

Formulación de un plan estratégico de marketing

Caso de estudio Turismo en Casas y Fincas S.A.

Camilo Monroy¹ and Claudia Churon²

¹ Administrador de empresas. Especialización en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas. Universidad Libre, Bogotá-Colombia. blackamilo@gmail.com

² Administrador de empresas. Especialización en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas. Universidad Libre, Bogotá-Colombia. Claudia.churon@gmail.com

Abstract— This document presents the strategic formulation of a marketing plan for Turismo en Casas y Fincas S.A., a Company dedicated to the rental of tourist properties in Colombia for 22 years, that proposes a new business alternative called “Business to Business”, in its traditional rental services of countryhouses under the business alternative called Business to Customer; this, in response to a problem due to non-compliance with the sales goals and the low generation of profits of the company per year. This problem was evidenced in the strategic diagnosis both internally and externally, which also made it possible to determine a series of strategies for the tourist marketing plan and thus evaluate its implementation as of 2018.

Palabras Claves— Business To Business, Business To Customer, Marketing turístico, Formulación estratégica, Mercado meta.

I. INTRODUCCIÓN

El panorama actual del sector turismo en el mundo está evolucionando en gran medida, se proyecta que para los próximos años el turismo esté a disposición de todos, debido principalmente a que las tendencias del turismo mundial registran en los últimos años un crecimiento del 4.5% en agencias de viajes en todo el mundo y se espera que para el 2050, el turismo aumente en un 50% en cuanto a la llegada de extranjeros a los diferentes destinos mundiales (Departamento Nacional de Planeación, 2014); en la actualidad el mayor porcentaje de motivo de llegada de extranjeros es ocio, recreación y vacaciones con 68,2%.

Ahora bien, en el contexto nacional las cifras que presenta nuestro país son satisfactorias, puesto que los ingresos por esta actividad superan los 5.200 millones de dólares, lo que posicionó al turismo como la segunda fuente de divisas después de las exportaciones de petróleo y por encima de las ventas de carbón o café. Además, el sector turismo genera 1,8 millones de empleos (Revista Semana, 2017), lo cual indica de manera general una visión positiva para la futura situación del país.

Pese a las cifras alentadoras, la situación de las empresas dedicadas al turismo no es cien por ciento buena; En el ranking de competitividad mundial en turismo Colombia se encuentra en el lugar 84 y en Latinoamérica ocupa el puesto No. 15 entre los 19 países de la región (Departamento Nacional de

Planeación, 2014); el país está perdiendo posicionamiento debido a la falta de inversión en infraestructura, la poca competitividad en precios, el desaprovechamiento de plataformas digitales y el factor de la inseguridad que aún estigmatiza al país, lo cual constituye una de las amenazas más grandes.

Con el anterior panorama, la intensión del proyecto fue el desarrollo de una serie de estrategias incluidas en la formulación de un plan de marketing propuesto a la compañía Turismo en Casas y Fincas S.A dedicada al alquiler de casas y fincas para turismo en todo Colombia desde hace 22 años. A pesar de su larga trayectoria en el mercado, la empresa no cuenta con un sólido posicionamiento en el sector a diferencia de otras compañías, esta situación se presenta debido a una serie de debilidades dentro de la organización que se ven agravadas por las amenazas que se presentan en el sector y que generan un problema central para la organización que finalmente, impide su crecimiento y la generación de valor al término de cada año.

II. METODO

El diseño metodológico fue propuesto según la estructura que plantea Kotler en su libro “Marketing Turístico” (Kotler, Marketing Turístico, 2011), en el que se establece una metodología de tipo tanto cuantitativo como cualitativo para la formulación de un plan estratégico de marketing.

En este orden de ideas, el diseño metodológico surgió de la definición de una pregunta de investigación que se centrara en una problemática específica en la organización caso de estudio. Esto permitió definir el tema central y el enfoque de la investigación, luego se plantearon los objetivos, que guardarían gran similitud con las diferentes fases y etapas planteadas en la formulación del plan de marketing.

Las etapas planteadas se desarrollaron en orden, iniciando con el diagnóstico tanto interno como externo de la organización, posteriormente llegaría la construcción de cada una de las estrategias centrales del plan, que resultaron del diagnóstico: estrategias de segmentación, estrategias de producto, estrategias de precio y estrategias de comunicación y posicionamiento. Finalmente, según la estructura del plan de marketing se llevó a cabo un análisis de viabilidad, que evidenció los indicadores de gestión y la evaluación financiera

del plan de marketing; por último, se plantearon las recomendaciones correspondientes que surgieron del desarrollo en la totalidad del plan.

III. RESULTADOS

La presentación de los resultados obtenidos durante la formulación del plan de marketing está constituida por dos elementos clave, el primero corresponde a los resultados obtenidos durante el diagnóstico estratégico a la empresa Turismo en Casas y Fincas S.A., a través del cual fue posible corroborar las fortalezas, las debilidades y dificultades más significativas que atravesaba la empresa, dentro de estas se encontró la alta dependencia de los días festivos y temporadas de vacaciones para generar utilidad, por otro lado se evidenció la falta de direccionamiento estratégico e identificación del segmento objetivo, los altos gastos administrativos y que las actividades secundarias como el Minimarket en las fincas y los tours en la costa generan pérdidas y no utilidades. No obstante, la empresa también contaba con ciertas ventajas y fortalezas para ser tenidas en cuenta, tales como el amplio portafolio de servicios que se ofrecía, que generaba un alto nivel de satisfacción en los clientes, el aprovechamiento de las alianzas estratégicas con posibles competidores y su alto nivel de ventas durante temporadas de diciembre y enero, que se convierte en el epicentro del funcionamiento actual de la empresa.

El segundo elemento de la presentación de los resultados corresponde a la investigación de mercado, que conforma la estrategia de segmentación y tiene por objetivo determinar el perfil del cliente B2B (Fondos y cooperativas de empleados vinculados con universidades) y el cliente B2C (Los asociados), este último es el mercado meta al cual está dirigido el plan de marketing, pues serían los usuarios del producto planteado en el plan. Los resultados evidencian una serie de características demográficas del cliente B2C, tienen entre 31 y 70 años de edad, integran los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 y entre sus principales ocupaciones están los cargos de profesionales administrativos, los jubilados y los profesores.

Surgieron características geográficas centradas en la ciudad de Bogotá y características psicográficas y conductuales para el cliente B2B del mercado meta, las cuales permitieron determinar que las entidades solidarias que pertenecen al mercado meta buscan contar con convenios turísticos como beneficio a sus asociados, ya que esas entidades están acostumbradas a ofrecer servicios financieros y de salud; de igual forma, estas características también permitieron observar que los principales canales de comunicación entre el cliente B2B y el cliente B2C son el correo electrónico y el Newsletter, ambos de carácter mensual y que muchos de los beneficios se ofrecen luego de los pagos mensuales de sus asociados.

IV. DISCUSIÓN

¿Cuál sería el punto de partida del plan de marketing?

El plan de marketing surge como un elemento esencial, ya sea para el mejoramiento continuo de la propia empresa o como una respuesta frente a una problemática interna o externa. En el caso de Turismo en Casas y Fincas S.A., el plan de marketing

surgió del desarrollo de un diagnóstico estratégico que permitió determinar la situación tanto interna como externa de la organización; los resultados obtenidos por el diagnóstico fueron consolidados mediante la formulación estratégica, que por medio de herramientas administrativas como las Matrices DOFA, MPC y MPEEA, determinaron que la estrategia viable era la de desarrollo de mercado; así, la empresa Turismo en Casas y Fincas S.A. debe incursionar en un nuevo mercado meta manejando la misma Unidad de negocio e incluso el mismo portafolio de productos.

¿Cómo se determinó el mercado meta para el plan de marketing?

Contando ya con la estrategia central del plan de marketing, la siguiente etapa en la formulación fue determinar a qué mercado meta se orientaría el plan, lo que implicó el desarrollo de una segmentación de mercado, luego, se midió el grado de atracción del mercado meta seleccionado y por último se desarrolló una investigación de mercado que identificó las características y particularidades de dicho mercado meta.

En este orden de ideas, el primer elemento fue una segmentación de mercado de tipo geográfica y por conglomerados, debido principalmente a que nuestro mercado meta está posicionado en la ciudad de Bogotá D.C. y desarrolla sus actividades en el sector solidario, por lo que el plan de marketing se concentró específicamente en aquellas entidades y empresas que se relacionan directamente con el subsector de la Educación Superior (Universidades, Institutos, Fundaciones, Corporaciones, Etc.), debido principalmente al grado de atraktividad que este sector en específico ofrece a la empresa, teniendo en cuenta su situación actual.

Para determinar el grado de atracción del mercado meta, se contó con la matriz Mckinsey o Matriz General Electric (Tabla 1), que permite medir la posición competitiva actual de la unidad de negocio de Turismo en Casas y Fincas S.A., frente al grado de atraktividad del mercado meta al cual está orientada la unidad de negocio (Figura 1).

Tabla 1. Matriz Mckinsey o Matriz GE

ATRATIVO DEL MERCADO	PONDERACION	VALOR	TOTAL
Crecimiento de mercado	0.16	3	0.48
Precios	0.23	3	0.69
Intensidad de la competencia	0.17	3	0.51
Entorno político, social, legislativo, económico	0.23	3	0.69
Nivel Tecnológico	0.21	4	0.84
TOTAL	1.00		3.21
POSICION COMPETITIVA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA	PONDERACION	VALOR	TOTAL
Capacidad de los proveedores	0.23	5	1.15
Imagen de la marca	0.16	4	0.64

Poder de negociación con el cliente	0.16	4	0.64
Competitividad	0.22	3	0.66
Diferenciación de productos	0.23	4	0.92
TOTAL	1.00		4.01

Fuente: Construcción propia

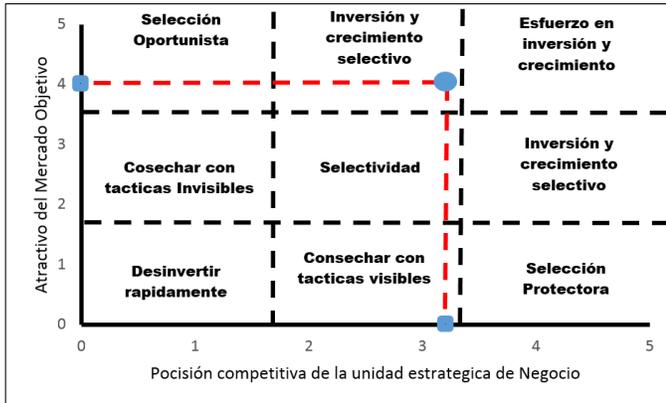


Figura 1. Posición competitiva de la unidad estratégica de Negocio

Con la matriz, se determinó que el alquiler de casas y fincas posee un alto grado de atractividad dada la accesibilidad para entrar al mercado, el manejo de las nuevas tecnologías y la regular intensidad de la competencia, lo que permitió deducir que la unidad puede requerir inversión y especialización en nuevos mercados debido a la posición media de la empresa en el mercado, lo cual es favorable para el plan de marketing.

Finalmente, para la investigación de mercados se determinó que el tipo de investigación sería exploratoria y concluyente, ya que la misma se trabajó a partir de un nivel de confianza, un proceso de investigación formal a modo de entrevista que maneja datos tanto cualitativos como cuantitativos y una técnica de muestreo geográfico por conglomerados que determinó el número de la muestra.

¿Con qué producto se pretende llegar a ese mercado meta?

Cuando las empresas desarrollan un plan de marketing sin contemplar el producto que darán a conocer, pueden fallar al incursionar en un nuevo mercado. Para describir el producto que maneja el plan de marketing de Turismo en Casas y Fincas S.A. se definieron tres etapas que constituyen la estrategia de producto. La primera etapa describe los niveles de producto con el objetivo de limitarlo al mercado meta, el primer nivel define la satisfacción de las necesidades básicas por el producto, tales como las necesidades de seguridad y confort. Luego, el siguiente nivel se refiere a las principales características del producto, estos inmuebles están ubicados en zonas alejadas de la congestión urbana y cuentan con un número determinado de baños, alcobas, piscina, etc. Por último, el tercer nivel de producto corresponde a los valores agregados, que en nuestro caso corresponden al amplio portafolio de inmuebles en las diferentes regiones de Colombia y las tarifas preferenciales a los clientes B2B.

Ahora bien, la segunda etapa se centra en el ciclo de vida del producto, en el cual se indica que el producto se concentrará en la fase de introducción debido a que incursionará por primera vez en el mercado B2B, lo cual implica dos diferentes acciones: la primera corresponde a la identificación del producto a través de la diferenciación horizontal, tomando

en cuenta la variedad de inmuebles con los que cuenta el portafolio; la segunda corresponde a la marca única por la cual se identificará el nombre de la empresa “TU CASA”.

En esta nueva denominación se destacan tres aspectos, primero que es una marca única y fácil de pronunciar, segundo que no es una combinación de palabras limitante y promueve una percepción de privacidad y por último que tiene una asociación amigable y familiar, acompañada de un eslogan de marca “su casa privada en cualquier lugar”.

Finalmente, la tercera etapa que constituye la estrategia de producto es la línea de producto, en donde se realizó una clasificación de los inmuebles por regiones y una categorización de los inmuebles en categoría A, B y C (Ver figura 2).

¿Cuál precio es el que más se ajusta al producto?

Uno de los inconvenientes a la hora de lanzar un producto al mercado es el precio ¿Será conveniente para el mercado?, ¿Será conveniente para la empresa? Y ¿Cómo afectaría en la dinámica frente a otros competidores?

En el caso de Turismo en Casas y Fincas S.A., para el desarrollo de la estrategia de precio se destacan dos factores importantes, el primero, es la definición de los diferentes tipos de precio que se adaptan al plan de marketing y el segundo es la descripción de la estrategia de precio según la información que arrojó la investigación de mercados como parte de la estrategia de segmentación.

Así, la definición del tipo de precio que maneja el producto para el desarrollo de plan de marketing estará conformado por dos etapas:

En primer lugar, el precio psicológico que estará presente de manera intrínseca en el producto, otorgando una sensación de estatus de su imagen frente al modelo de negocio B2B, siendo este un producto de prestigio, único y que trabaja un modelo atractivo para el mercado meta.

En segundo lugar, se encuentra la definición de la estrategia central, que dada la naturaleza del producto que manejará Turismo en Casas y Fincas S.A., ha sido denominada como estrategia de precios para la cartera de productos; se trata de “la estrategia para fijar el precio que ha de ser diferente si el producto forma parte de un grupo de productos. En ese caso, la empresa debe fijar un conjunto de precios que maximice los beneficios de toda la cartera de productos teniendo en cuenta el precio según los costos y gastos” (Kotler, Armstrong, Cruz, & Camará, 2011). Así, en la estructuración del precio se organizó un modelo en el cual se plantearon las tarifas preferenciales del portafolio exclusivo que se manejará para el modelo B2B.

DEPARTAMENTO	NUMERO DE INMUEBLES	CATEGORIA	CAPACIDAD
Región Andina			
Antioquia	Tarzo (3)	1 Categoría A	15 personas
		2 Categoría C	De 12 a 15 personas
Cundinamarca	Anapoima (5)	3 Categoría A	12 personas
		2 Categoría B	12 personas
	Girardot (11)	2 Categoría A	12 personas
		3 Categoría B	De 12 a 15 personas
		6 Categoría C	De 10 a 12 personas
		Villeta (10)	6 Categoría A
4 Categoría B	De 12 a 15 personas		
Tolima	Melgar (4)	4 Categoría B	De 12 a 15 personas
	Carmen de Apicala (7)	3 Categoría A	De 15 a 20 personas
		4 Categoría B	De 12 a 15 personas
Región Orinoquia			
Meta	Villavicencio (3)	3 Categoría A	De 15 a 20 personas
Región Atlántica			
Magdalena	Santa Marta (7)	3 Categoría A	De 10 a 14 personas
		4 Categoría B	De 4 a 6 personas

CATEGORIA A
Inmuebles > \$1.000.000 por noche

CATEGORIA B
Inmuebles entre \$650.000 y \$999.999 por noche

CATEGORIA C
Inmuebles < \$650.000 por noche

SERVICIOS ADICIONALES

*Servicio Domestico

*Al registrarse en la plataforma automáticamente entra a un sistema de puntos redimibles en supermercados.

*Los inmuebles que no pertenezcan al portafolio preferencial, tendrán un descuento del 10% para clientes B2B

Figura 2. Líneas de producto

CATEGORIA A INMUEBLES > \$1.000.000 por noche		CATEGORIA B INMUEBLES entre \$650.000 y \$999.999 por noche		CATEGORIA C INMUEBLES < \$650.000 por noche	
\$ 1.200.000		\$ 825.000		\$ 500.000	
Valor habitual del alquiler por noche	\$1.000.000	Valor habitual del alquiler por noche	\$825.000	Valor habitual del alquiler por noche	\$500.000
Descuento especial del portafolio preseleccionado	15%	Descuento especial del portafolio preseleccionado	15%	Descuento especial del portafolio preseleccionado	15%
Total descuento	\$150.000	Total descuento	\$123.750	Total descuento	\$75.000
Valor al fondo por noche	\$850.000	Valor al fondo por noche	\$701.250	Valor al fondo por noche	\$425.000

Figura 3. Precios para cartera de producto

¿De qué forma se pretende llegar al mercado con el producto?

Cuando la empresa cuenta con una estrategia de producto y precio definidas, el elemento crucial para la eficacia de un plan de marketing resulta ser la estrategia de comunicación y posicionamiento, que busca determinar la forma más eficiente para llegar al mercado meta. Para el caso de turismo en Casas y Fincas S.A., se contó inicialmente con los resultados obtenidos con la investigación de mercado, en donde se determinó que los principales canales de comunicación entre los fondos, las cooperativas y los asociados fueron el correo electrónico y el Newsletter (Correo Institucional).

Posteriormente, se determinó la estrategia de Email Marketing como el eje central de la estrategia de comunicación y posicionamiento, lo cual implicó el desarrollo de un mensaje de comunicación y el tipo de contenido que se definiría a partir de los dos canales de comunicación. El mensaje de comunicación se orientó a convencer a los fondos de empleados de que el alquiler de casas y fincas a través de Turismo en Casas y Fincas S.A. es una alternativa que le genera valor en comparación al turismo informal como parte del beneficio al que pueden acceder por estar vinculados.

Por otra parte, se definieron tres tipos de contenidos para ambos canales de comunicación: El primer tipo de contenido corresponde a las ofertas directas que pretenden dar a conocer de manera clara y concreta la oferta con la que cuenta el fondo de empleados para sus asociados, posteriormente el segundo tipo de contenido corresponde a artículos relevantes, atractivos e interesantes relacionados con el sector del turismo ya que su objetivo es poder generar una necesidad entre los asociados; finalmente, el tercer tipo de contenido son los banners promocionales ubicados en el landing page del fondo de empleados y de la empresa y en las revistas publicadas mensualmente por cada entidad, ya que el objetivo de este tipo de contenidos es captar la atención de los asociados frente a una oportunidad que posiblemente no esté aprovechando.

¿Cuál es la viabilidad del plan de marketing?

En muchos casos las empresas buscan poder aplicar de manera inmediata los planes de marketing que sus departamentos han desarrollado con el objetivo de alcanzar la mayor eficiencia de las operaciones de la empresa y, por ende, mayores utilidades, lo cual no siempre suele suceder ya que cometen el grave error de pasar por alto un análisis de control que evalúe la viabilidad de los planes de marketing y permita determinar una serie de metas alcanzables para unos periodos determinados. En el caso de Turismo en Casas y Fincas S.A., para poder determinar la viabilidad del plan de Marketing fue necesario recurrir al desarrollo de dos herramientas claves.

La primera herramienta corresponde al Balance Score Card o Cuadro Integral de Mando, en ella se establecieron las metas, indicadores y acciones clasificadas en una perspectiva financiera, una de procesos internos, de clientes y mercado y finalmente una perspectiva de aprendizaje y desarrollo, las cuales corresponden al plan de marketing formulado y que marcan el camino mediante cual se podrá evaluar su aplicación en Turismo en Casas y Fincas S.A.

La segunda herramienta se centra en el ámbito financiero, ya que trabaja el análisis financiero para el año 2018, primer año de la implementación del plan de marketing, lo cual significó proyectar las ventas por medio de la misma metodología, mediante la cual la empresa calculaba el presupuesto para el modelo de negocio B2B para el próximo año. Esto supuso un análisis de los días festivos y temporada de vacaciones,

Otro elemento fueron los gastos, allí se agrupan tres tipos: los gastos financieros, los gastos de venta y otros gastos, los cuales fueron trabajados desde los estados financieros con los que la empresa ya contaba. Finalmente, un elemento importante para esta proyección fue determinar las inversiones requeridas, valorizar cada una de las acciones y estrategias planteadas en el plan de marketing.

Por último y ya contando con la proyección del plan de marketing para el primer año, se proyectó para los cuatro años siguientes, con el objetivo de determinar el año del punto de equilibrio mediante el cual Turismo en Casas y Fincas S.A. recuperaría la inversión y de igual manera observar la dinámica que el plan de marketing tendría durante ese periodo.

¿Qué implicaciones tiene la aplicación del plan de marketing?

A partir de la formulación del plan de marketing se pretende ofrecer a la comunidad investigativa parámetros del desarrollo de un proyecto de marketing orientado a empresas de servicios cuya funcionalidad radica en el hecho de que en un futuro pueda ser usado como fuente de información para proyectos de la misma naturaleza.

Centrándose en el contexto de la empresa Turismo en Casas y Fincas S.A. con el desarrollo de este proyecto lo que se busca es proponer unos lineamientos estratégicos orientados a una problemática particular que ocurre en la organización con el fin de que puedan ser usados a modo de planes preventivos frente a futuras problemáticas que se generen dentro de la organización, de igual forma también pueden ser usadas como base para el desarrollo de una estrategia digital consolidada que

aplique a todas las unidades de negocio que operan dentro de la empresa.

V. CONCLUSIONES

La formulación y desarrollo del plan estratégico de marketing para la empresa Turismo en Casas y Fincas S.A., tuvo el propósito de generar las estrategias y recomendaciones pertinentes para contribuir a la solución de la problemática existente en la empresa, así que luego de realizar una evaluación de las distintas áreas de la empresa y determinar su situación actual, se lograron determinar los factores clave de éxito de la empresa; es decir, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además del perfil competitivo de Turismo en Casas y Fincas S.A. Posteriormente, dentro de la fase de decisión estratégica fue posible comenzar a identificar las estrategias idóneas para dar solución a la problemática de la empresa, en función del cumplimiento de sus objetivos y determinar las estrategias más significativas y atractivas para el plan de marketing, evaluándolas a partir de los factores clave de éxito, lo que conllevó a basarnos en la intuición y en el análisis realizado a partir de las diferentes herramientas administrativas aplicadas durante las otras fases del diagnóstico estratégico.

Por otro lado, es importante resaltar la oportunidad de contar con la ayuda de un texto guía que permitiera plasmar la teoría de la formulación estratégica de marketing dentro de la realidad y naturaleza de Turismo en Casas y Fincas S.A., ya que a partir de la formulación del plan de marketing fue posible construir una serie de tácticas y acciones determinantes en cada una de las estrategias de Segmentación, producto, precio, comunicación y posicionamiento, a partir de un problema identificado en la organización y por medio de unos objetivos previamente planteados. En este orden de ideas, se determinó que el plan de marketing estaría orientado a la incursión de Turismo en Casas y Fincas S.A. en el modelo de negocio B2B, por medio de la definición de un mercado meta que surgió de un análisis previo y acompañado de una investigación de mercado que determinara el perfil del cliente potencial, el desarrollo de una línea de productos y precios para el segmento objetivo y además, permitiera finalizar el plan a través de los canales de comunicación por medio de los cuales la empresa se daría a conocer en el segmento objetivo.

Finalmente, uno de los elementos más importantes fue la viabilidad de la formulación del plan estratégico de marketing, que surgió a partir del análisis financiero del proyecto y por medio de la cual se aterrizaron las diferentes tácticas y acciones de cada una de las estrategias previamente planteadas. Este análisis permitió visualizar el plan de marketing desde su funcionamiento dentro de la organización y la medida en que el mismo se orientaba a favor de mejorar la situación que actualmente vivía la organización, incluso, cuando el plan de marketing se desarrollaba dentro de un escenario negativo y muy básico, lo cual puede denotar un mayor aprovechamiento del plan a partir de escenarios con situaciones mucho más favorables.

Referencias

- Departamento Nacional de Planeación. (2014). Plan sectorial de turismo 2014 - 2018 "Turismo para la construcción de la paz". Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). Plan sectorial de turismo 2014-2018. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y turismo.
- Kotler, P. (2011). Marketing Turístico. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cruz, I., & Camará, D. (2011). Marketing. Ciudad de México: Pearson Prentice Hall.
- Revista Semana. (2017). ¿Colombia podrá ser una potencia turística? Semana, 3-11.