

Universidad Externado de Colombia
Facultad de Administración de Empresas
Especialización Gerencia de Mercadeo - Promoción 55
Planeación Estratégica de Mercadeo

Alejandro Quintero

Diego Obando

Plan de Mercadeo Black Tower Premium Hotel

Bogotá D.C., Colombia, 2017

Universidad Externado de Colombia
Facultad de Administración de Empresas
Especialización Gerencia de Mercadeo - Promoción 55
Planeación Estratégica de Mercadeo

Alejandro Quintero

Diego Obando

Director: Andrés Ortega

Plan de Mercadeo Black Tower Premium Hotel

Bogotá D.C., Colombia, 2017

Contenido

	Pág.
Capítulo I: Evaluación Corporativa	1
1.1. Contexto de la Empresa y Servicios.....	1
1.2. Estructura Corporativa	2
1.2.1. Objetivo Corporativo.....	2
1.2.2. Estrategias Corporativas	2
1.2.3. Misión y Visión	3
1.2.4. Actividad Comercial.....	3
1.2.5. Estructura Organizacional	3
Capitulo II: Análisis Interno Auditoría de Marketing.....	5
2.1. Descripción detallada de producto y definición de atributos	5
2.2. Factor diferenciador	6
2.2.1. Centros de compra.....	7
2.2.2. Rotación de clientes: cada cuánto y qué cantidades compra	7
2.2.3. Proceso de compra.....	8
2.3. Disposición de compra: cuánto está dispuesto a gastar o como lo hace	8
2.3.1. Pautas de compra: requisitos que tiene para comprar los productos	9
2.4. Estrategias y productos usados.....	10

2.5. Fijación de precios	10
2.5.1. Política de descuento	11
2.5.2. Lineamiento y estrategias de precio	11
2.6. Logística y distribución.....	12
2.6.1. Intermediarios	12
2.6.2. Estrategia de distribución	13
2.7. Diseño de fuerzas de venta.....	13
2.8. Sistemas de distribución y ventas: como llegan al cliente-tácticas	13
2.9. Sistema de servicio al cliente y postventa.....	14
2.10. Problemas y oportunidades	14
2.11. Observación de distribuidores, competidores y población: donde están, cómo son los complementarios y sustitutos	15
2.12. Influenciadores	15
Capítulo III: Análisis Situación y Atractivo de Mercado	16
3.1. Mapa de Competitividad	17
3.2. Turismo del País.....	21
3.3. Turismo por departamentos.....	24
3.4. Motivos de viaje y Turismo.	27
3.5. Ocupación Hotelera Colombia – Tendencias.....	30
3.6. Ocupación Hotelera - Black Tower Premium	35
3.7 Barreras de Entrada	35
3.8. Estrategias Corporativas.....	37
3.9. Barreras de Salida.....	39

3.10. Tamaño del Mercado.....	40
3.11. Nivel de Saturación	40
3.12. Competencia.....	41
La ubicación del hotel: Corferias, Salitre Plaza, Hayuelos, Gran Estación, Universidad Nacional, Aeropuerto Internacional El Dorado, Maloka, Embajada Americana y Gobernación de Cundinamarca, permite ser uno de los hoteles con mayor accesibilidad de la capital. (Hotel Boutique City Center, s.f.).....	
3.12.1. Listado de los mejores Hoteles Bogotá	42
3.13 Principal competidor	44
3.14 Líder y Retadores	44
3.14.1 Análisis DOFA	45
3.14.2 Análisis de Campo.....	46
3.15. Matriz MIME	47
3.16. Análisis del consumidor.....	48
3.16.1 Segmento de mercado a atacar	48
3.17. Atractivos del Mercado vs Ventaja Competitiva	49
3.18. Ciclo de Vida del Producto	50
3.18.1. Ciclo de Vida.....	50
3.19. Espinas De Pescado: Diagramas Causa - Efecto.....	51
3.20. Matriz BCG	52
3.21. Matriz ANSOFF.....	53
3.22. Competitividad Matiz Mercadeo.....	54
Capítulo IV: Mapa estratégico objetivos/estrategia/plan de actividad	55

Capítulo V: Soporte Táctico Marketing Mix Modificaciones Necesarias Para Cumplir La

Estrategia.....	57
5.1. Producto:	57
5.2. Plaza	57
5.3. Promoción	58
5.4. Precio.....	58
Capitulo VI: Tablero de Control.....	59
6.1. Mapa estratégico	59
6.1.1. Objetivos de Mercado.....	59
6.1.2. Estrategias de marketing.....	60
Referencias Bibliográficas	67
Anexos	70

Lista de Gráficos

	Pág.
Grafico 1: Organigrama Hotel Black Tower Premium.....	4
Gráfico 2: Competitividad Mercadeo	16
Grafico 3: Resumen Nacional.....	22
Grafico 4: Variación Anual Tarifa Promedio	23
Grafico 5: Antioquia	24
Gráfico 6: Bogotá.....	25
Gráfico 7: Bogotá.....	26
Gráfico 8: Bogotá.....	27
Gráfico 9: Bogotá.....	28
Gráfico 10: Bogotá.....	28
Gráfico 11: Bogotá.....	29
Gráfico 12: Porcentaje de Ocupación Colombia	30
Gráfico 13: Bogotá.....	34
Gráfico 14: Bogotá.....	35
Gráfico 15: Tamaño del Mercado Industria Hotelera	40
Gráfico 16: Listado de los Mejores Hoteles Bogotá.....	43
Gráfico 17: Principales competidores Industria Hotelera.....	44

Gráfico 18: Matriz MIME.....	47
Gráfico 19: Atractivos del Mercado vs Ventaja Competitiva.....	49
Gráfico 20: Ciclo de vida de un producto en el mercado	50
Gráfico 21: Matriz Espinas De Pescado: Diagramas Causa - Efecto	51
Gráfico 22: Matriz Espinas De Pescado: Diagramas Causa - Efecto	51
Gráfico 23: Matriz BCG	52
Gráfico 24: Matriz ANSOFF	53
Gráfico 25: Matriz Mercadeo.....	54
Gráfico 26: Tablero de Control.....	59
Gráfico 27: Flow de Presupuesto	60
Gráfico 28: Promedios de Búsqueda.....	61
Gráfico 29: Valor CPC.....	62
Gráfico 30: Previsualización Anuncio	62
Gráfico 31: Previsualización Anuncio	63
Gráfico 32: Estructura de ventas.....	64
Gráfico 33: Previsualización Anuncio	65
Gráfico 34: Plan de mercadeo.....	66

Capítulo I: Evaluación Corporativa

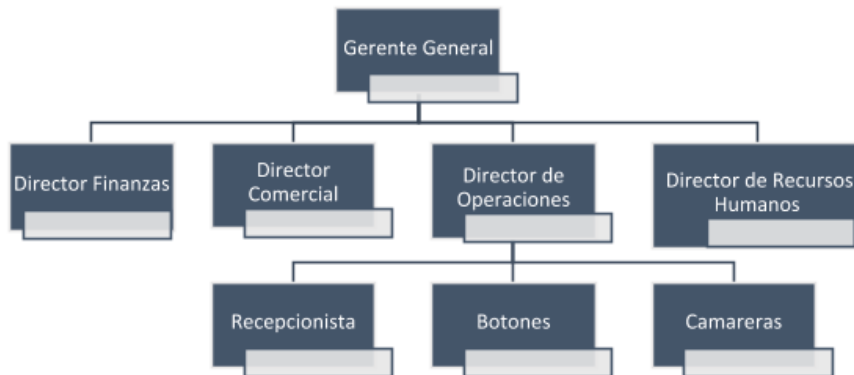
1.1. Contexto de la Empresa y Servicios

BLACK TOWER PREMIUM es una sociedad en la cual

Nació en el año en el año 2013 en el barrio de quinta paredes donde inicialmente se construyó una torre con 28 habitaciones, después de un años de proyecto se empezó con la segunda construcción de la segunda torre donde quedo con un total de 51 habitaciones, en la última torre se construyeron mejores habitaciones y un restaurante más amplio, en este momento el proyecto se está construyendo la tercera torre la cual va contar con más habitaciones espacios de áreas comunes y salones corporativos para atender la demanda que se tiene con las empresas que realizan todos sus eventos,



1.2. Estructura Corporativa



1.2.1. Objetivo Corporativo

Nuestro objetivo corporativo es preparar nuestra fuerza de ventas para la apertura de la 3 torre la cual se inaugurará en el año 2018 para completar un total de 110 habitaciones y mantener nuestra tarifa promedio del 72% y mantener nuestra ocupación promedio en el 72% en la nueva torre.

1.2.2. Estrategias Corporativas

- Posicionar el hotel como el primer hotel experiencial en Colombia a través de la decoración 4D
- Ganar mercado corporativo a través de la penetración geográfica del mercado
- Mediante el programa de fidelización de clientes retener los clientes del hotel, previendo la entrada de nuevos competidores en la zona.
- Incentivar a los huéspedes a generar contenido relevante en las redes sociales para ganar posicionamiento organizado en la red.

1.2.3. Misión y Visión

- **Misión:**

- Brindar servicio de calidad en alojamiento, restaurante, eventos y turismo, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de clientes corporativos e individuales que acceden a los servicios hoteleros en busca de comodidad y atención personalizada, para lo cual contamos con un equipo humano capacitado y motivado, que tiene a su disposición herramientas tecnológicas, informáticas y de gestión para cumplir con el marco legal y normativo, contribuir al desarrollo social y económico del país y brindar respuesta positiva a la expectativas de los inversionistas.

- **Visión:**

- Ser el Hotel número uno del sector de Corferias al 2022 que se destaque por el arte , decoración y el servicio al cliente pensado en que su experiencia en la estadía sea diferente

1.2.4. Actividad Comercial

Acorde a la clasificación de la Cámara de Comercio de Bogotá las actividades y los registros de los códigos CIIU son los siguientes:

- 5111-Alojamiento en hoteles.
- 4921-Transporte de pasajeros.
- 5611-Expendio a la mesa de comidas preparadas

1.2.5. Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Gerente General
- Director Financiero
- Director Comercial
- Director Operativo
- Director de Recursos Humanos
- Recepcionistas
- Camareras
- Botones

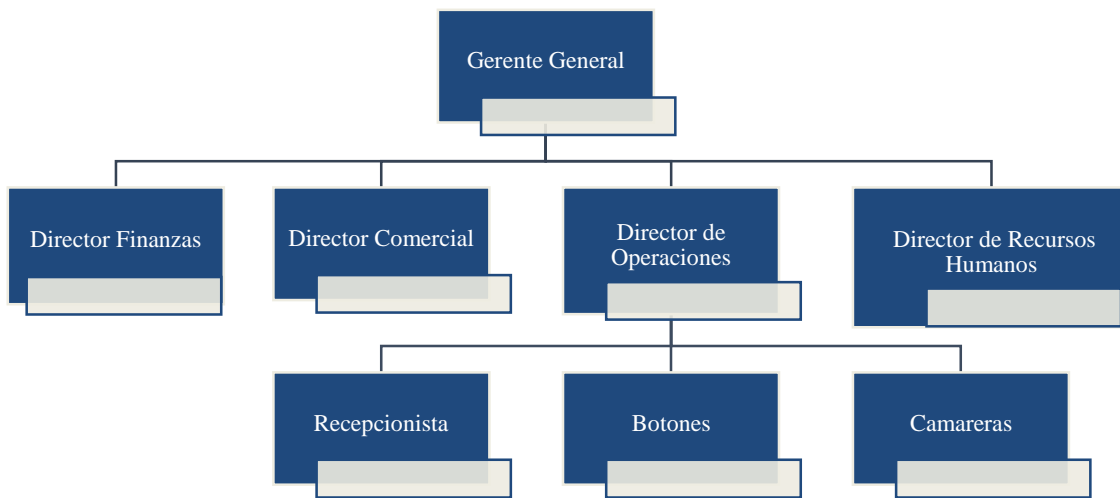


Grafico 1: Organigrama Hotel Black Tower Premium

Fuente: Elaboración propia

Capítulo II: Análisis Interno Auditoría de Marketing

2.1. Descripción detallada de producto y definición de atributos

Según el portafolio de servicios con el que cuenta el Hotel Black Tower Premium explicaremos lo más relevante para nuestro Hotel:

Hospedaje: la principal actividad económica en nuestro hotel es el hospedaje de nuestros clientes, contamos en este momento con 51 habitaciones las cuales están categorizadas en: habitaciones sencillas las cuales cuentan con una cama dobles, habitaciones twin, que cuentan con dos camas dobles, habitaciones triples que cuentan con tres camas sencillas y por último tenemos dos suites las cuales están ubicadas en el último piso del hotel y cuentan con vista a los cerros orientales de la ciudad de Bogotá. Todas las habitaciones mencionadas anteriormente cuentan con aire acondicionado, Smart TV, mini bar.

Alimentación: el hotel cuenta con un restaurante que suple dos necesidades importantes para el hotel, la primera es atender a los huéspedes, donde se sirve el desayuno que está incluido en la tarifa, almuerzos a la carta y por último la cena para las personas que deseen tomar el servicio, por otro lado este atiende todas las necesidades para los eventos corporativos y sociales de la empresa los cuales son atendidos por el hotel.

Eventos Sociales y corporativos: El hotel Black Tower Hotel, cuenta con 3 salones los cuales suplen las necesidades para eventos corporativos, el primer salón es el más grande el cual cuenta un espacio para tener 100 personas, este mismo cuenta con aire acondicionado, todas las ayudas audiovisuales y baño dentro de sus instalaciones, cuenta con wiffi y tomas eléctricas para que las personas tengan como cargar sus computadores, también cuenta con una cocineta para atender los refrigerios. El segundo salón es un salón con las mismas características pero cuenta con capacidad instalada de 35 personas y un último salón que cuenta con capacidad para 15 personas. Por último tenemos una sala de juntas la cual cuenta con capacidad para 10 personas con todas las ayudas audiovisuales para que las personas puedan tener sus reuniones de negocios.

2.2. Factor diferenciador

El hotel tiene una ambientación con artistas famosos de los años 80, empieza con un cuadro que está ubicado en cada habitación es un cuadro impreso en 3d, para poderlo ver se tiene que tener unas gafas las cuales permiten ver la cara del artista que depende de cada habitación, después pasamos a nuestro restaurante donde contamos con un mural impreso en una de las paredes del hotel, donde encontramos un mural con la misma temática, las cartas del hotel esta echas con forma de guitarras alusivas a la temática de la música de los años 80. Las suits con la que cuenta nuestro hotel son únicas en el sector debido a la ubicación y vista que tienen dentro del hotel.

2.2.1. Centros de compra

Compra directa en recepción: este tipo de compra se hace desde la recepción, este tipo de venta es más fácil de cerrar que las otras, debido que la persona que está en el hotel ya tiene la necesidad de realizar la compra, tenemos un ejecutivo que cada vez que la persona él va y primero tiene que mostrar las instalaciones del hotel para después poder dar el precio del mismo, esto hace que las personas tengan la perspectiva de valor que cuentan nuestras instalaciones, una vez cerrada la venta se realiza la reserva desde recepción donde se pide el pago total de la reserva para poder mantenerla.

Compra desde Llamada: Esta compra la cierra una persona dedicada a recibir todas las llamas por teléfono, donde la persona tiene el poder de negociación para dar tarifas preferenciales a las personas que estañen el hotel. Una vez cerrada la venta se envía un link de pago para que las personas paguen por internet y de esta manera poder mantener la reserva, después de este pago se envía un correo electrónico donde se le informa a la persona su número de reserva y se ofrecen servicios complementarios tales como el transporte y alimentación.

Compra Corporativa: la fuerza de ventas prospecta sus clientes, hace la visita y cierra la venta, ellos son los encargados de enviar toda la información al departamento de reservas para que ellos envíen las respectivas confirmaciones.

2.2.2. Rotación de clientes: cada cuánto y qué cantidades compra

Es un servicio que se presta a las empresas durante todo el año, las empresas con las cuales tenemos tarifas corporativas se hace negociación cada año de las tarifas corporativas, se renuevan

también los contratos con los canales electrónicos y con nuestros clientes naturales de la zona se manejan las tarifas según ocupación y época de año.

2.2.3. Proceso de compra

El hotel maneja políticas de procesos de compra mediante economías de escala generando vínculos con empresas como familia, la cual le suministra el portafolio institucional. Donde se compran las servilletas papel higiénico, jabón en espuma, jabón líquido, toallas de manos en rollo pre cortado.

Compra de insumos institucionales en convenio con la receta los cuales proveen el hotel de todos los insumos que se tienen para el consumo de los clientes tales como: cárnicos, nacional de chocolates; doria, colcafé.

En la habitaciones se tienen distintos proveedores para suplir las necesidades de compra de su equipamiento, donde se compran los Tv marca LG, camas y colchones marca el dorado y su proveedor para lencería todas están compras se hacen en economías de escala para poder llegar a conseguir un mejor precio de compra y ser más competitivos frente a los demás hoteles en el sector hotelero de Corferias.

2.3. Disposición de compra: cuánto está dispuesto a gastar o como lo hace

El proceso de compra está estructurado desde la planeación estratégica del jefe de compras donde revisa todas las propuestas comerciales que llegan al hotel, estas están comprendidas desde

los insumos perecederos como insumos tecnológicos para implementar en la infraestructura del hotel.

El hotel maneja unas políticas de compra donde se garantiza una negociación con sus proveedores, que va desde pagos semanales (alimentos perecederos: Frutas y algunos insumos específicos de la cocina).

En cuenta al proceso de distribución de compra la junta asigna aproximadamente doscientos millones de pesos para compras relacionadas con insumos tecnológicos, reparación de la infraestructura del hotel y adecuaciones en las instalaciones.

Para el mantenimiento del hotel es un 30% del presupuesto debido a la importancia de estar con las instalaciones siempre listas para los huéspedes y el porcentaje restante se utiliza al comienzo del año para reemplazar elementos dañados y provisionar el hotel de mejores espacios.

La junta hace una revisión periódica al proceso de gastos de este presupuesto el cual no puede superar la cifra asignada al comienzo del año ya que esto puede llegar afectar la rentabilidad de hotel.

2.3.1. Pautas de compra: requisitos que tiene para comprar los productos

Todas las propuestas comerciales tienen que pasar el primer filtro que es la persona encargada de compras, esta persona evalúa la mejor propuesta dependiendo la necesidad del hotel, depende de si están buscando un precio competitivo, calidad del producto o algún producto específico que cumpla con necesidades dentro del hotel.

Dependiendo de esta decisión el comprador para la propuesta a la gerencia para que esta en conjunto con el departamento de finanzas vea la posibilidad de cerrar la negociación con el cliente con las mejores garantías para el hotel.

2.4. Estrategias y productos usados

El hotel cuenta con una infraestructura realmente nueva esto debido al poco tiempo que lleva en el mercado, a la fecha no se ha realizado ningún proceso de realizar alguna negociación con los inmuebles usados del hotel. Con otros hoteles que estén por fuera de nuestro área de operación.

Sin embargo para el 2020 se tiene como proyecto realizar una negociación especial con hoteles de menor categoría los cuales puedan realizar cambios en cuanto a elementos que les puedan ayudar a mejorar sus condiciones corporativas.

2.5. Fijación de precios

Los precios fueron establecidos con base en la rentabilidad por habitación, después de esto se suma los gastos operativos los cuales están comprendidos desde, el departamento de publicidad mercadeo y ventas, estableciendo una tarifa mínima de venta de 180.000 Cop la cual tiene variaciones dependiendo la ocupación del hotel y la época del años, las personas tiene varias opciones de precios para poder comprar una habitaciones en el hotel, dependiendo del canal de compra, se garantiza que haciendo la compra directamente con el hotel el precio debe ser el más competitivo del mercado. Para los buscadores (booking, expedia, despegar, etc.) se debe manejar

una paridad de tarifas para que estén siempre en igualdad de condiciones con los clientes en el momento de la compra. Para los eventos.

Para el servicio de alimentos y bebidas que están comprendido en el alquiler de salones y alimentación, para fijar un precio se hizo un trabajo de campo donde se revisaron los precios de la competencia, revisando las instalaciones decidió tener los precios según los costos. Estos pueden variar si se incluye alimentación y estación de café y la cantidad de personas en el evento. El hotel cuenta con capacidad de atender eventos desde 5 personas hasta un máximo de 200 personas y estos precios pueden estar comprendidos entre un millón de pesos hasta dos millones de pesos

2.5.1. Política de descuento

Para las tarifas que están públicas en los buscadores de internet, los precios no tienen descuento, se implementa un precio estándar para todos, en recepción se tienen precios establecidos sin embargo la persona de recepción tiene un rango desde el 2% hasta el 5% dependiendo de la ocupación del hotel y de la hora donde el cliente llegue ejemplo si el hotel tiene una ocupación del 30% y son más de las 21 horas la recepción está en la obligación de cerrar este negocio para no bajar la ocupación del hotel.

2.5.2. Lineamiento y estrategias de precio

El hotel cuenta con negociaciones específicas con empresas pareto, que son las empresas que más noches hacen en el año, esto permite garantizar una ocupación promedio del 40% y una tarifa promedio de 180.000

2.6. Logística y distribución

Se tiene tres canales principales por donde el hotel llega a sus clientes,

Recepción: donde el hotel tiene un gran flujo de personas gracias a su ubicación estratégica en la Av. esperanza en el barrio quinta paredes. Es una persona encargada de dar precios establecidos desde la gerencia comercial dependiendo la ocupación y época del año

Fuerza de venta interna: está comprendida por 1 vendedor el cual está encargado de visitar empresas y encontrar nuevos prospectos de empresas, otra personas encargada de recibir todas las llamadas que llaman al hotel y está encargada de responder todas las solicitudes de los mismo en el menor tiempo posible para tener aceptación y un muy buen servicio al cliente

Fuerza de venta externa: está comprendida por los canales electrónicos que no hacen parte del hotel pero tienen presencia a nivel nacional e internacional donde la fuerza de ventas no tiene la capacidad de llegar.

2.6.1. Intermediarios

Canales electrónicos que son los encargados de llegar a otros países y ciudades del mundo donde el hotel no puede llegar, esta intermediación tiene un valor del 15% sobre el total vendido mensual por este canal.

2.6.2. Estrategia de distribución

Actualmente el hotel cuenta con una persona que está encargada de manejar los clientes más importantes, esto permite tener un trato preferencial y especializado para asegurar un trato diferencial.

2.7. Diseño de fuerzas de venta

En cuanto al proceso de fuerza de ventas el hotel cuenta con un área de oportunidad para fortalecer las ventas, por esta razón se encuentra en estudio revisar una estrategia que permita potencializar las ventas en la nueva torre donde se publicara la cantidad de habitaciones.

2.8. Sistemas de distribución y ventas: como llegan al cliente-tácticas

El hotel cuenta con alianzas estratégicas en medios donde asegura un mensaje directo enfocada en las condiciones y atributos de las habitaciones, donde los clientes encontraran un menú de beneficios, estas herramientas se han convertido en un canal fuerte en cuanto a posicionar la marca en la mente de los consumidores del sector donde la calidad y el servicio cobran relevancia a la hora de tomar la decisión de compra.

Cuenta con un plan de referidos donde las personas encargadas de hacer las reservas en las empresas tienen noches complementarias, o descuentos en alimentación, esto ayuda a que las personas encargadas de las reservas siempre tengan preferencias con el hotel en el momento de hacer la reserva. Se realizan campañas de marca en las redes sociales donde todo el tiempo se están

mostrando las instalaciones del hotel y periódicamente se dan algunos beneficios y se comunican promociones en restaurante o el cambio de menús de temporada.

2.9. Sistema de servicio al cliente y postventa

El hotel cuenta con una personas que está encargada de resolver las PQRS de los clientes, donde se hace seguimiento a todas los casos que se llevan en el hotel, se tiene un sistema de gestión de calidad donde estos se enumeran y se escalan a el área encargada para darle solución lo más pronto posible, el tiempo de respuesta está comprendido en un tiempo no mayor a tres días hábiles.

Las empresas que generan gran cantidad de noches en el hotel son visitadas mino una vez al mes para saber la necesidades que están tienen y poder tener soluciones integradas desde el hotel, se responden preguntas por distintos canales de comunicación, comprendidas como Facebook o teléfonos los cuales están las 24 horas del día para ayudar a los cliente.

2.10. Problemas y oportunidades

El principal problema del hotel es la centralización de la información de los clientes actuales donde el principal contacto de recepción de estas negociación están concentrados en la gerente comercial, la cual lleva 2 años manejando la operación, esta persona se ha encargado de dar una atención personalizada a este tipo de clientes y no deja que otras comerciales atiendan a estos clientes.

Este se convertirían en un gran problema donde llegará a dejar el hotel, los clientes que ella maneja muy probablemente se irían con esta persona debido a los vínculos que esta misma estableció con ellos.

En la pauta online no se está haciendo grandes esfuerzos en este momento, se necesita la implementación de nuevas estrategias donde tengan mayor presencia y de esta manera ir de la mano con las tendencias de la hotelería a nivel nacional.

2.11. Observación de distribuidores, competidores y población: donde están, cómo son los complementarios y sustitutos

Un gran sustituto en este momento para la industria hotelera corporativa es Airbnb el cual ofrece solo el hospedaje pero en ningún momento ofrece alimentación y todos los servicios complementarios que tiene el hotel.

2.12. Influenciadores

El hotel tiene una gran presencia en redes y pautas para animar a las personas que conozca el hotel, parte tiene como clientes figuras públicas (Sebastián Quintero) las cuales mencionan los beneficios que el hotel ofrece.

Capítulo III: Análisis Situación y Atractivo de Mercado



Gráfico 2: Competitividad Mercadeo

Fuente: Elaboración propia. Matriz MIME

El mapa de competitividad muestra los principales enfoques para la empresa Hotel Black Tower, para los cuales es de gran importancia aplicar estrategias para su sostenibilidad y adaptación a las diferentes estrategias de: Precio, Marca, y asegurando una Fuerza de Ventas enfocadas en los resultados.

3.1. Mapa de Competitividad

Marca: Teniendo una calificación de 1,8 presenta debilidad a que la marca no presenta mucha diferenciación de sus competidores, bajo conocimiento de las ventajas de su marca y aunque la marca es reconocida en el sector no logra ser una fortaleza.

Producto: En este ítem la empresa si presenta una calificación favorable de 3, ya que tiene conocimiento claro del producto, de la necesidad que tienen sus clientes para diseñarlo y porque cumple con todas las características que desea el cliente, adicionalmente conoce cuál es su producto más rentable y siempre está atento para realizar cualquier cambio en él.

Servicio al cliente: En cuanto al servicio al cliente presenta deficiencias ya que a pesar de tener una persona que se encargue del servicio al cliente, no se dedica exclusivamente para esto, también presenta agilidad en las respuestas de las PQRS mostrando interés en solucionar sus debilidades. Sin embargo le hace falta un programa de servicio pos-venta, monitorear los servicios para que pueda crear una fortaleza.

Cliente: Otra de las fortalezas de la empresa radica en el cliente el cual muestra que tiene conocimiento sobre los segmentos para poderse enfocar, sus necesidades, disposición de compra y cuáles serían sus clientes potenciales. En esta área tiene 3,2 de calificación.

Competencia: En cuanto a la competencia la empresa tiene claro quiénes son sus competidores, también sobre las debilidades y fortalezas de los mismos posicionando una calificación de 3.

Comunicación: Baja calificación en la comunicación ya que maneja poca comunicación externa, tiene una página web que hace 2 años no la modifican y no mide la comunicación. La comunicación interna lo realiza por medio de carteles informativos y por medio de whatsapp. Poniendo esta área en 1,5 de calificación.

Canales: Los canales también presentan debilidad ya que los canales son poco efectivos y no los miden para crear estrategias. No muestra canales para mostrar el portafolio de servicios y vender su producto.

Fuerzas de Ventas: No tiene fuerza de venta lo cual posiciona a esta área en una parte crítica ya que no tiene vendedores, no tienen metas y no miden. Creando incertidumbre en el negocio dependen de solo 2 clientes y no se enfoca en buscar nuevas opciones.

Precio: El precio es un favor importante para una empresa, no solo es tener el precio bajo sino también medir constantemente la rentabilidad y también tener estrategias de precio para el Hotel Black Tower en los diferentes canales de distribución.

- **Resultados e indicadores del sector y la compañía**

Poder de Negociación de los Compradores

El mercado hotelero tiene una gran oportunidad de expansión ya que cada vez más turistas están interesados en visitar Colombia, ya sea por placer o negocios esto genera una ventaja competitiva a la hora de invertir en el sector.

Los clientes cada vez cuentan con más poder de negociación y enfocan sus recursos económicos al factor precio ya que esto los hace más conscientes y sensibles.

Limitación en la rentabilidad en la industria hotelera esto dado a la gran demanda de en el sector y las ofertas de los demás competidores.

La capacidad que tiene el cliente para estar informado en las ventajas competitivas del hotel donde están informados del precio, productos y servicios.

Poder de Negociación de los Proveedores

En este caso tenemos en cuenta la gran demanda en el sector turístico donde cada vez cobran más relevancia las agencias turísticas donde garantizan algunos clientes paquetes promocionales donde incluyen tiquetes aéreos y hospedaje.

Algunas cadenas tienen posiciones más dominantes en cuanto a poder de negociación esto dado por las grandes cadenas hoteleras las cuales les permite tener negociaciones centralizadas lo que les garantiza un poder absoluto en la industria hotelera .

Nuevos Competidores Entrantes

Cada día entran nuevos competidores los cuales generan una amenaza , para el indicador de ocupación del hotel Black Tower , en esta zona ingresaron dos nuevos competidores Hyatt - Hilton los cuales son grandes cadenas hoteleras que pueden tener precios muy competitivos en el momento de su lanzamiento y esto hace que los huéspedes cambien de hotel rápidamente siguiendo una mejor tarifa.

Variables:

- Economías de Escala

Algunos hoteles manejan economías de escala lo que les permite generar una venta frente a hoteles pequeños, esto genera gran eficiencia en cuanto a los costos a través de sus proveedores de alimentos y materiales de aseo.

- Diferenciación del Producto

Este mercado se caracteriza porque los clientes encuentren atributos diferenciadores esto es importante a la hora de tomar la decisión de compra esto dado por las experiencias adquiridas o por los momentos de verdad esto genera un posicionamiento en la mente de los consumidores y asegura la permanencia y recordación de la marca la cual puede perdurar en el tiempo y se mantengan en la mente de los huéspedes.

- Requisitos de Capital Hotelero

Cada vez la necesidad de invertir más recursos en el sector hotelero es más evidente dada la gran demanda en la industria y lo atractivo del negocio para grandes cadenas hoteleras las cuales invierten gran parte de sus recursos en publicidad y posicionamiento de marca.

- Acceso a los Canales de Distribución

Los competidores necesitan herramientas diferenciadoras para que los nuevos competidores acepten estrategias de transacción en sus servicios, las agencias turísticas cobran mucha relevancia ya que se convierten en un factor importante a la hora de lograr un alcance mayor y permear más clientes sirviendo como puente para capturar más mercado.

Para el presente análisis situacional se tendrán en cuenta las cifras del comportamiento del turismo en el País y por departamentos, turismo de salud y del sector hotelero.

3.2. Turismo del País

Según Procolombia en materias de turismo Colombia se encuentra entre los 10 mejores destinos turísticos del mundo, esto se convierte en una gran fortaleza para el sector turístico, ocasionando que los inversionistas tengan los ojos puestos en esta cifras e impulsando la economía del país en el sector, la ubicación de Colombia y los diferentes sitios turísticos la convierten en un destino gracias a su multiculturalidad, donde la mayoría de turistas extranjeros quieren visitar.

Según Cotelco la tarifa promedio subió un 0,60% en comparación al año anterior pero la ocupación frente al años anterior bajó un -0,28% esto se puede interpretar de que los hoteleros tienen una tarifa promedio mayor con una ocupación menor, esta es una buena práctica debido a que las instalaciones tienen menor desgaste y la ganancia es mayor.

RESUMEN NACIONAL

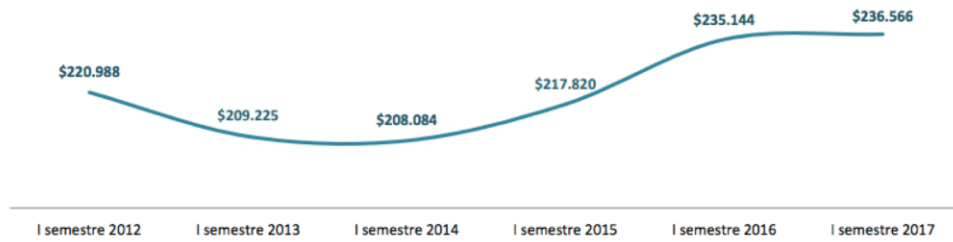


Gráfico 3: Resumen Nacional

Fuente: (Cotelco, s.f.)

VARIACIÓN ANUAL TARIFA PROMEDIO

Gráfica 7. Tarifa promedio semestre total muestra 2012-2017



Gráfica 8. Variación anual tarifa promedio total muestra – 2015 / 2017

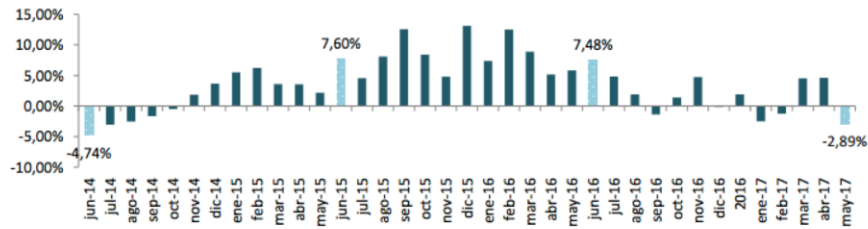


Gráfico 4: Variación Anual Tarifa Promedio

Fuente: (Cotelco, s.f.)

Revisando la gráfica de la tarifa promedio vemos una curva ascendente donde vemos la recuperación de la tarifa promedio de los hoteles donde en aumento desde el primer semestre del año 2015

3.3. Turismo por departamentos



Grafico 5: Antioquia

Fuente: (Cotelco, s.f.)

Esta grafica se puede observar el decrecimiento del - 6,35 en cuanto al porcentaje de ocupación lo que se convierte en un reto para impulsar el turismo en la zona y volver a los niveles del 2016 o mejorar la cifra frente a años anteriores.

BOGOTÁ**Porcentaje de ocupación**

I semestre 2016: 54,35% ↑ 1,50%
I semestre 2017: 55,85%

**Tarifa promedio**

I semestre 2016: \$263.817 ↓ -2,03%
I semestre 2017: \$258.457

Origen de huéspedes**Nacionales**

I semestre 2016: 38,0%
I semestre 2017: 36,0%

**Extranjeros**

I semestre 2016: 62,0%
I semestre 2017: 64,0%

RevPar & GrevPar**RevPar**

I semestre 2016: \$143.391 ↑ 0,67%
I semestre 2017: \$144.347

**GrevPar**

I semestre 2016: \$143.412 ↑ 0,65%
I semestre 2017: \$144.347

Número de habitaciones

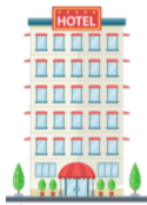
I semestre 2016: 11.586 I semestre 2017: 11.378

Gráfico 6: Bogotá

Fuente: (Cotelco, s.f.)

En cuanto a Bogotá los porcentajes de ocupación del primer semestre crecen vs 2016 en un 1,50% lo que da una cifra positiva y muy atractiva para los inversionistas del sector hotelero en Colombia

CARTAGENA



Porcentaje de ocupación

I semestre 2016: 61,51%
I semestre 2017: 60,57% ↓ -0,94%



Tarifa promedio

I semestre 2016: \$389.033
I semestre 2017: \$386.284 ↓ -0,71%

Origen de huéspedes



Nacionales

I semestre 2016: 47,0%
I semestre 2017: 48,0%



Extranjeros

I semestre 2016: 53,0%
I semestre 2017: 52,0%

RevPar & GrevPar



RevPar

I semestre 2016: \$239.275
I semestre 2017: \$233.971 ↓ -2,22%



GrevPar

I semestre 2016: \$243.160
I semestre 2017: \$236.782 ↓ -2,62%

Número de habitaciones



I semestre	I semestre
2016: 3.826	2017: 4.109

Gráfico 7: Bogotá

Fuente: (Cotelco, s.f.)

Cartagena, siendo una de las ciudades que tiene el mayor indicador de turismo de crecer el porcentaje de ocupación frente al 1 semestre del año anterior en un -0,94% esto impulsa al sector a buscar mejores estrategias para aumentar la demandada y recuperar la cifra.

Departamento	Número de establecimientos	Número de habitaciones
Antioquia	22	3.322
Atlántico	6	1.004
Bogotá	17	2.605
Bolívar	16	2.846
Boyacá	2	204
Caldas	2	220
Casanare	1	128
Cundinamarca	1	130
Magdalena	4	451
Meta	1	70
Norte de Santander	1	105
Santander	3	404
Tolima	1	126
Valle del Cauca	4	171
Total	81	11.786

Gráfico 8: Bogotá

Fuente: (Cotelco, s.f.)

Según los datos se ve una fuerte oportunidad de crecimiento para Bogotá ya que por el tamaño de la población solo cuenta con 17 nuevos proyectos en la ciudad de Bogotá.

3.4. Motivos de viaje y Turismo.

De acuerdo a los datos del DANE el indicador de ocupación crece en un 56,1 % en el 2017 y la cifra a nivel mensual está en un 59,8 con tendencia creciente en los 12 meses.

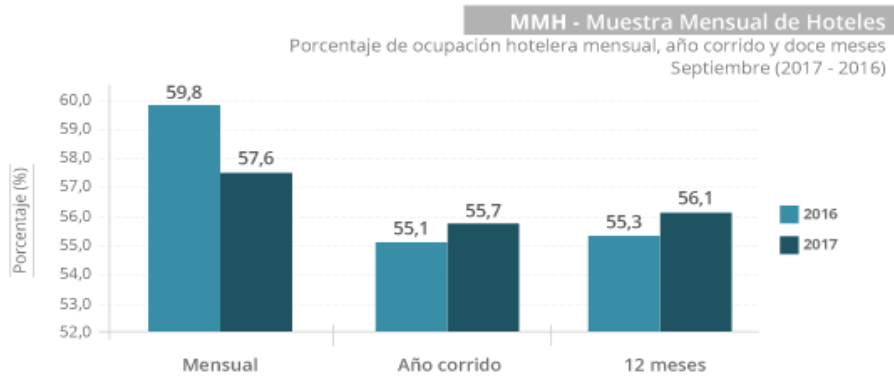
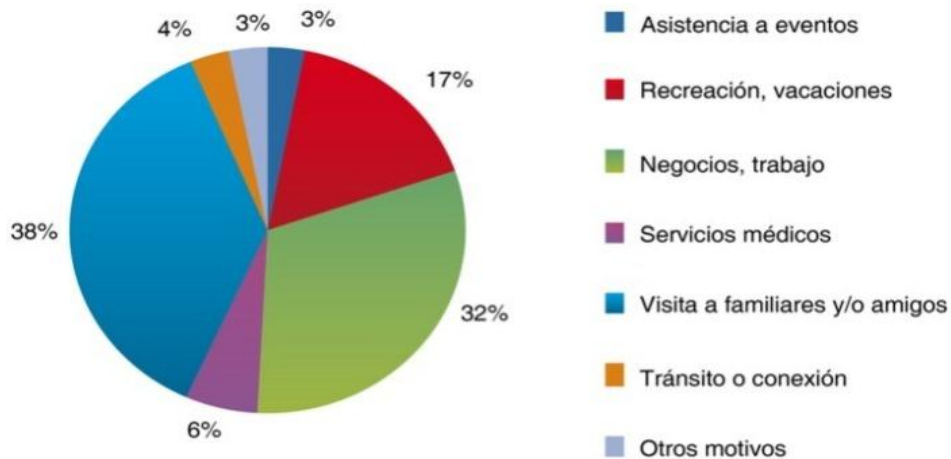


Gráfico 9: Bogotá

Fuente: (DANE, s.f.)

Según fuentes del Dane el 38% de las personas que buscan un sitio de hospedaje es porque van asistir algún tipo de evento, seguido del 32 % los cuales asisten a otras ciudades por motivo de trabajo o negocio.



Fuente: Convenio DANE-IDT. Encuesta de Viajeros Bogotá. Grupo Estadístico.

Gráfico 10: Bogotá

Fuente: (DANE, s.f.)

De igual forma, teniendo como fuente la información del DANE la variación anual de los ingresos de ocupación están en un 2,4 % vs 2016 donde la cifra alcanzaba un 2,1%, esto le permite a los inversionistas generar nuevos proyectos de inversión en el sector y de asegurar mayor confianza para los inversionistas.



Gráfico 11: Bogotá

Fuente: (DANE, s.f.)

Para el hotel BTP es importante estar validando la información del sector ya que por medio de estos indicadores pueden validar momentos importantes en cuanto a los índices de ocupación hotelera en Colombia.

Validando las cifra a nivel nacional muestra un crecimiento del 2,4 % vs el año anterior.

Porcentaje de Ocupación

Validando los indicadores del porcentaje de ocupación cada año muestra crecimiento pasando del 50,4% para el año 2010 a un 53,4% para el año 2015 una cifra exponencial con una tendencia creciente año tras año.

AÑO	PORCENTAJE OCUPACIÓN %
2010	50,4
2011	52,0
2012	53,8
2013	52,7
2014	52,5
2015	53,4

Gráfico 12: Porcentaje de Ocupación Colombia

Fuente: (DANE, s.f.)

3.5. Ocupación Hotelera Colombia – Tendencias.

Análisis Externo de Mercado

Tendencias

Una de las maneras más habituales de hacer publicidad en Internet es el **Search Engine Marketing (SEM)** o **marketing en motores de búsqueda**, sobre todo en uno de ellos: **Google**.

De hecho, el gran gigante tecnológico cuenta con un método para que puedas hacer publicidad patrocinada: **Google Adwords**. (<https://postcron.com/es/blog/publicidad-en-internet/>, s.f.)

1.- El móvil lidera todo: Desde los diseños pensados primero en el móvil a las búsquedas de Google en las que da prioridad a las web móviles, hasta llegar a representar esta vía más del **60% del tráfico para los hoteles**, el mundo móvil lidera todo en 2017. Los establecimientos deberían adaptar su presencia online, tanto contenido como publicidad, al usuario móvil para el primer trimestre del año.

2.- Los pagos por móvil, preparados para su explosión: Los pagos en el móvil se están moviendo más allá de la tarjeta de crédito, potenciando las conversiones hasta que sean acordes al tráfico móvil. Desde Paypal a Apple Pay, los métodos de pago más innovadores están facilitando las reservas a través de los dispositivos.

3.- Las tablets, en ligero descenso: La tablet está en declive. Los dispositivos de tamaño mediano se han visto superados por los teléfonos con grandes pantallas y elevadas prestaciones por un lado, así como por los portátiles ligeros como los **Chrombook** por el otro.

4.- Grandes cambios en las búsquedas pagadas: Más anuncios de texto, los nuevos anuncios de texto ampliado de Google y nuevos competidores como Airbnb desde la economía colaborativa, requieren nuevas estrategias de búsqueda pagada.

5.- Venta de stock hotelero en nuevos canales: Los hoteles están encontrando innovadoras fórmulas para vender su excedente de habitaciones, incluyendo los nuevos canales. Puntos de venta como **Airbnb** ofrecen grandes oportunidades a los hoteleros más expertos, incluso aunque procedan de sus competidores.

6.- Fidelización e innovadora prescripción social: Los hoteles están utilizando tecnología emergente para ganarse la fidelización del cliente con un toque personal. Herramientas como **flip.to** ofrecen a los establecimientos la oportunidad de proporcionar descuentos a los

prescriptores, adquiriendo mayor presencia en redes sociales y fomentando la lealtad en un solo movimiento.

7.- La búsqueda por voz transforma el SEO: A medida que las búsquedas por voz aumentan, el contenido debe cambiar para dar respuesta a esas nuevas demandas de SEO que consisten en palabras claves de larga extensión en un lenguaje cada vez más natural, lo que viene de la mano de un creciente desarrollo de los **asistentes digitales**.

8.- Cambios continuos en el algoritmo de búsqueda: **Google**, **Bing** e incluso **Facebook** están introduciendo cambios continuamente en su algoritmo de búsqueda. Como muchos de ellos no son públicos, los hoteleros deben estar pendientes de cómo les afectan para hacer ajustes con el fin de adaptarse.

9.- Instagram se centra en el comercio electrónico: Están haciendo pruebas piloto con posts que incitan a la compra con 20 marcas líderes, creando un equipo de comercio electrónico en Nueva York y realizando una intensa investigación para conseguir funciones de compra completamente integradas en Instagram en los próximos 2-4 años.

10.- Anuncios en Snapchat al alza: Considerar las redes sociales como un todo se está convirtiendo en la base del comercio electrónico. Las oportunidades publicitarias que ofrece Snapchat están creciendo al consolidarse como la plataforma preferida por los milenials, donde los hoteles pueden aprovechar la oportunidad de mostrar sus imágenes en una red tan visual y personal.

11.- El móvil revoluciona la publicidad en Facebook: Ha llegado el momento de cambiar el enfoque de la publicidad en **Facebook**, teniendo en cuenta que el 95% de los anuncios en esta red social se ve desde un dispositivo móvil, por lo que deben tener un diseño adaptado y los que incluyan video han de ser comprensibles si se ven sin sonido.

12.- Creciente importancia del video: Los usuarios prefieren cuatro veces más el contenido en video que en texto. Los presupuestos para videos en todos los ámbitos están al alza. Es clave ofrecer **contenido relevante** a los clientes en el momento correcto del itinerario de compra.

13.- Transmisión en vivo para personalizar: Con **Facebook e Instagram** ofreciendo un amplio uso de herramientas de **video en vivo**, los mensajes efímeros están creciendo en popularidad. Además de asegurarse de que los mensajes se pueden compartir en tiempo real con los que lo están viendo, ofrecer la posibilidad de que desaparezcan los videos instantes después de haber sido vistos ofrece una sensación de **personalización** a sus espectadores.

14.- El metabuscador como canal esencial: El **metabuscador** ha evolucionado de ser un canal de marketing potencial a uno que todos los hoteles deben tener como parte de su **marketing mix**. Sin embargo es importante destacar que sólo es un canal de más éxito que las **OTA** si la estrategia de tarifas es la correcta.

15.- Creciente profundidad de los análisis: La profundidad de la información disponible a través de las herramientas de análisis no hace más que crecer de año en año. Los hoteles pueden saber **qué clientes son los más valiosos** a través de información demográfica, seguimiento de su comportamiento con el móvil y mucho más.

16.- Bing se hace mayor: La cuota de mercado de **Bing** ha experimentado un gran crecimiento en el último año, incrementando su importancia de cara a 2017. Actualmente representa el 7,3% del mercado de la **Unión Europea**, porcentaje que se eleva al 20,5% en el caso del **Reino Unido**, hecho atribuido en gran medida al lanzamiento de **Windows 10**. Aunque el volumen es inferior al de **Google**, la fidelización del usuario es mayor a partir del tercer trimestre del pasado ejercicio.

17.- Aumentan las bases de datos inteligentes: los hoteleros tienen acceso a bases de datos más inteligentes a través de los principales canales. **Facebook, Google Analytics, Google AdWords** y otros son cada vez más sofisticados, lo que permite una mayor concreción en su público objetivo para sus campañas de marketing. (Marketing Hotelero: 17 Tendencias para el 2017, s.f.)

De acuerdo con la Muestra Mensual de Hoteles, en julio de 2017, la tasa de ocupación de los hoteles fue de 58,1%, frente al 55,6% registrado en el mismo mes de 2016, lo que representa un aumento de 2,5%.

Entre los principales motivadores de este incremento se destacan el turismo de reuniones, la incorporación de habitaciones y camas que se están demandado especialmente en los hoteles grandes (corporativo) y las promociones que realizan las cadenas hoteleras con el ‘todo incluido’. (Min TIC, s.f.)

Afiliado	Hab.	Hab. disp	% Part. MDC	% Ocupa.	H. ocup.	% Part. Real	Tarif. promedio	Ventas (Hab.)	RevPar	ARI	RGI	MPI	Regis.
Black Tower Premium Hotel	51	987	6.95	85.11	840	8.15	\$192.921	\$162.053.641	\$164.188	0.93	1.1	1.17	20
Hotel Embassy Park	46	920	6.47	71.63	659	6.4	\$167.478	\$110.368.328	\$119.966	0.81	0.8	0.99	20
Hotel Estelar de la Feria	106	2.120	14.92	52.69	1.117	10.84	\$205.510	\$229.554.221	\$108.280	0.99	0.72	0.73	20
Hotel Tryp Bogotá Embajada	250	4.964	34.93	79.77	3.960	38.44	\$196.841	\$779.491.238	\$157.029	0.95	1.05	1.1	20
Hotel Wyndham Bogotá	261	5.220	36.73	71.38	3.726	36.17	\$227.952	\$849.349.614	\$162.711	1.1	1.09	0.98	20
	714	14.211	100	72.49	10.302	100	\$206.835	\$2.130.817.042	\$149.941				100
ENERO A NOVIEMBRE													
Afiliado	Hab.	Hab. disp	% Part. MDC	% Ocupa.	H. ocup.	% Part. Real	Tarif. promedio	Ventas (Hab.)	RevPar	ARI	RGI	MPI	Regis.
Black Tower Premium Hotel	51	16.491	7	74.1	12.220	9	\$186.311	\$2.276.717.476	\$138.058	0.89	1.12	1.26	324
Hotel Embassy Park	46	14.904	7	62.33	9.290	7	\$163.987	\$1.523.440.688	\$102.217	0.79	0.83	1.06	324
Hotel Estelar de la Feria	106	34.344	15	52.34	17.975	13	\$205.459	\$3.693.127.759	\$107.533	0.98	0.87	0.89	324
Hotel Tryp Bogotá Embajada	250	80.964	35	65.9	53.356	40	\$204.519	\$10.912.290.704	\$134.780	0.98	1.1	1.12	324
Hotel Wyndham Bogotá	261	82.116	36	50.94	41.829	31	\$232.390	\$9.720.660.599	\$118.377	1.11	0.96	0.87	324

Gráfico 13: Bogotá

Fuente: (Cotelco, s.f.)

El porcentaje de ocupación hotelera de acuerdo al registro de cifras del DANE en los últimos 14 años muestra un comportamiento estable e incluso creciente como se observa en los 2 años

finales y en lo corrido del presente año, en el mes de agosto reportó un porcentaje de ocupación del 61,0% mostrando así un buen comportamiento y crecimiento del sector hotelero.

3.6. Ocupación Hotelera - Black Tower Premium

Ocupación del año 2017

En esta tabla se muestra los indicadores de la ocupación promedio del Hotel Black Tower .

De Enero a Octubre.

Hab. dispo.	H. ocup.	% Ocupa.	Tarif. promedio	Ventas (Hab.)	RevPar	Huésp. nac.	Huésp. ext.	Ventas A&B	Eventos	Asistentes	Mes
1.581	1.029	65.08	\$180.609	\$185.846.671	\$117.550	1.335	641	\$0	0	0	Enero
1.428	1.125	78.78	\$191.013	\$214.889.779	\$150.483	1.218	731	\$0	0	0	Febrero
1.581	1.196	75.64	\$183.278	\$219.200.368	\$138.647	1.402	522	\$0	0	0	Marzo
1.530	967	63.2	\$178.112	\$172.234.274	\$112.571	1.346	291	\$0	0	0	Abril
1.581	1.179	74.57	\$187.587	\$221.165.355	\$139.890	998	741	\$0	0	0	Mayo
1.530	1.197	78.23	\$186.870	\$223.682.819	\$146.198	1.420	473	\$0	0	0	Junio
1.581	1.295	81.91	\$186.781	\$241.881.602	\$152.993	1.665	454	\$12.978.506	0	0	Julio
1.581	1.139	72.04	\$191.666	\$218.307.391	\$138.082	1.114	818	\$15.819.349	0	0	Agosto
1.530	968	63.26	\$185.006	\$179.085.640	\$117.049	1.204	392	\$19.875.178	0	0	Septiembre
1.581	1.285	81.27	\$185.502	\$238.369.936	\$150.772	1.520	424	\$16.692.004	0	0	Octubre

Gráfico 14: Bogotá

Fuente: (Cotelco, s.f.)

3.7 Barreras de Entrada

Barreras de entrada por costos: En la hotelería se puede dar esta situación cuando hay presencia de organizaciones con productos de bajo costo, para los nuevos participantes, están en la situación en donde no pueden entrar si no pueden competir con estos bajos costos

- **Economías de escala:** Hace referencia a mercados grandes que son aprovechados por los líderes en el sector, al ser aprovechados en su totalidad en una industria con una disminución de costos y beneficiar a las empresas, esto se puede evidenciar con las grandes cadenas en Colombia.

- **Constitución legal de las empresas:** La formalización de las empresas, impuestos, reformas tributarias, normatividad y permisos aumentan los costos de producción, razón por la cual muchas empresas pequeñas y pymes del sector desarrollan su actividad comercial de manera informal e ilegal.

- **Experiencia en la industria:** El desconocimiento en los procesos, mercado hacen difícil la entrada de empresarios al sector, sin embargo no es un obstáculo vital para los nuevos emprendedores se puedan posicionar en el mercado del sector nacional.

- **Tecnología:** Grandes sistemas operativos para tener un buen desempeño en la operación, tiene precios muy elevados lo que hace que las empresas nuevas no tengan acceso a esta

- **Formalización de los empleados:** Para la hotelería se necesitan personas con capacidades muy específicas para todos los procesos que necesita el hotel, recepcionistas que estén disponibles para hacer turnos las 24 horas del día, también se necesitan personas iguales para el cargo de botones. Si es un hotel muy grande necesita tener camareras las 24 horas esto hace que las personas que se necesitan para trabajar en las instalaciones sean personas con una disponibilidad de tiempo del ciento por ciento. También se necesita personal que tenga conocimiento en otros idiomas preferiblemente ingles debido a la gran cantidad de personas de habla inglesa.

Conclusión: para poder entrar a este mercado, los nuevo jugadores tienen que tener un músculo financiero bastante fuerte, esta es la principal barrera de entrada, otra gran barrera que tiene esta industria es la ubicación estratégica de la construcción, se necesitan permisos por la alcaldía de cada localidad para poder construir, aparte de tener los permisos dependiendo la zona tiene un límite de pisos para poder construir una zona residencial tiene un máximo de 8 pisos. Lo cual afecta la planificación de un proyecto debido a la cantidad de habitaciones que pueda llegar a tener un hotel y los servicios que este pueda prestar en su infraestructura.

En la hotelería podemos hablar que las de barreras de entrada desde los siguientes puntos de vista: costos, posicionamiento.

3.8. Estrategias Corporativas

- Posicionar el hotel como el primer hotel experiencial en Colombia a través de la decoración 4D
- Ganar mercado corporativo a través de la penetración geográfica del mercado
- Mediante el programa de fidelización de clientes retener los clientes del hotel, previendo la entrada de nuevos competidores en la zona.
- Incentivar a los huéspedes a generar contenido relevante en las redes sociales para ganar posicionamiento organizado en la red.
- **Barreras de entrada por costos:** En la hotelería se puede dar esta situación cuando hay presencia de organizaciones con productos de bajo costo, para los nuevos participantes, están en la situación en donde no pueden entrar si no pueden competir con estos bajos costos

- **Economías de escala:** Hace referencia a mercados grandes que son aprovechados por los líderes en el sector, al ser aprovechados en su totalidad en una industria con una disminución de costos y beneficiar a las empresas, esto se puede evidenciar con las grandes cadenas en Colombia.
- **Constitución legal de las empresas:** La formalización de las empresas, impuestos, reformas tributarias, normatividad y permisos aumentan los costos de producción, razón por la cual muchas empresas pequeñas y pymes del sector desarrollan su actividad comercial de manera informal e ilegal.
- **Experiencia en la industria:** El desconocimiento en los procesos, mercado hacen difícil la entrada de empresarios al sector, sin embargo no es un obstáculo vital para los nuevos emprendedores se puedan posicionar en el mercado del sector nacional.
- **Tecnología:** Grandes sistemas operativos para tener un buen desempeño en la operación, tiene precios muy elevados lo que hace que las empresas nuevas no tengan acceso a esta
- **Formalización de los empleados:** Para la hotelería se necesitan personas con capacidades muy específicas para todos los procesos que necesita el hotel, recepcionistas que estén disponibles para hacer turnos las 24 horas del día, también se necesitan personas iguales para el cargo de botones. Si es un hotel muy grande necesita tener camareras las 24 horas esto hace que las personas que se necesitan para trabajar en las instalaciones sean personas con una disponibilidad de tiempo del ciento por ciento. También se necesita personal que tenga conocimiento en otros idiomas preferiblemente ingles debido a la gran cantidad de personas de habla inglesa.

3.9. Barreras de Salida

Porter

- Activos especializados
- Costes fijos de salida: indemnizaciones a empleados, ya que puede suceder que la empresa no cuente con el capital suficiente para realizar las respectivas liquidaciones o indemnización a proveedores (terminación de negocios).
- Restricciones sociales y gubernamentales: en el caso que la empresa deseara cerrar ya sea para incursionar en otro tipo de industria o cerrar por completo sus instalaciones, se vería obligada a reducir su personal o incluso prescindir definitivamente de los servicios de sus empleados. Esto podría ocasionar huelgas o manifestaciones en contra de la compañía. (Las 6 Barreras de Entrada de Michael Porter, s.f.)

Conclusión: Para poder salir de esta industria hotelera es muy complejo debido a la cantidad de inversión que se tiene que hacer para montar un hotel, las únicas forma viable para retirarse sin tener una pérdida mayor, es alquilar el hotel a un operador para que este tome la operación y el hotel siga funcionando de la misma manera.

3.10. Tamaño del Mercado

Afiliado	Hab. dispo.	H. ocupa.	% Ocupa.	Tarif. promedio	Ventas (Hab.)	RevPar	Huésp. nac	Huésp. ext.	Ventas A&B	Eventos	Asistentes	Registros
Hotel MS Campestre La Potra	7.033	2.251	32.01	\$181.170	\$407.812.902	\$57.986	4.841	180	\$0	0	0	245
Hotel MS Castellana	11.350	5.245	46.21	\$113.965	\$597.746.800	\$52.665	8.292	1.409	\$0	0	0	368
Hotel MS Centenario	9.437	5.332	56.5	\$113.286	\$604.040.979	\$64.008	6.712	1.115	\$0	0	0	363
Hotel MS Chipchape	14.520	10.853	74.75	\$123.182	\$1.336.896.378	\$92.073	12.455	2.178	\$0	0	0	363
Hotel MS Ciudad Jardín	17.231	12.903	74.88	\$155.459	\$2.005.889.049	\$116.412	10.023	7.495	\$127.679.537	0	0	339
Hotel MS Estación Superior	7.661	4.133	53.95	\$111.774	\$461.960.960	\$60.300	4.545	831	\$27.398.966	0	0	265
Hotel MS Oceanía	13.239	5.175	39.09	\$104.617	\$541.393.814	\$40.894	7.854	2.548	\$31.376.563	0	0	368
Hotel Muisca	5.136	2.901	56.48	\$173.278	\$502.679.126	\$97.874	465	5.102	\$14.522.195	0	0	367
Hotel Mundo Guarigua	24.395	12.672	51.95	\$82.074	\$1.040.045.913	\$42.634	25.595	385	\$504.491.417	0	0	367
Hotel Neiva Plaza	12.354	4.562	36.93	\$120.500	\$549.721.000	\$44.497	6.388	0	\$0	0	0	142
Hotel Nelymar	3.782	583	15.42	\$94.185	\$54.909.598	\$14.519	707	388	\$0	0	0	122
Hotel Now	5.296	2.182	41.2	\$247.724	\$540.533.682	\$102.065	2.157	1.252	\$0	1	0	288
Hotel Oasis Blue	7.289	2.591	35.55	\$96.839	\$250.909.070	\$34.423	2.730	836	\$0	7	103	369
Hotel Obelisco	25.740	13.243	51.45	\$174.834	\$2.315.324.412	\$89.950	17.325	2.964	\$694.815.396	128	3.761	368
Hotel Oceanía Estelar	16.156	11.322	70.08	\$187.981	\$2.128.316.283	\$131.735	15.065	2.836	\$0	0	0	367
Hotel Old Providence	17	10	58.82	\$165.900	\$1.659.000	\$97.588	10	5	\$0	0	0	1
Hotel Olga Lucia	18.891	5.818	30.8	\$69.221	\$402.724.988	\$21.318	6.469	74	\$0	0	0	353
Hotel Oxford	11.041	5.735	51.94	\$130.516	\$748.506.681	\$67.793	4.213	716	\$0	0	0	368
Hotel Palermo Suite	1.770	670	37.85	\$166.112	\$111.295.000	\$62.879	772	108	\$860.000	8	114	81
Hotel Palmera Real	11.890	6.119	51.46	\$49.263	\$301.441.379	\$25.353	7.521	145	\$0	0	0	254
Hotel Paloma Pinue	2.724	645	23.68	\$204.700	\$414.645.382	\$44.000	1.108	244	\$0	0	0	125
	10.110.945	5.394.075	53.35	\$223.956	\$1.208.034.858.121	\$119.478	23.264.125	4.300.038	\$141.925.123.649	2.141.262	498.536	154255

Gráfico 15: Tamaño del Mercado Industria Hotelera

Fuente: (Cotelco, s.f.)

En esta tabla podemos observar todos los hoteles que están inscritos a nivel nacional a Cotelco donde están todas las estadísticas de los hoteles los cuales están inscritos, donde podemos ver la cantidad de habitaciones disponibles a nivel nacional con tarifa promedio, esto nos da un panorama a nivel nacional de todas las opciones que tiene el mercado corporativo y de turismo a nivel Colombia.

3.11. Nivel de Saturación

En el momento el mercado hotelero en Colombia cuenta con una gran oferta lo que hace que cada día sea más difícil conseguir los objetivos planteados por los hoteles en Colombia, tenemos

dos tipos de mercado para este sector, el primero es el mercado corporativo el cual tiene gran movimiento en las épocas de trabajo empresarial que está comprendido de lunes a viernes, estos hoteles los fines de semana cuentan con una ocupación baja, al contrario de los hoteles turísticos que tienen una ocupación alta para los fines de semana y entre semana tiene problemas para mantener sus ocupaciones a el nivel de sostener su operación. Desde el punto de vista del mercado la industria está saturada, además contamos con proyectos grandes de cadenas hoteleras internacionales que atacan a las marcas independientes en todo el territorio nacional.

3.12. Competencia

- EL BOUTIQUE CITY CENTER

La ubicación del hotel: Corferias, Salitre Plaza, Hayuelos, Gran Estación, Universidad Nacional, Aeropuerto Internacional El Dorado, Maloka, Embajada Americana y Gobernación de Cundinamarca, permite ser uno de los hoteles con mayor accesibilidad de la capital. (Hotel Boutique City Center, s.f.)

Anuncio

4,2 (97) · Hotel de 3 estrellas

Habitaciones y suites luminosas en un hotel desenfadado con restaurante refinado, gimnasio y Wi-Fi gratis.

- Tarifa: \$ 157.982

- HOTEL ARISTON'S

Anuncio

3,7 (59) · Hotel de 3 estrellas

Hotel moderno con habitaciones luminosas, desayuno gratuito y terraza en la azotea.

- Tarifa: \$ 139.971

- HOTEL SANTA CRUZ CORFERIAS

4,2 (56) · Hotel de 3 estrellas

Hotel minimalista con habitaciones y suites sencillas, con Wi-Fi gratis y desayuno en la habitación.

- Tarifa: \$ 159.235

- HOTEL FERROVIAL CORFERIAS

3,8 (39) · Hotel de 3 estrellas

3.12.1. Listado de los mejores Hoteles Bogotá

Guest Rating	Nightly Rate^ (COP)	
<p><u>JW Marriott Hotel Bogotá</u> Calle 73 No. 8 - 60 Bogotá Booking.com 1194980 Hotel 1414246 Elvoline 1414246 hrs 1414246 Hotels 1414246</p>	<p>9.27 Superb</p>	<p><u>1194980</u> Booking.com</p>
<p><u>Bogotá Marriott Hotel</u></p>	<p>9.1</p>	<p><u>896980</u></p>

Av. El Dorado No. 69B - 53 Bogotá Booking.com 896980	Superb	Booking.com
<u>Suites Tequendama</u> <u>Bogotá</u> Carrera 10 N27-51 Interior 150 Bogotá Booking.com 225400	9.1 Superb	<u>225400</u> Booking.com
<u>Hilton Bogotá</u> Carrera 7 No. 72-41 Bogotá Booking.com 983318 Hotels 984368 getaroom 984368 Hotel 984368	9.14 Superb	<u>983318</u> Booking.com
<u>Movich Buró 26</u> Avenida 26 Bogotá Booking.com 429000	9 Excellent	<u>429000</u> Booking.com
<u>NH Collection Bogotá</u> <u>Royal Teleport</u> Calle 113 No. 7-65 Bogotá Booking.com 525600	9 Excellent	<u>525600</u> Booking.com
<u>Four Seasons Hotel</u> <u>Bogotá</u> Cra 13 N 85- 46 Bogotá Booking.com 1093950	9.5 Superb	<u>1093950</u> Booking.com
<u>Sofitel Bogotá Victoria</u> <u>Regia</u> Carrera 13 # 85 - 80 Bogotá Booking.com 758639	9.3 Superb	<u>758639</u> Booking.com
<u>93 Luxury Suites &</u> <u>Residences</u> Carrera 13A 93-51 Bogotá Booking.com 445000	9.5 Superb	<u>445000</u> Booking.com

Gráfico 16: Listado de los Mejores Hoteles Bogotá

Fuente: (Los 30 mejores hoteles en Bogotá Colombia, s.f.)

3.13 Principal competidor

Afiliado	Hab.	Hab. dispo	% Part. MDC	% Ocupa.	H. ocup.	% Part. Real	Tarif. promedio	Ventas (Hab.)	RevPar	ARI	RGI	MPI	Regis.
Black Tower Premium Hotel	51	17.163	7	74.41	12.771	9	\$186.481	\$2.381.545.180	\$138.760	0.89	1.12	1.25	338
Hotel Embassy Park	46	15.548	7	62.88	9.777	7	\$164.190	\$1.605.290.098	\$103.247	0.79	0.83	1.06	338
Hotel Estelar de la Feria	106	35.404	15	53.22	18.842	13	\$205.280	\$3.867.893.425	\$109.250	0.98	0.88	0.9	334
Hotel Tryp Bogotá Embajada	250	84.464	35	66.2	55.914	40	\$204.392	\$11.428.400.254	\$135.305	0.98	1.09	1.12	338
Hotel Wyndham Bogotá	261	85.770	36	51.39	44.074	31	\$231.924	\$10.221.833.799	\$119.177	1.11	0.96	0.87	338

Gráfico 17: Principales competidores Industria Hotelera

Fuente: (Cotelco, s.f.)

Los principales competidores del hotel Black Tower Premium identificados previamente por la gerencia del hotel son los cuatro que están en ubicados estratégicamente en el sector donde está ubicado el hotel. el Embassy Park tiene menor cantidad de habitaciones pero por su gran trayectoria en el sector tiene una gran cantidad de clientes fidelizados los cuales son atractivos para nuestro hotel, con una tarifa promedio de \$164.100 está por debajo de nuestra tarifa promedio acumulada, los siguientes tres hoteles que se encuentran en la lista tienen notablemente una mayor cantidad de habitaciones y una tarifa promedio más alta, los consideramos competencia la similitud en los clientes que manejamos los cuales son corporativos los cuales son muy receptivos en el momento de escoger su hotel por una tarifa preferencial con descuentos preferenciales.

3.14 Líder y Retadores

En el momento los líderes de los hoteles en el sector de quinta paredes son los mencionados anteriormente en el set competitivo, las marcas nuevas que van a entrar en el sector son el Hyatt y el Hilton que entran a competir con los hoteles del sector, se estima que la tarifa promedio de

inauguración para estos hoteles este en un promedio de \$210.000 por personas más impuestos, esto hace que el sector sea más competitivo.

3.14.1 Análisis DOFA

Debilidades

- Gran rotación de clientes por las estacionalidades del sector
- Gran rotación del personas en la recepción, esto hace que el nivel de servicio disminuya.
- Entrada de grandes cadenas hoteleras al sector
- No se cuenta con un parqueadero grande, es limitado.

Oportunidades

- Crecimiento en el sector hotelero en los últimos años
- Construcción de nueva torre la cual duplicara la capacidad del hotel
- Construcción de la nueva sede de Corferias la cual empezara a traer más ferias en el sector

Fortalezas

- Diferencial en las instalaciones, con temática de cantantes de los años 80
- Diferencial habitaciones nuevas , con equipamiento nuevo, Smart tv, aire acondicionado,
- Es el único hotel en el sector con suites con vista a la ciudad
- Gran servicio al cliente, servicio personalizado con sus huéspedes, aprovechando base de datos sabemos cuáles son los gustos de los clientes.

Amenazas

- Construcción de hoteles en todo el sector
- Casa hoteles con tarifas muy por debajo
- Airbnb, tiene habitaciones en el sector

Se tiene grandes oportunidades de mejora con las nueva torre la cual permite que el hotel tenga mayor capacidad operativa para poder responder a la demanda de los clientes, por otro lado con la expansión del hotel se va contar con un parqueadero más grande el cual nos ayuda a tener un expansión suficiente para que los clientes puedan tener sus vehículos en el hotel, con las nuevas habitaciones se tendrá mayor variedad para los huéspedes y ellos mismo pueden tener una decisión de compra más a su medida, como amenazas en el sector tiene la entrada de nuevos hoteles grandes en el sector y un competidor que no está en la categoría pero está tomando gran fuerza en el sector empresarial Airbnb.

3.14.2 Análisis de Campo

Hotel Black tower es un hotel que en el momento cuenta con 2 torres las cuales cuenta con un total de 51 habitaciones que están divididas entre, habitaciones con cama doble, habitaciones con dos camas dobles, habitaciones con 3 camas sencillas y dos suites las cuales cuentas con vista a la ciudad de Bogotá y zona húmeda dentro de la misma habitación, para la atención de eventos sociales cuenta con un salón con una capacidad para 100 personas el cual tiene una alta rotación, también se cuenta con salones de reuniones los cuales son prestados para las personas del hotel que necesita atender sus citas en las instalaciones.

3.15. Matriz MIME

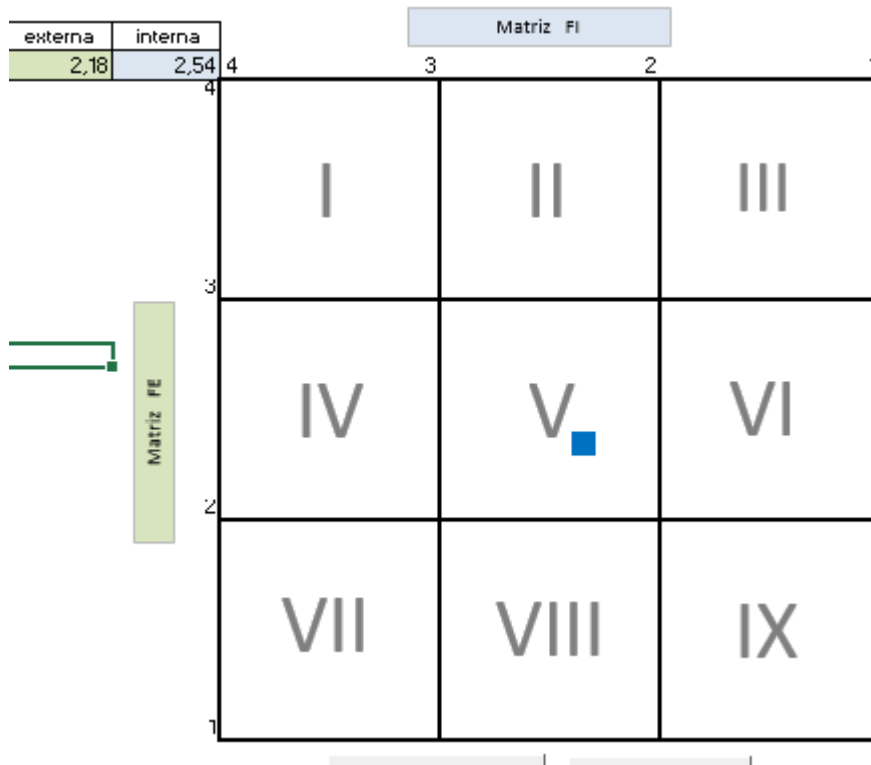


Gráfico 18: Matriz MIME

Fuente: Presentación elaborada por el Profesor. Matriz MIME

Podemos observar que al analizar los factores internos y externos, se ubica en el cuadrante

III – V – VII

Resista

(Penetración de mercado, Desarrollo de productos)

El puntaje externo resultante fue de 2,18 y el puntaje interno de 2,54, datos que permiten concluir que la organización tiene un riesgo en los factores externos debido a que depende de una

persona que está liderando las ventas en la compañía, genera una centralización de las ventas y se ven afectados los integrantes de la organización porque es necesario descentralizar la venta y generar un plan de sucesión que permita mejorar el ambiente en la organización. También cuenta con la entrada de nuevos competidores lo que lo impulsa a atacar y defender la posición del BTP frente los demás competidores. El hotel debe que empezar a manejar estrategias de marca para estar posicionado con sus huéspedes para no perder participación de mercado y poder empezar a traer nuevos clientes debido a la construcción de su nueva torre la cual tiene que aumentar su ocupación al doble debido que el número de habitaciones pasa de 51 a un total de 110.

3.16. Análisis del consumidor

3.16.1 Segmento de mercado a atacar

Todas las empresas que tengan necesiten servicios hoteleros, hospedaje o eventos corporativos cerca a nuestra ubicación, que está comprendida en las cercanías del centro de eventos Corferias, embajada americana. Con una segmentación demográfica donde la fuerza de ventas tiene divididos sus clientes y las zonas para enfocar mejor las fuerzas.

3.17. Atractivos del Mercado vs Ventaja Competitiva

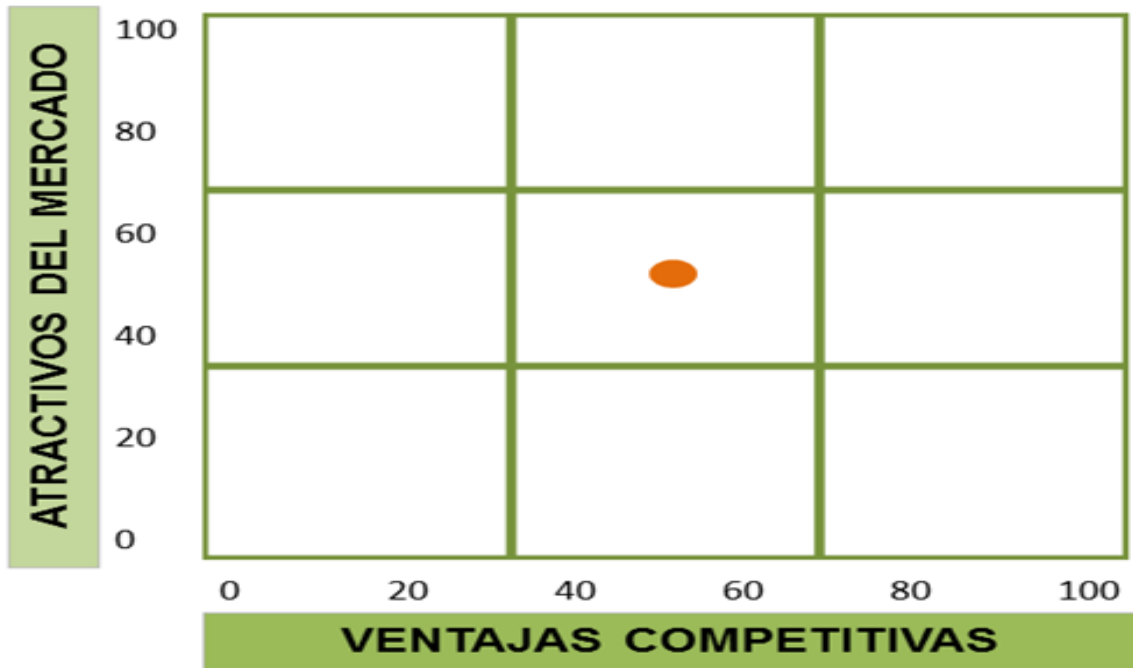


Gráfico 19: Atractivos del Mercado vs Ventaja Competitiva

Fuente: Presentación elaborada por Roger Best

El análisis de este matriz ubico a la empresa Black Tower Premium en el cuadrante de mejorar la posición, y optimizar la posición.

Defendernos de los problemas del mercado, pero a la vez atacar porque tenemos una ventaja competitiva para seguir en el mercado

Mejorar los canales de comunicación de la compañía

Validar atractivos del mercado en el sector hotelero

Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado

3.18. Ciclo de Vida del Producto

3.18.1. Ciclo de Vida

En este momento la hotelería está en crecimientos debido a varios factores, Colombia cada día se vuelve un país más atractivo para las personas extranjeras, aparte de esto el proceso de paz hace que las personas en el extranjero cada día sientan más confianza en volver o en conocer el país, Colombia está incursionando en turismo ecológico, donde en Bogotá las personas extranjeras llegan como primer contacto y después de esto salen para distintas ciudades del país tales como, Cartagena, Medellín, Santa marta, esto hace que el crecimiento no sea solo en la ciudad capital de Colombia, si no que podemos observar que tenemos un crecimiento a nivel nacional de las principales ciudades de Colombia.

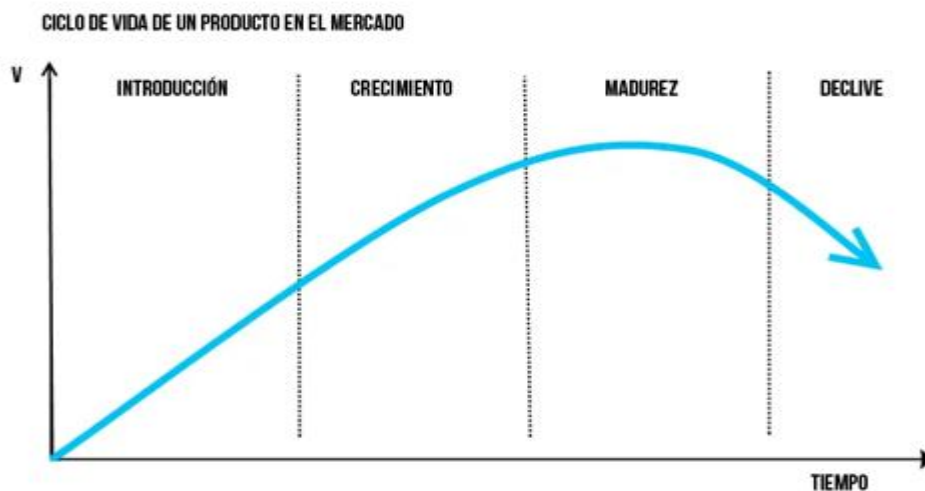


Gráfico 20: Ciclo de vida de un producto en el mercado

Fuente: Presentación elaborada por el Profesor.

3.19. Espinas De Pescado: Diagramas Causa - Efecto

Gráfica 1: Podemos evidencia que si se generan mejoras tecnológías en la operación se van a garantizar un mejor control de los procesos en cuanto a ventas y apertura de nuevos clientes mediante una estrategia focaliza en los clientes.



Gráfico 21: Matriz Espinas De Pescado: Diagramas Causa - Efecto

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2: Se observa una gran área de oportunidad en cuanto a los temas a trabajar el hotel

BTP:



Gráfico 22: Matriz Espinas De Pescado: Diagramas Causa - Efecto

Fuente: Elaboración propia.

Des con centralizar la operación comercial de la gerente comercial ya que está generando que el 40 % de los clientes que actualmente atiende el hotel este atendidos por esta persona , por esta razón el mejor panorama es empezar a garantizar que otros miembros del hotel atiendan a estos clientes para generar un equilibrio en cuanto a atención de clientes .

3.20. Matriz BCG

TIPO DE NEGOCIO	ESTRATEGIA	RENTABILIDAD	INVERSION REQUERIDA	FLUJO NETO DE FONDOS
ESTRELLAS	Crecer o mantenerse	Alta	Alta	Alrededor de cero o levemente negativo
VACAS LECHERAS	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente positivo
SIGNOS DE INTERROGACION	Crecer	Nula o Negativa	Muy Alta	Altamente negativo
PERROS	Cosechar o desinvertir	Baja o Negativa	Desinvertir	Positivo

Gráfico 23: Matriz BCG

Fuente: Presentación elaborada por el Profesor.

Habitaciones Estándar: Vaca, Las habitaciones del sector, ya tiene un gran reconocimiento y son muy bien vendidas en el sector, este es un producto que genera la mayor rentabilidad, su crecimiento es bajo por la alta participación del mercado. El mercado está saturado y esto hace que se tengan estrategias defensivas para tener el control de nuestros clientes y así no dejar espacio para que la competencia gane terreno.

Habitaciones Suits: Estrellas debido a su ubicación preferencial para los clientes más importantes se tiene que trabajar fuerte en este producto para que los huéspedes tengan la necesidad

de rentar este tipo de habitación que tiene extras para su hospedaje, donde pueden encontrar zonas húmedas una vista de 180 grados a los cerros orientales de la ciudad de Bogotá y un trato preferencial. El baño de esta habitación cuenta con una decoración especial donde se tiene doble ducha y doble lava manos. Se debe trabajar muy fuerte en la comunicación de estas habitaciones para las personas que están en la búsqueda de noches románticas en la ciudad de Bogotá

Restaurante: Perro: es un servicio que brinda el hotel, por servicio se debe contar con este, la rotación del mismo no está fuerte, su inversión es alta y la recuperación de la inversión es muy lenta. Esto hace que no sea atractivo para los inversionistas del hotel.

3.21. Matriz ANSOFF

El hotel se encuentra en según la matriz se encuentra en mercados actuales, con un desarrollo de producto nuevo donde el concepto de sus habitaciones está enfocado en vender los atributos por medio de experiencias las cuales se centran en que el huésped pueda vivir una experiencia diferencial, que garantice un excelente servicio y calidad a sus clientes.



Gráfico 24: Matriz ANSOFF

Fuente: Presentación elaborada por el Profesor.

3.22. Competitividad Matiz Mercadeo

En la matriz de competitividad mercadeo se ve una gran fortaleza en cuanto a conocimiento del mercado siendo 3 la puntuación más alta , seguida por ventas y fuerza de ventas , es importante resaltar que el hotel BTP por ser tan nuevo tiene áreas de oportunidad en cuanto a posicionamiento de la marca en el mercado.

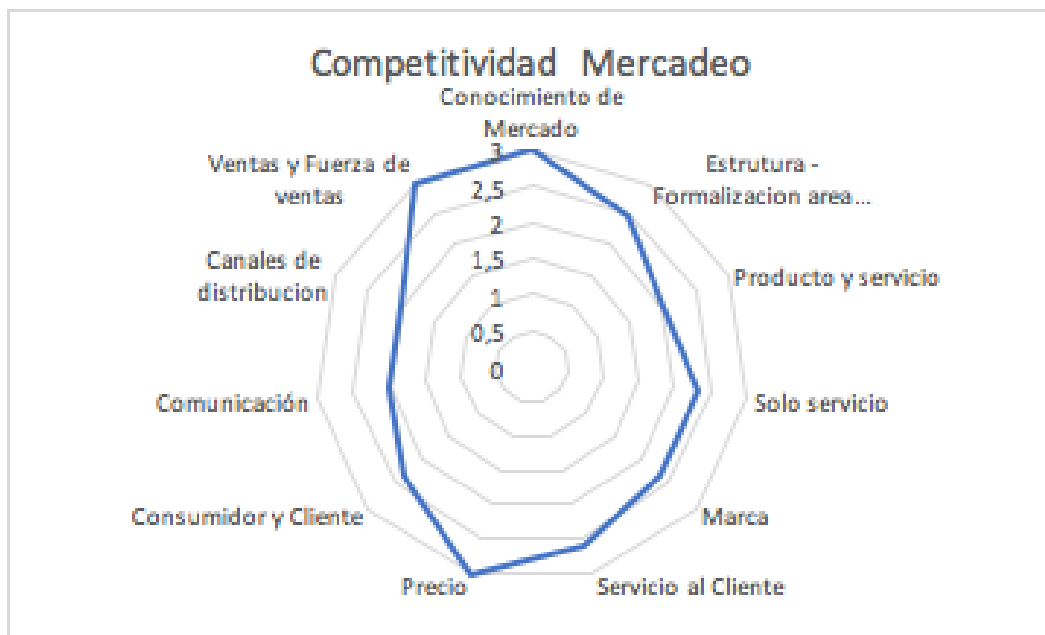


Gráfico 25: Matriz Mercadeo

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV: Mapa estratégico objetivos/estrategia/plan de actividad

1. Incrementar sus ventas en un 40% en la apertura de la nueva torre inicialmente enfocado en clientes potenciales para el 2018.

Esta estrategia se va realizar mediante la inclusión de una nueva fuerza de ventas la cual ayudara a la captación de nuevos clientes, mediante estrategias de comunicación y reservas online de clientes frecuentes y la segmentación de los clientes.

2. Aumentar el potencial de clientes corporativos en un 20% para el 2018 con una tarifa rentable y sostenible mayor a 180.000.

Mediante la fuerza de ventas nueva que se propone para la torre que se abrirá para el otro año se debe aumentar la capacidad de captura de nuevos clientes para el hotel.

3. Incluir servicios adicionales para los huéspedes donde tengan acceso a paquetes turísticos opcionales dentro y fuera de Bogotá.

4. Aumentar el posicionamiento de la marca en el mercado hotelero en un 20% de recordación.

Se implementara mediante campañas publicitarias online las cuales nos ayudara al posicionamiento de nuestra marca en otras ciudades y Bogotá

5. Mejorar la plataforma integral de medios digitales unificando una estrategia 360

6. Mejorar el departamento de call center donde tenga conectividad con diferentes canales de distribución.

Capítulo V: Soporte Táctico Marketing Mix Modificaciones Necesarias Para Cumplir La Estrategia

5.1. Producto:

- Fortalecer la comunicación de la nueva torre mostrando las ventajas de la marca y los beneficios que ofrece a los huéspedes

5.2. Plaza

- Mejorar la página Web bajo una plataforma integral donde se pueda comunicar la estrategia del hotel en medios digitales.
- Fortalecer la fuerza de ventas internas estableciendo el público objetivo a impactar por medio del servicio
- Generar alianzas estratégicas con hoteles en otras ciudades para que conozcan BTP en Bogotá.
- Fortalecer el Cmr con las bases de datos , con atención enfocada en impactar más clientes

5.3. Promoción

- Estrategias de Google Search OAN donde siempre estaremos presentes para que las personas que están buscando una solución hotelera nos pueda encontrar y hacer sus pedidos comerciales por la web
- Facebook & Instagram mediante estas dos poderosas herramientas comunicar las novedades del hotel, mediante campañas pagas patrocinando la información para llegar a diferentes clientes y con campañas orgánicas para comunicar a nuestros seguidores
- Campañas de email marketing dirigida a las personas que ya compraron alguna vez en el hotel informando apertura de nuestra nueva torre para informarle de esta nueva información.

5.4. Precio

- Diferenciar los precios de acuerdo a los paquetes que se implementen.
- Crear políticas de descuento en temporadas, para los meses de menor porcentaje de ocupación, Enero, Febrero y Diciembre.

Capítulo VI: Tablero de Control

Tablero de Control HOTEL BLACK TOWER																Acum 2017	Objetivo Acum 2017	%Cumpl	
Iniciativa	Indicador	Unidad	Cierre 2016	Objetivo 2017	2017														
					ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE				
Talento	Head Count	N° de personas	#	40	55	43	47	48	50	51	51	49	49	48	47	43	51	55	92.7%
	Encargos	N° de personas	#	NA	NA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NA	0.0%
	Cumplimiento Presupuestos	Porcentaje de cumplimiento Variaciones	%	95%	100%	73.0%	74.0%	76.0%	76.0%	80.0%	80.0%	78.0%	77.0%	73.0%	74.0%	71.0%	1	100%	80.0%
		Porcentaje de Salario Percibido	%	95%	100%	95.3%	76.0%	78.0%	79.0%	82.0%	80.0%	76.0%	78.0%	80.0%	76.0%	73.0%	1	100%	80.0%
	Periodo de vacaciones pendientes	N° periodos pendientes	#	15.0	15.0	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	2	15	13.3%
Comités Gerencial	N° de reuniones	#	12	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	8.3%	
Financiero	% Cumpl Des cuentas	Tasa de Descuento	%	5.0%	4.8%	4.3%	4.5%	4.6%	4.6%	4.3%	4.3%	4.2%	4.1%	4.0%	4.2%	4.1%	4.1%	4.8%	86.8%
	% Cumpl Gastos Costo Servit	Porcentaje Cum Gastos	%	3.0%	3.2%	3.1%	3.4%	3.6%	3.2%	3.0%	2.8%	2.9%	3.4%	3.2%	3.1%	3.0%	4.1%	3.2%	129.6%
	Calidad de Cartera	N° Dias de Cartera	#	35.0 Dias	30 Dias	44 Dias	43 Dias	40 Dias	42 Dias	40 Dias	42.0 Dias	41.0 Dias	40.0 Dias	42.0 Dias	41.0 Dias	41.0 Dias	4.1%	30.0 Dias	0.1%
	Margen Bruto	% Margen Bruto	%	46.3%	49.6%	49.6%	40.0%	39.0%	38.0%	40.0%	39.0%	38.0%	36.0%	38.0%	42.0%	42.0%	4.1%	49.6%	8.4%
	Ebitda	% Ebitda	%	16.5%	12.7%	17.1%	17.0%	14.0%	14.0%	15.0%	13.0%	13.0%	13.0%	14.0%	15.0%	14.0%	4.1%	12.7%	32.7%
Productividad		%	91.0%	93.0%	84.0%	86.0%	84.0%	86.0%	82.0%	80.0%	84.0%	83.0%	80.0%	86.0%	83.0%	4.1%	93.0%	4.5%	
Operacional	Ventas \$S	Ventas Brutas	#	1.000	1.200	980	950	900	860	870	900	1.000	1.100	1.000	900	980	4.1%	1.200	0.0%
	% Cumpl ventas	% Cuml Vs Ppto Extra	%	93.0%	95.0%	83.0%	86.0%	84.0%	83.0%	88.0%	84.0%	82.0%	86.0%	91.0%	88.0%	89.0%	4.1%	95.0%	4.4%
	% Crec ventas	% Crec Ventas \$	%	13.4%	15.0%	10.0%	7.0%	11.0%	9.0%	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	11.0%	10.0%	9.0%	4.1%	15.0%	27.6%
	Desconcentración ventas	% Venta Ultm Semana	%	32.4%	30.0%	36.0%	44.0%	38.0%	36.0%	34.0%	35.0%	33.0%	36.0%	37.0%	38.0%	37.0%	4.1%	30.0%	13.8%
	Dias de inventario Cartera	Numero de Dias	#	42	38	46	44	43	46	47	44	47	45	48	49	46	4.1%	38	0.1%
Rentabilidad	%rentabilidad por cliente	%	10%	9.50%	9.30%	9.00%	9%	9%	8.50%	9%	8.70%	9%	9.10%	9.10%	9.10%	4.1%	9.5%	43.6%	
Servicio	Indicador de satisfacion	%	90.0%	93.0%	90.0%	89.0%	91.0%	86.0%	90.0%	89.0%	87.0%	86.0%	88.0%	90.0%	92.0%	4.1%	93.0%	4.5%	

Gráfico 26: Tablero de Control

Fuente: Elaboración propia.

6.1. Mapa estratégico

6.1.1. Objetivos de Mercado

- Identificar los mejores canales de comunicación para comunicar la apertura de la nueva torre en el año 2018

- Descentralizar la fuerza de ventas de la gerencia comercial para tener mayor control sobre la información del huésped.

6.1.2. Estrategias de marketing

Estrategias de Marketing y Tácticas

Mapa estratégico

Objetivos de Mercadeo

- Establecer el plan de implementación de los canales de comunicación digitales para el lanzamiento de la nueva torre

Táctica Acción:

Según el estudio de medios que se realiza para tener el mejor canal de comunicación para poder enviar nuestro mensaje, se decide con la junta directiva del hotel invertir en solo pauta digital, se lleva a cabo esta decisión porque se pueden medir los resultados de esta campaña. Los canales de comunicación seleccionados son: Facebook con instagram y una estructura de Google Sem para cubrir todas las búsquedas con hoteles en la ciudad de Bogotá y planes para parejas para los fines de semana. Se plantea un flow de inversión para los 7 meses de campaña de expectativa con una inversión total de \$25.000.000.

Medio	Objetivo	Formato	Tipo de Compra	Segmentación	Duración	Enero -Julio	Share de Inversión	CPC / CPM
Google	Clics to Web Site	Search	CPC	Kws de marca y competencia	7 Meses	\$ 15.217.391	70%	\$ 300
Facebook	Clics to Web Site	CTW	CPC	Intereses Autos y seguro	7 Meses	\$ 3.260.870	15%	\$ 200
	Instagram	CTW	CPC	Intereses Autos y seguro	7 Meses	\$ 3.260.870	15%	\$ 200
						21.739.130	100%	\$ 233
SUBTOTAL						\$ 3.260.870		
						\$ 25.000.000		

Gráfico 27: Flow de Presupuesto

Fuente: Elaboración propia.

El 15% que tenemos es el monto que cobra la agencia de publicidad por el manejo de las campañas, ahora vamos explicar el paso a paso de cada una de las campañas y cómo van a funcionar.

Google: tenemos una inversión total de \$15.217.391 la cual se va dividir en montos iguales para cada mes para un total de inversión de \$2.173.913 es un presupuesto considerable el cual nos ayuda a tener una presencia significativa en las búsquedas que hacer los huéspedes.

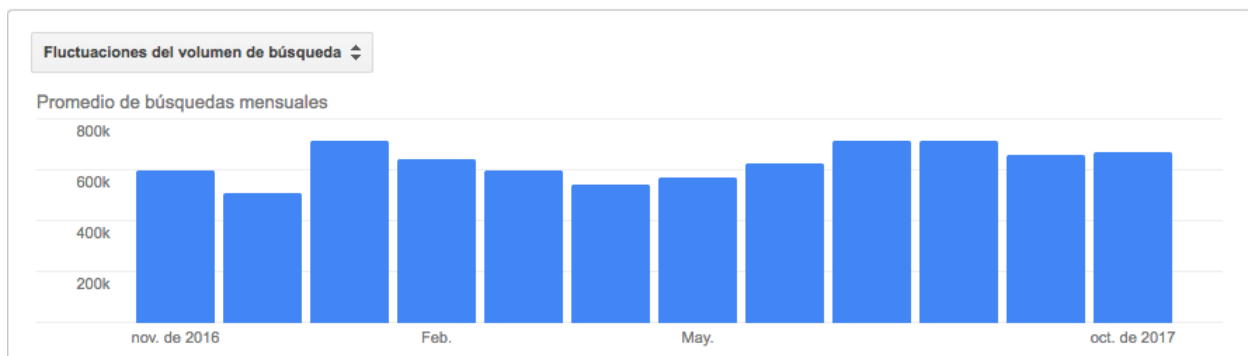


Gráfico 28: Promedios de Búsqueda

Fuente: Google Search

En la gráfica tenemos la tendencia de las búsquedas que se hacen en Colombia con las palabras claves que se escogieron para la campaña: Hotel Bogotá, Hoteles Corferias, noches románticas. Las cuales son elegidas por la gran cantidad de búsquedas por los usuarios de google. A continuación revisaremos la relevancia de cada una de estas palabras y el costo que se tendría estimado por cada clic.

Términos de búsqueda	Prom. búsquedas mensuales [?]	Competencia [?]	Oferta sugerida [?]	% de impr. del anuncio [?]
hoteles bogota ▾	49,500	Media	COL\$4,159	–
noche romantica	8,100	Media	COL\$531	–
hoteles corferias	1,300	Baja	COL\$1,903	–

Gráfico 29: Valor CPC

Fuente: Google Search

Esto nos ayuda a revisar nuestro consumo de presupuesto y saber si podemos seguir invirtiendo nuestro dinero en estas campañas o si se tiene que incluir nuevas palabras claves para tener mejores rendimientos y costos más bajos.



Gráfico 30: Previsualización Anuncio

Fuente: Google Search

Esta sería la comunicación que se planea implementar al comienzo de la campaña donde se incentiva a la reserva temprana de la torre nueva del hotel. Todo el tráfico se llevaría a la página del hotel, donde se cargarán las habitaciones nuevas con tarifas preferenciales donde las personas

tienen incentivo a la compra. Se generará un formulario para que las personas dejen sus datos y de esta manera seguir alimentado la base de datos con personas que tiene interés de tener una noche en nuestro hotel.



Gráfico 31: Previsualización Anuncio

Fuente: (www.hotelblacktower.com, s.f.)

Facebook & Instagram: para esta campaña se va realizar una estrategia de RMK donde se va a llegar a todos los clientes que ya son huéspedes del hotel, como se hace esto, con la base de datos del hotel donde por cada cliente que realizó un check in tenemos toda su información. Con estos correos electrónico. El presupuesto que tenemos para este medio mensual es de \$931.677 mensual es un presupuesto notablemente más bajo comparado con el otro medio, esta decisión se toma

porque en esta estrategia solo se van a atacar los clientes del hotel y los CPC de la campaña son más bajos. Los formatos que se manejan en esta plataforma son de video e imágenes las cuales se generarán con la agencia de publicidad que tiene el hotel, se generarán cupones de descuento para las personas que hagan su reserva.

Objetivos de Mercadeo

- Descentralizar la fuerza de ventas de la gerencia comercial para tener mayor control sobre la información del huésped.

- Táctica Acción:

En este momento el hotel cuenta con la siguiente estructura comercial:

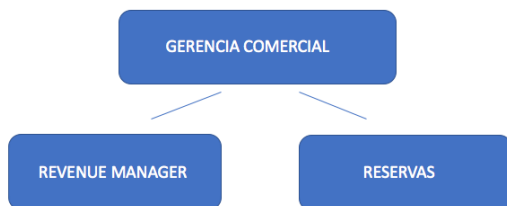


Gráfico 32: Estructura de ventas

Fuente: Elaboración Propia

El funcionamiento de esta estructura empieza con la gerencia comercial que es la persona que está encargada de manejar toda la fuerza de venta y orientarla en las tácticas de ventas, como tal estas están bien, donde se tiene los segmentos de mercado identificados y se hacen las visitas periódicas para la recordación de la marca según la importancia que tenga. Si los clientes no son tan importantes según su nivel de frecuencia de compra, si su frecuencia de compra es baja se

hacen llamadas de fidelización informado a las empresas que el hotel está dispuesto al servicio de cualquier requerimiento especial.

El problema con el que cuenta el hotel en este momento es que toda la información está centralizada en la gerencia comercial, es un tema muy riesgoso para el hotel debido a la perdida y no control de los clientes, se propone la siguiente estructura comercial con las siguientes condiciones para empezar a tener mayor control.



Gráfico 33: Previsualización Anuncio

Fuente: Elaboración propia

Para el funcionamiento de la nueva estructura comercial se aprobaron por parte de la gerencia del hotel, la contratación de dos comerciales nuevos los cuales van hacer el apoyo de la gerencia comercial. La gerencia comercial va ser la encargada de estar en el reclutamiento y perfilamiento de los nuevos clientes, los comerciales nuevos serán los encargados de tomar los clientes una vez ya esté generando noches en el hotel.

Para mayor control de la información y seguridad de los datos, se brindaran a los comerciales teléfonos corporativos, las cuentas de los teléfonos estarán sincronizados con cuentas del hotel donde todos los numero de contacto van a estar en nuestra base de datos. La gerencia del hotel se compromete a acompañar a la comercial para empezar a realizar previas visitas y el cliente tenga recordación de contacto con el hotel directamente.

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	TACTICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Establecer el plan de implementación de los canales de comunicación digitales para el lanzamiento de la nueva torre	Implementar campañas en distintos canales electrónicos	Campañas SEM, Campañas de Facebook	Alejandro Quintero & Diego Obando	\$25.000.000
Incrementar sus ventas en un 40% en la apertura de la nueva torre inicialmente enfocado en clientes potenciales para el 2018.	Nuevos integrantes a la fuerza de ventas para llegar a más clientes potenciales	Geolocalización de los clientes decidida por la gerente comercial y asignación de tipos de clientes	Gerencia General del hotel	Según negociación Gerencia General
Aumentar el potencial de clientes corporativos en un 20% para el 2018 con una tarifa rentable y sostenible mayor a 180.000.	Nuevos integrantes a la fuerza de ventas para llegar a más clientes potenciales	Con el direccionamiento de la gerencia comercial se asignaron clientes nuevos para toda la fuerza de ventas	Gerencia General del hotel	Según negociación Gerencia General
Mejorar el departamento de call center donde tenga conectividad con diferentes canales de distribución.	Capacitación del personal encargado de recibir las llamas	Medir tiempo de respuesta en cotizaciones y en responder el teléfono, en caso de que la persona no pueda contestar el teléfono se debe volver a llamar para saber las necesidades del cliente	Gerencia General del hotel	\$1.800.000
Descentralizar la fuerza de ventas de la gerencia comercial para tener mayor control sobre la información del huésped.	Contratación de nuevos integrantes en el equipo comercial	Distintos métodos de obtención de datos en la cual la gerencia tiene acceso y conocimiento, nuevos teléfonos corporativos	Gerencia General del hotel	\$2.100.000

Gráfico 34: Plan de mercadeo

Fuente: Elaboración propia

Referencias Bibliográficas

Aspectos generales www.dane.gov.co

Buscar www.dane.gov.co

Buscar www.dane.gov.co

Cotelco. (s.f.). Obtenido de <https://www.cotelco.org/Inicio>

DANE. (s.f.). Obtenido de <http://www.dane.gov.co/>

Encuesta de Gasto en Turismo Interno - EGIT www.dane.gov.co

Encuesta Nacional de Hoteles www.dane.gov.co

Estadísticas por tema www.dane.gov.co

Hotel Boutique City Center. (s.f.). Obtenido de <http://www.hotelboutiquecitycenter.com/>

<http://apps.jirka.co/JSih/#consolidated>

<http://apps.jirka.co/JSih/#myMonthlyReport>

<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-mensual-de-hoteles-mmh>

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-mensual-de-hoteles-mmh>

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/turismo/encuesta-nacional-de-hoteles>

<http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx>

<http://www.ithotelero.com/blog/los-6-pilares-de-la-tecnologia-en-gestion-hotelera/>

<http://www.portafolio.co/economia/los-proyectos-hoteleros-que-llegaran-a-colombia-en-2018-504715>

<http://www.procolombia.co/noticias/multimedia/video/El-turismo-de-Colombia-est% C3% A1-en-plena-expansi% C3% B3n% 20>

<https://postcron.com/es/blog/publicidad-en-internet/>. (s.f.).

Iniciowww.dane.gov.co

Las 6 Barreras de Entrada de Michael Porter. (s.f.). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/>

Los 30 mejores hoteles en Bogotá Colombia. (s.f.). Obtenido de www.Booking.com

Mapas de información www.dane.gov.co

Marketing Hotelero: 17 Tendencias para el 2017. (s.f.). Obtenido de https://www.hosteltur.com/119857_marketing-hoteler-17-tendencias-2017.html

Min TIC. (s.f.). Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/39056/ocupacion_hotelera_mantuvo_en_julio_tendencia_positiva

Muestra Mensual de Hoteles (MMH) www.dane.gov.co

Muestra Mensual de Hoteles -MMH- Septiembre 2017 www.dane.gov.co

Turismo www.dane.gov.co

www.dane.gov.co

Anexos

COMPETITIVIDAD DE MERCADO	
<i>Conocimiento de Mercado</i>	
PREGUNTA	RESPUESTA
Conocimiento de los principales competidores del Sector	3
Conoce usted las estacionalidades del mercado Hotelero en el sector	3
Conoce las ventajas competitivas de su competencia	3
Sabe cual es el lider de la categoria en el sector	3
<i>Estructura - Formalización del área de Mercado</i>	
PREGUNTA	RESPUESTA
Tiene un area mercadeo constituida	3
Conoce cuales son las funciones de l area de mercado en us Hotel	2
Conoce cuanto dinero se invierte en el área de mercadeo mensual	2
Tiene indicadores de ventas mensuales.	3
<i>Producto / Servicio</i>	
PREGUNTA	RESPUESTA
Conoce ud cual es el producto mas rentable de la compañía	2
Como mide ud estos datos	2
Desarrolla ud nuevos productos para sus clientes	2
<i>Solo Servicio</i>	
PREGUNTA	RESPUESTA
Sabe cuales son las rutas turisticas mas vendidas	3
Presta servicio complementarios de alimentacion	2
Presta servicio complementarios de alimentacion	2
Son los servicios relcionados con el hotel - transporte - cocina-	
<i>Marca</i>	
PREGUNTA	RESPUESTA
El hotel invierte en publicidad	2
Cada cuanto invierte en publicidad y en que medios estan pautando	2
Como miden la efectividad de la pauta que se hace	3
<i>Servicio Al cliente</i>	
PREGUNTA	RESPUESTA
Cuantos clientes frecuentes tiene el hotel	2
Cuantos clientes pierde el hotel mensualmente	2
Tiene CRM para tener toda la informacion de su cliente	3
Tiene KPIS para medir cuantos clientes llegan al mes	3
Tiene elementos de medicion de la satisfaccion de sus clientes	3
<i>Precio</i>	
PREGUNTA	RESPUESTA
Tiene tarifas diferenciales para cada segmento del mercado	3
Conoce el margen de ganacia cuando realiza algun descuento	3
Que metodologia utiliza para crear el precio	3
<i>Consumidor y cliente</i>	
PREGUNTA	RESPUESTA
Conoce cada cuanto le compra	3
Conoce cada cuanto le compra	2
Conoce sus driver	2
<i>Comunicación</i>	
PREGUNTA	RESPUESTA
Como comunica el portfolio de servicios que se ofrece	2
Utiliza algun tipo de apoyo digitales para la comunicaci3n de su portaf	2
Tiene alidados estrategicos para comunicar los servicios con los que d	2
<i>Canales de Distribucion</i>	
PREGUNTA	RESPUESTA
Cuales son los canales de ditribuion que maneja	2
Tiene medicion de los canales	2
Sabe la rentabilidad de cada canal	2
<i>Ventas - Fuerza de ventas</i>	
PREGUNTA	RESPUESTA
Tiene estrucotra de comisiones	3
Tiene estructura de vendedores	3
Su fuerza de ventas esta dividida por zonas en Bogota	3

