total
Viajes comercialización	6	11.000	66.000.000
Visitas de comercialización	12	4.500.000	54.000.000
Telemercadeo	16.000	1.200	19.200.000
Visita de inspección	125	18.000	2.250.000
Atención a Huesped	6.700	5.000	33.500.000
Farm Trips	4	1.200.000	4.800.000
Actividades de fidelización	12	600.000	7.200.000

Fuente. Hotel Cartagena Plaza. 2012

Todas las actividades están orientadas al acercamiento entre los clientes y el Hotel Cartagena Plaza se intensifican combinando las visitas de comercialización, con las visitas de apoyo tanto a nivel local y nacional.

En la página web se encuentra toda la información precisa y disponible para el desarrollo de una posible reserva sin necesidad de llamar al hotel. Además es fácil de manejar.

El material de merchandising que se utiliza son regalos, materiales de uso personal con la marca del Hotel Cartagena Plaza, entre otros.

Con el diseño e identificación de las nuevas estrategias de marketing, se espera que aumenten aun más las reservas para huéspedes tanto nacionales como internacionales en el hotel.

Así mismo, con la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, se espera una afluencia masiva igual de compradores y vendedores en las relaciones comerciales y económicas de los dos países.

CONCLUSIONES

Para que el plan de marketing se convierta en exitoso se debe ser muy claro en la Misión, Visión del negocio, orientando todas las acciones al cliente actual y al potencial, así mismo conjugar aspectos como penetración, desarrollo del mercado, utilizando la segmentación adecuada, de acuerdo a los objetivos claros y alcanzables que conlleven un seguimiento y desempeño de las acciones tanto de tiempo y logros de las acciones que se requiere.

El plan de Marketing es una herramienta esencial en una organización que se proyecte a obtener un posicionamiento, crecimiento, competitividad empresarial y social.

El diseño de un plan de marketing orienta al consumidor dentro de la organización a mantener la base de clientes de cualquier empresa y así poder subsistir en un mercado que cada vez es más competitivo, con la llegada de grandes cadenas hoteleras mundiales.

El presente plan de marketing está enfocado por parte del Hotel Cartagena Plaza en aspectos esenciales: diagnóstico de factores internos y externos (DOFA, estrategias básicas de marketing, programas y objetivos de marketing, actividades de marketing, evaluación y control de estrategias de marketing, orientadas a cumplir con los objetivos planteados buscando obtener posicionamiento y ventaja competitiva en el sector hotelero.

Cartagena como ciudad turística internacional contribuye al éxito del presente plan de marketing, debido al auge permanente de turistas y el crecimiento de

huéspedes internacionales que permiten que la ciudad se posiciones en el ámbito de las ciudades más visitadas en el mundo, constituyéndose en sitios obligados para eventos turísticos, sociales y de negocios.

Siguiendo con el orden de los puntos específicos, el Diagnóstico DOFA, arroja resultados favorables en cuanto a las oportunidades y fortalezas que lo hace ser altamente competitivo frente a los demás Hoteles.

En cuanto a las selección de las Estrategias de Marketing, se destacan las siguientes: Ampliar la Distribución, Extensión de la Línea de Producto, Estrategias para captar clientes de los competidores, Posicionamiento diferenciado, Posicionamiento de la Marca, establecimiento de la satisfacción del Cliente o Huésped, todas estas estrategias se diseñaran tomando como base el análisis de mercado, y las necesidades del consumidor o el usuario.

Teniendo en cuenta que el Plan de Marketing tiene como indicadores: Misión y Visión Organizacional, Estructura Organizacional y de Gestión, Liderazgo, Marketing Mix y Análisis DOFA; se evidenció diferencias en lo relacionado a las percepciones de las unidades de análisis, por un lado, así como un limitado aprovechamiento de todos los recursos del Marketing Mix, por otro.

La variable participación de mercado que fue detallada a partir del Análisis situacional del Entorno Turístico Hotelero; éstas demuestran que, si bien es cierto, los factores como; el servicio al cliente, atención personalizada, amplitud y comodidad en las instalaciones, buena ubicación; son elementos importantes para enfocar estrategias de mercadeo y de mejoramiento continuo, generando una ventaja competitiva y un crecimiento en el sector Hotelero de la región en mención.

Habiéndose definido las variables y factores imperantes en el estudio de mercado, se llega a la conclusión que un Plan de Marketing, sustentado en las necesidades del sector y en los aspectos internos de la organización, se obtiene resultados concretos y reales, por lo que dadas las muy diversas fortalezas y oportunidades del entorno, el Plan permitiría la utilización de Estrategias adecuadas y pertinentes para un mejor aprovechamiento de las variables del mercado, generando un incremento sostenible con el tiempo del mismo en el Hotel Cartagena Plaza

RECOMENDACIONES

Se recomienda al Hotel Cartagena Plaza, incorporar el plan de Marketing de acuerdo a la identificación y diseño de estrategias que busquen generar productividad, desarrollo y competitividad empresarial y regional.

El Plan de Marketing, con las estrategias expuestas y argumentadas en: Objetivos, Metas a alcanzar, resultados esperados, Impacto de la Estrategia, presupuestos y costo, contrinuyen un aporte significativo a la organización, con el fin de buscar al mejoramiento continuo y dar solución a las situaciones planteadas del turismo en Cartagena y el desarrollo permanente de las estrategias establecidas por el Hotel Cartagena Plaza.

Se recomienda al Hotel Cartagena Plaza actualizar permanentemente la base de datos y realizar las tareas administrativas y de organización enfocadas a incentivar y promover promociones, eventos y demás actividades que conduzcan a generar beneficios y satisfacción al usuario.

El Hotel Cartagena Plaza debe brindar un valor agregado, implementando las estrategias planteadas, como un aporte para el incremento de los ingresos, productividad y sostenibilidad empresarial.

Para establecer un excelente mejoramiento en la calidad del servicio, se debe ser preciso en la participación de capacitación del personal, una vez estableciendo los mecanismos de supervisión por parte del personal de la empresa.

El mercadeo electrónico desarrollado por el Hotel Cartagena Plaza ofrece la agilización de campañas, que permite obtener mayores porcentajes de respuesta y permitiendo la efectividad de las campañas con audiencias a donde la internet es capaz de llegar.

BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA

HOTEL CARTAGENA PLAZA

PLAN SECTORIAL DEL TURISMO. Departamento Nacional de Planeación. Junio de 2011

PROEXPORT. 2012