



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

# DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA DE ALOJAMIENTO RURAL

## *Development of a marketing plan for a rural lodging company*

ORLANDO AYALA FUENTES<sup>1</sup>, SIMÓN RESTREPO TORRES<sup>2</sup>, MBA ING. EVER ÁNGEL FUENTES ROJAS<sup>3</sup>

Recibido: 30 de mayo de 2024 Aceptado: 05 de julio de 2024

DOI: <https://doi.org/10.21017/rimci.1078>

### RESUMEN

El sector turístico se ha consolidado como emergente para la economía colombiana, especialmente el ecoturismo, el cual se convierte en una de las principales tendencias gracias a la alta concentración de la población en las zonas urbanas. Es por esta razón que aquellas poblaciones pequeñas que poseen un atractivo inherente y se encuentran en las cercanías de las grandes ciudades demuestran un gran potencial para el desarrollo de empresas de alojamiento y demás servicios turísticos. El presente artículo expone los resultados de un plan de marketing para la empresa Eco-Cabañas Altozano SAS, ubicada en el Municipio de Nimaima. La investigación se construye a partir de fuentes primarias, a las cuales se tuvo acceso mediante la gerente, y a partir de fuentes secundarias recopiladas por los investigadores. Los resultados permiten evidenciar que, a pesar de estar en un entorno con alta competitividad, el proyecto cuenta con un potencial de crecimiento si aprovecha la creciente demanda. Con este fin se formulan estrategias basadas en aumentar la visibilidad de la oferta actual, se determina el posicionamiento de la compañía, se establece el marketing mix y se crean las políticas de precios, descuentos, ofertas y promociones. Finalmente, se hacen las estimaciones económicas correspondientes, las cuales proyectan un crecimiento año contra año.

**Palabras clave:** Turismo; Ecoturismo; Cabaña; Plan de Marketing; Alojamiento; Marketing Mix.

### ABSTRACT

The tourism sector has become an emerging sector for the Colombian economy, especially ecotourism, which has become one of the main trends due to the high concentration of the population in urban areas. It is for this reason that those small towns that have an inherent attraction and are located in the vicinity of large cities show a great potential for the development of lodging companies and other tourism services. This article presents the results of a marketing plan for the company Eco-Cabañas Altozano SAS, located in the municipality of Nimaima. The research is based on primary sources, which were accessed through the manager, and on secondary sources compiled by the researchers. The results show that, despite being in a highly competitive environment, the project has the potential for growth if it takes advantage of the growing demand. To this end, strategies are formulated based on increasing the visibility of the current offer, the positioning of the company is determined, the marketing mix is established and pricing policies, discounts, offers and promotions are created. Finally, the corresponding economic estimates are made, which project a year-over-year growth.

**Key words:** Tourism; Ecotourism; Cottage; Marketing Plan; Lodging; Marketing Mix.

## I. INTRODUCCIÓN

EL TURISMO tiene la capacidad de transformar lugares en centros vibrantes de intercambio económico y cultural. El municipio de Nimaima,

ubicado en el corazón de Cundinamarca, posee una serie de atributos que lo convierten en una joya potencial en el mapa turístico, especialmente para los residentes de Bogotá. Sus paisajes pintorescos, rico patrimonio cultural y diversas ofertas lo

1 Estudiante de ingeniería industrial en la Universidad Libre de Colombia, seccional Bogotá. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0953-7934>. Correo electrónico [orlando-ayalaf@unilibre.edu.co](mailto:orlando-ayalaf@unilibre.edu.co).

2 Estudiante de ingeniería industrial en la Universidad Libre de Colombia, seccional Bogotá. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2797-7128>. Correo electrónico [simon-restrepot@unilibre.edu.co](mailto:simon-restrepot@unilibre.edu.co).

3 MBA., profesor de la facultad de ingeniería, Universidad Libre de Colombia, seccional Bogotá. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9671-5884>. Correo electrónico [ever.fuentes@unilibre.edu.co](mailto:ever.fuentes@unilibre.edu.co).

convierten en un candidato idóneo para emerger como un destino deseado. Sin embargo, a pesar de su atractivo inherente, aún no ha logrado consolidarse como un punto turístico significativo en la amplia región de Gualivá [1].

En años recientes, se han realizado esfuerzos para resaltar los encantos de Nimaima, pero sigue en la sombra de destinos más establecidos. Esta discrepancia podría atribuirse a una serie de factores, como la promoción insuficiente de las instalaciones de alojamiento disponibles y las diversas actividades turísticas cautivadoras dirigidas hacia el ecoturismo y el turismo de aventura que esperan a los visitantes [2]. Esta investigación explora las complejidades de esta situación, con el objetivo de desbloquear el potencial latente del municipio como destino.

El punto focal de este estudio gira en torno a Eco-Cabañas Altozano, una empresa de alojamiento arraigada en el tejido mismo de Nimaima. El objetivo es diseñar estrategias de marketing realizables para posicionar la compañía como un actor destacado en la industria turística local y fomentar el desarrollo en la región.

Este proyecto no se limita únicamente a buscar una mayor visibilidad para la empresa, sino que también persigue contribuir al crecimiento del municipio de Nimaima como un destino turístico destacado, lo cual constituye un pilar fundamental en su plan de desarrollo [3]. En el mismo se ha orientado a que la actividad turística sea el motor de la economía local, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los campesinos generando alternativas de empleo como guías, transportadores y proveedores de los alojamientos que ofrecen servicios de alimentación, fomentando así el desarrollo en ámbitos como la gastronomía, la atención al cliente y la guía turística [1].

Este enfoque no solo fomenta la retención del talento humano dentro del municipio, sino que también crea nuevas oportunidades educativas en colaboración con instituciones como el Sena, que ofrece certificaciones y titulaciones en carreras técnicas y tecnológicas. De esta manera, se promueve el desarrollo integral de la comunidad local, generando un impacto positivo en su bienestar económico y social [4].

La importancia de esta investigación para la empresa radica en el uso de las estrategias de marketing propuestas como alternativa para aumentar la visibilidad de este tipo de empresas, las cuales en su mayoría son emprendimientos que los habitantes del municipio han construido con el objetivo de buscar una fuente de ingreso que les permita mejorar su calidad económica y desarrollar el potencial latente de la región. Estas estrategias tienen la particularidad de ser aplicables a cualquier tipo de organización, sin la necesidad de incurrir en costos excesivos.

En este artículo sigue el estándar IEEE, comenzando con una introducción y un marco teórico, prosigue con la metodología, los resultados y su discusión correspondiente, para finalizar con unas conclusiones y con la bibliografía necesaria para la realización de la investigación y la redacción del artículo [5].

## II. MARCO TEÓRICO

El turismo es un sector que se encuentra en auge en Colombia, el crecimiento de visitantes no residentes sigue incrementando año contra año [6] y esto presenta una oportunidad de crecimiento para las empresas dedicadas a prestar servicios de alojamiento [7]. El ecoturismo se ha convertido en una de las modalidades preferidas por los visitantes, este se entiende como el viaje a zonas rurales relativamente inalteradas o no contaminadas con el objetivo de estudiar, admirar y disfrutar el paisaje y su biodiversidad, así como cualquier manifestación cultural existente [8].

Dentro del ámbito del ecoturismo, uno de los tipos de alojamiento predominantes es el rural. Este se define como un establecimiento que ofrece servicios de hospedaje en unidades habitacionales privadas, situadas en áreas rodeadas de naturaleza, y cuya misión principal es facilitar la realización de actividades vinculadas a su entorno natural y cultural. Además del alojamiento, estos establecimientos suelen brindar servicios de alimentación para completar la experiencia del visitante [9]. El alojamiento rural a su vez se presta para desarrollar actividades relacionadas con deportes extremos como canopy, canotaje, senderismo, barranquismo, entre otros, esto se conoce como el turismo de aventura [10].

Para este tipo de alojamientos, es necesario buscar formas de visibilizar su oferta para atraer a un mayor número de visitantes, por ello se realiza un análisis del sector económico, la situación actual y las estrategias que se formulan para poner en práctica con el objetivo de incrementar las ventas, todo lo mencionado se recoge en un documento conocido como Plan de Marketing. Este documento es una guía en la que se establecen los objetivos y las áreas de responsabilidad de la función de marketing, además de facilitar el control y la gestión de todas las acciones relacionadas con el marketing de la empresa [11].

El Plan de Marketing plasma al final las estrategias aplicables para la empresa basándose en un desarrollo que parte desde la creación de la marca, la cual debe transmitir la esencia de la compañía [12]. Seguido del análisis interno y externo de la misma, apoyado en herramientas como el DOFA y DOFA cruzado que utiliza las matices EFE y EFI, estas últimas facilitan determinar una estrategia a partir de las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas [13]. Con este análisis, la empresa puede adquirir la facultad de determinar y evaluar el posicionamiento actual con respecto a sus demás competidores, en este punto se utilizan herramientas como la matriz Boston Consulting Group (BCG) para evaluar la rentabilidad y tasa de crecimiento del producto [14], como también la matriz McKinsey (GE) que permite analizar directamente el posicionamiento actual [15]. Finalmente, es pertinente completar el análisis teniendo en cuenta el poder de decisión de los clientes y la influencia de los competidores utilizando las 5 fuerzas de Porter [16].

Una vez determinado el posicionamiento, se pueden aplicar teorías como el Marketing Mix, el cual consiste en la integración de 4 conceptos fundamentales (precio, producto, plaza y promoción) con el objeto de formar una oferta más atractiva hacia el cliente [17]. En esta investigación, se plantea una visión más amplia, pasando a las 10p's del marketing, donde se añaden nuevos conceptos que integran una oferta mucho más completa (personas, posicionamiento, planeación, permanencia, penetración y peer to peer) [18].

A partir de esta nueva oferta integral, es posible delimitar las líneas estratégicas que integran el Plan de Marketing. En las últimas décadas se han

contemplado dos conceptos que se recomienda que estén presentes dentro de las estas líneas, en este caso el branding, que busca establecer una conexión emocional con el consumidor [19], y el neuromarketing, que tiene objetivo principal retener la atención del cliente [20].

Una vez se apliquen estos conceptos, se deben alinear las estrategias junto con las políticas de la compañía con respecto a los elementos que integran el Marketing Mix. Estos resultados se evalúan utilizando estimaciones económicas que demuestren el impacto positivo en el crecimiento de las ventas de la empresa, los modelos de pronóstico son herramientas adecuadas para llevar a cabo dichas estimaciones y obtener una previsión de resultados en el futuro [21] que le den a la organización una idea de los resultados que se espera obtener si se implementa un Plan de Marketing.

### III. METODOLOGÍA

La metodología seguida para el desarrollo de esta investigación se detalla a continuación:

- Se estableció contacto con la empresa objeto de estudio, obteniendo el aval de la gerente para llevar a cabo la investigación
- Se diseñó una marca acorde al servicio de hospedaje que ofrece la empresa
- Se realizó un análisis interno de la compañía, basado en fuentes primarias proporcionadas por la gerencia, identificando tanto debilidades como fortalezas. Paralelamente, se llevó a cabo un análisis externo para identificar oportunidades y amenazas
- Se desarrolló un estudio de mercado, respaldado en fuentes secundarias, para entender el comportamiento y las características del mercado ecoturístico regional, identificando competidores principales y factores exógenos que influyen en el desempeño
- Se determinó el posicionamiento actual de la empresa en la región, utilizando herramientas de análisis derivadas del estudio de mercado, con el objetivo de orientar las estrategias de marketing

- Se efectuó un análisis de las 10P's del marketing y su aplicación en la empresa
- Se formularon políticas relacionadas con producto y servicio, clientes, desarrollo y lanzamiento, para trazar los esfuerzos y diseñar las estrategias
- Se plasmaron estrategias de marketing centradas en inversión y crecimiento, con el propósito de mejorar la atractividad de la oferta para los clientes
- Se elaboraron estrategias promocionales basadas en precios, descuentos y condiciones
- Se llevó a cabo una estimación de ventas y un estado de resultados proyectado a tres años para evaluar el posible impacto de las estrategias propuestas
- Se desarrolló un plan de acción para las estrategias formuladas
- Finalmente, utilizando tanto información cuantitativa como cualitativa, se realizaron los análisis pertinentes

#### IV. RESULTADOS

El desarrollo de la marca se efectuó con base en el servicio y el valor agregado que busca transmitir Eco-Cabañas Altozano a sus clientes. La empresa se centra en brindarle al huésped una sensación de desconexión, tranquilidad y privacidad, garantizando un servicio cómodo y seguro.

En la Fig. 1 se observa el logotipo que es una representación visual poderosa que encapsula la esencia de la región. Cada color tiene un significado profundo:

- Verde: Este color evoca la naturaleza exuberante que rodea a los visitantes. Bosques frondosos, las montañas majestuosas y los ríos serpenteantes. En Eco-Cabañas Altozano, la naturaleza es una aliada y fuente de inspiración
- Dorado: El dorado simboliza riqueza y abundancia. La región está impregnada de



Fig. 1. Logotipo de la marca. Fuente: Elaboración propia

leyendas y tesoros ocultos. Desde las historias de antiguos pobladores hasta los secretos que yacen en las profundidades de los bosques, el dorado representa la riqueza cultural y natural que comparten con los visitantes

- Blanco: Este color transmite paz y tranquilidad. Cuando los visitantes llegan a Eco-Cabañas Altozano, encuentran un refugio sereno lejos del bullicio de la vida cotidiana. El blanco recuerda la calma que se siente al despertar rodeado de naturaleza, respirando aire fresco y escuchando el susurro del viento entre los árboles.

La Tabla I presenta los resultados del análisis interno y externo de la compañía plasmados en una matriz DOFA.

Si bien hay un balance positivo, se deben enfocar esfuerzos en temas como la infraestructura en redes de comunicación y vías de acceso.

Esto facilitó formular las primeras estrategias por medio del DOFA cruzado con base en la interacción entre oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas. Tabla II.

**Tabla I.** Matriz DOFA

Oportunidades (O)	Fortalezas (F)
1. Nuevos mercados turísticos	1. Se cuenta con terrenos de fácil acceso a ambientes ecoturísticos
2. Creciente flujo de turistas nacionales y extranjeros	2. Se posee conocimiento de la gastronomía y actividades turísticas de la zona
3. Rápido crecimiento de turismo en la región	3. Se cuenta con experiencia en la atención a los clientes y el manejo del personal
4. Incentivos tributarios	4. Se tienen los conocimientos para administrar de manera idónea el proyecto
Amenazas (A)	Debilidades (D)
1. Infraestructura precaria en redes de comunicación y vías de acceso.	1. Recursos financieros limitados
2. Crecimiento de la competencia	2. Falta de implementación de herramientas de publicidad y marketing
3. Falta de mano de obra capacitada en la zona	3. Mal aprovechamiento de los recursos disponibles
4. Deficiencias en la cadena de suministros	4. Desconocimiento en temas de sanidad salubridad

Fuente: Elaboración propia

**Tabla II.** DOFA Cruzado

Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
1. Generar planes operativos que sean inclusivos y se ajusten a las necesidades de los clientes F3, F4, O1, O2, O4	1. Buscar apoyo financiero en el sector privado 01,03,04
2. Diseñar los planos de nuestras instalaciones basados en una infraestructura inclusiva F1, F4, O2, O3	2. Publicitar las características del servicio y de la zona en plataformas digitales O1, O2, D2, D3
3. Diseñar un plan o instructivo de atención al cliente F3, O1, O2, O3	3. Aplicar a los incentivos del gobierno para proyectos ecoturísticos D1, O3, O4
Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
1. Crear relaciones con los entes gubernamentales para conjuntamente diseñar planes que beneficien a ambas partes F1, A1	1. Trabajar con la comunidad local, aprovechando los recursos que ésta puede brindar D3, A2
2. Realizar alianzas con los productores y competidores de la zona F2, A2, A4	2. Capacitar al personal en protocolos de sanidad y salubridad D4, A3
3. Hacer convenios con instituciones formativas para capacitar el personal de la compañía F3, F4, A3	3. Trabajar con nuestros proveedores en un plan logístico que mejore el abastecimiento de suministros D3, A4
	4. Buscar el mejor proveedor en redes de comunicación, que nos permita alcanzar una buena conectividad A1, D2

Fuente: Elaboración propia

El análisis del DOFA cruzado permite establecer los factores externos clave que afectan el desempeño de la organización, se asignó una ponderación y calificación de 1 a 5, donde 1 es la afectación más leve y 5 la que más peso tiene.

Se establecen los factores internos y se otorga un peso y calificación entre 1 y 5 para cada factor en función del desempeño y el aprovechamiento de éstos por parte de la dirección de la empresa, donde 1 es el menor aprovechamiento y 5 el mejor.

En este caso también se logra evidenciar un balance positivo, aunque se deben mejorar en el aprovechamiento de los recursos disponibles, el desconocimiento en temas de sanidad y salubridad, y los conocimientos en administración por parte de los dueños de la empresa.

A partir de estos resultados se construye la gráfica EFE-EFI, que permite dar una idea de enfoque de la estrategia que debe adoptar la empresa basándose en los factores internos y externos.

Con base en la Fig. 2, Eco-Cabañas Altozano está en el cuadrante II: donde la estrategia se debe enfocar en crecer y construir [22].

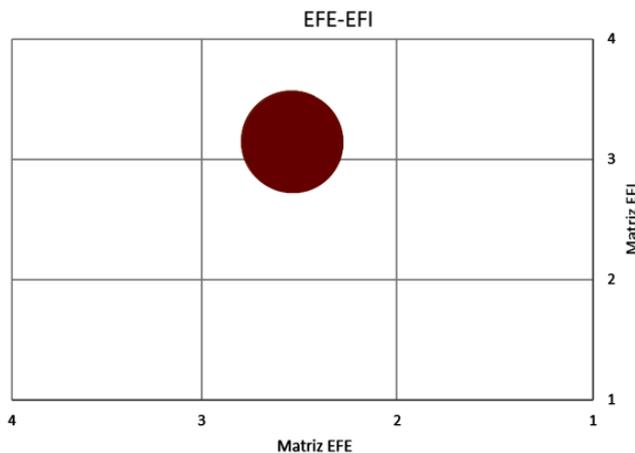


Fig. 2. Gráfica EFE-EFI. Fuente: Elaboración propia

El análisis del mercado turístico en la región se abarcó desde diferentes aristas, en primer lugar, se determinó que los servicios turísticos que ofrece la empresa tienen tanto un componente tangible, relacionado con las instalaciones y la alimentación, como un componente intangible, relacionado con las actividades y la experiencia que se lleva el cliente.

En cuanto a características de los servicios, a nivel de alojamiento Eco-Cabañas Altozano cuenta con dos cabañas: una familiar y una cabaña para pareja, la oferta integral dirigida al visitante tiene las siguientes características:

- Aparcamiento gratuito
- Servicio de restaurante
- Recepción 24 horas
- Admisión de mascotas gratis
- Wi-Fi gratis
- Parrilla BBQ
- Minibar
- Servicio a la habitación
- Cercanía e integración con actividades de deportes extremos
- Caminatas
- Cabalgatas

Los principales competidores son aquellos alojamientos que se encuentran dentro del mismo municipio o municipios vecinos y cuentan con características similares a Eco-Cabañas Altozano, tomando en cuenta también la participación en el mercado basándose en la descripción y en las calificaciones de los alojamientos en las plataformas de reserva.

La tabla III muestra los competidores principales.

Eco-Cabañas Altozano ya se posiciona como uno de los mejores alojamientos en el municipio de acuerdo a la plataforma de reservas Booking, donde obtuvo una calificación general de 9.6 sobre 10 otorgada por los visitantes [28], la más alta para un alojamiento en Nimaima. Sin embargo, frente a los competidores relacionados en la tabla III se caracteriza como un producto interrogante basándose en la teoría de la matriz BCG, la ubicación de los competidores utilizando esta herramienta se ilustra en la Fig. 3.

Se coloca a Eco-Cabañas Altozano como producto interrogante, ya que es nuevo en el mercado en comparación con sus competidores y no tiene una alta cuota de mercado a nivel regional, sin embargo, ofrece una perspectiva alta de crecimiento, por lo tanto, la estrategia es invertir.

Para que pueda evolucionar a producto estrella, se debe echar un vistazo a los ejemplos de pro-

**Tabla III.** Principales competidores

Nombre del alojamiento	Características y servicios
Alma Verde Glamping (Nocaima)[23]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento con aire acondicionado y acceso a un jardín con terraza</li> <li>• Todos los alojamientos cuentan con patio y vista al jardín</li> <li>• Todos los días se sirve un desayuno a la carta en el camping</li> <li>• Cuenta con bañera de hidromasaje</li> <li>• Cuenta con aparcamiento gratuito</li> </ul>
La Finestra Hotel (La Vega)[24]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra a 45 minutos de Bogotá</li> <li>• Cuenta con agradable clima y exóticos paisajes</li> <li>• Cuenta con spa, Jacuzzi y zonas de masaje</li> </ul>
Panela House (Nimaima)[25]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece espacios para sus clientes como lo son Bar, Salón compartido y jardín</li> <li>• Wi-Fi gratis en todas las instalaciones</li> <li>• Habitaciones familiares y terraza</li> </ul>
Camping El Cairo (Nimaima)[26]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con piscina</li> <li>• Cuenta con restaurante</li> <li>• Cercanía para disfrutar deportes extremos (que ofrece la región)</li> </ul>
Hotel Campestre La Gaitana (Tobia)[27]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con restaurante</li> <li>• Ofrece piscina al aire libre</li> <li>• Ofrece bar y salón compartido</li> <li>• Dispone de espacios como jardín, Zona de barbacoa y terrazas</li> <li>• Cuenta con un parque infantil</li> <li>• Cuenta con Wi-Fi gratis</li> <li>• Aparcamiento privado gratuito</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



**Fig. 3.** Matriz BCG. Fuente: Elaboración propia

ductos estrella (Glamping Alma Verde y la Finestra Hotel), estos tienen como fuerte que se enfocan en un nicho de mercado específico (turismo para parejas) y que tienen un concepto estructural diferente. Por este motivo las estrategias de innovación se pueden enfocar en implementar distintos tipos de cabañas, cada una enfocadas en un nicho distinto como turismo para parejas o turismo familiar. Además, se propone implementar senderismo dentro del predio donde se encuentran las cabañas, lo cual es un factor diferenciador.

Similar al análisis de la matriz EFE-EFI también se llevó a cabo un análisis apoyado en la Matriz McKinsey con el objetivo de revalidar la estrategia de invertir, se determinaron factores que afectan la atractividad del mercado y la posición competitiva de la empresa, en cada caso se le asignó ponderación de peso a cada factor de acuerdo con la perspectiva propia de influencia en cada oportunidad de negocio y una calificación a cada factor con base en la incidencia del mismo dentro del desempeño que puede lograr la compañía.

De acuerdo con la ponderación y calificación de los factores se construye la matriz McKinsey con el fin de determinar la posición que debe adoptar la empresa.

La empresa se ubica en el segundo cuadrante, por lo cual las directrices se basan en: invertir

para crecer (tanto en marketing como en infraestructura para aumentar la capacidad), consolidar las posiciones alcanzadas hasta el momento y aceptar niveles de rentabilidad moderados por ahora.

La compañía se debe enfocar en mantener una posición competitiva e invertir al máximo para crecer (Fig. 4), es importante que se sea paciente mientras se da el proceso de crecimiento ya que suele tomar tiempo.

Para terminar con la evaluación del posicionamiento, se aplicó el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, esto facilita a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera.

- Competencia de vendedores rivales: un nuevo competidor en el mercado puede generar una nueva amenaza a la cual los actores existentes responden con ofertas agresivas y promociones para captar una mayor cuota de clientes
- Competencia de nuevos participantes a la industria: el mercado turístico se caracteriza por ofrecer oportunidades a empresas de diversos sectores productivos que tienen relación con la oferta turística existente. La integración entre estas empresas es crucial para el crecimiento del mercado

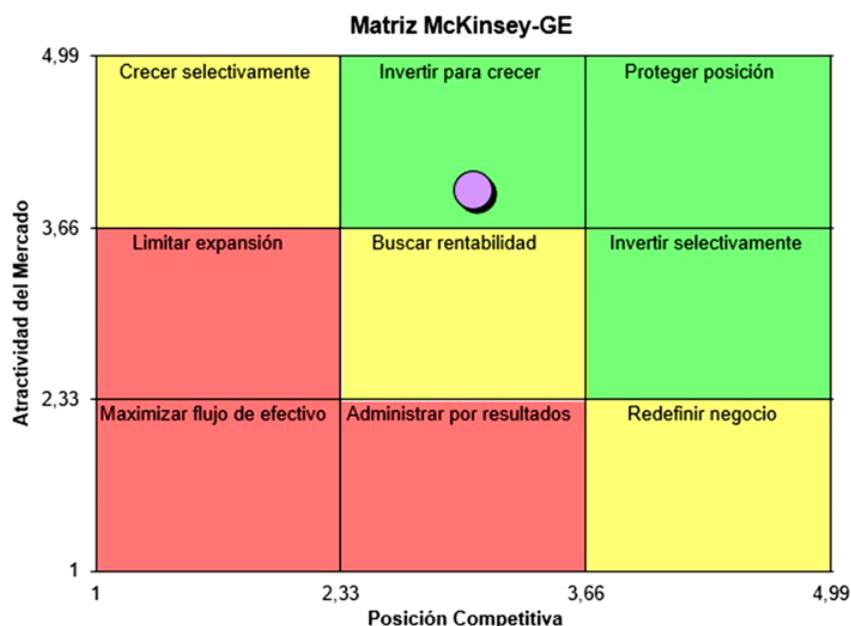


Fig. 4. Matriz McKinsey. Fuente: Elaboración propia

- Competencia de productos sustitutos: es algo que se presenta de manera recurrente en los mercados, lo que genera un aumento en la competitividad, en este caso los factores más importantes a tener en cuenta son la calidad, accesibilidad y precio
- Poder de negociación de los proveedores: este factor depende de los términos y condiciones que tenga la oferta a su favor. Es la fuerza que prima por encima de las demás, ya que el turista se guía principalmente por el paquete de servicios que contiene la oferta
- Poder de negociación de los clientes: este factor es crítico en mercados donde existe una oferta amplia, ya que el cliente tiene mayores opciones para elegir. En este orden, la empresa se debe adaptar a las demandas del cliente

En cuanto a la aplicación del Marketing Mix dentro de la compañía, se realizó un análisis basado en las 10 P's del mercadeo:

- Producto/Servicio: Caracterizado por la marca e imagen y la calidad y garantía en los servicios ofrecidos. Se evidenció que una de las razones de más peso en los comentarios de ellos visitantes fue la atención.
- Plaza: Se tomó el enfoque en la presencia del establecimiento en más plataformas de reserva y en la accesibilidad.
- Precio: Fijación de un precio de venta competitivo, que se estableció a partir del análisis de costos y punto de equilibrio con el fin de buscar la mayor utilidad [29].
- Promoción: Se propuso una estrategia de promoción a través de las relaciones públicas mediante las plataformas de reserva y redes sociales con el objetivo de fomentar las ventas y la recordación de la marca.
- Posicionamiento: No solo se analiza desde la posición de los demás competidores, también desde los beneficios y la perspectiva del cliente. Desde este punto se formula una estrategia de diferenciación basada en la ex-

periencia única del cliente al encontrarse con un alojamiento privado y accesible económicamente, y una estrategia de internalización donde se enfocan esfuerzos a atraer turistas extranjeros. Eco-Cabañas Altozano también busca posicionarse como un actor fuerte a través de asociaciones comerciales con empresas del sector turístico, y convenios con organizaciones como las cajas de compensación que den a conocer el servicio. Es decir, el posicionamiento está orientado a estrategias que generen nuevas relaciones comerciales.

- Personas: Todo el personal debe llevar el uniforme o la indumentaria bien portada con el logo de la empresa, cumpliendo con todas las normas de presentación e higiene establecidas por la compañía. El pilar fundamental de este enfoque es buscar la excelencia en la atención al cliente.
- Planeación: Se enfocaron esfuerzos en formular una estrategia de lanzamiento que permita dar a conocer la oferta turística de la empresa.
- Permanencia: Se busca fortalecer la permanencia en el mercado mediante estrategias de impulsión, basadas en implementar distintos tipos de cabañas, fuertes tácticas de promoción y generación de nuevos servicios como factor diferenciador.
- Penetración: Con enfoque en obtener una mayor cuota de mercado. Para ello, se propusieron acciones para aumentar el consumo de los clientes nacionales, por ejemplo, a través de venta cruzada, ofreciendo no sólo el alojamiento para descansar, sino también diversos servicios y productos complementarios para mejorar la estadía.
- Peer To Peer: Basado en mantener un fluido y constante contacto con los clientes para lograr fidelizarlos. Esto se evalúa a través de encuestas de percepción y servicio posventa.

Las líneas estratégicas que se proponen se desagregan en tres aspectos: valor diferencial, la idea en la mente del consumidor y los beneficios para el cliente. Estas líneas estratégicas parten de

un pilar que es el buen servicio, acompañado de una atención al cliente excelente que se destaca por el trato personalizado.

Se propone también la aplicación del branding dentro de las estrategias a llevar a cabo, con el enfoque de transmitir la idea de un alojamiento privado y familiar a la mente del consumidor por medio de conexiones emocionales.

El análisis previo da origen a las estrategias que se formulan en 4 pilares: producto o servicio, clientes, lanzamiento y desarrollo. En cada una de las estrategias se detalla el propósito general, actividades, recursos, tiempo de ejecución y responsable. La Tabla IV ilustra la estrategia de producto/servicio.

El Marketing Mix se complementa finalmente en las políticas que estipulan la prestación del servicio, las cuales fueron establecidas en el plan de marketing y rigen los precios, descuentos, condiciones y la promoción.

Se busca medir las estrategias mediante el planteo de un pronóstico de ventas y gastos que permita a la empresa establecer expectativas de cara al futuro. Se probaron tres modelos distintos: Holt-Winters, suavización exponencial simple y promedio móvil ponderado, se decidió utilizar el modelo de pronóstico Holt-Winters ya que presentó el menor error entre los tres, además de que es ideal para escenarios con datos de alta variabilidad y tendencia a la estacionalidad [30]. Los resultados del pronóstico de ventas y gastos para el 2024 se ilustran en las Fig. 5 y 6, respectivamente.

Los resultados obtenidos del pronóstico para el periodo de enero de 2024 a diciembre de 2024 indican

Tabla IV. Estrategia de producto/servicio

Estrategia de Producto/Servicio:			
Propósito	Enfocar el servicio a la satisfacción de las expectativas del cliente, cumpliendo con los valores de la marca, aumentando el portafolio de servicios que se ofertan y aumentando la capacidad para alojar personas.		
Actividad	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable
Diseñar un plan de mejoramiento de los procesos	Ingeniero industrial	2 meses	Gerente de administrativo
Enfocar recursos en la ampliación de la infraestructura. Enfatizando en nuevas temáticas de cabaña como, por ejemplo, cabañas espaciales para parejas.	Recursos financieros	4 meses	Gerente financiero
Aumentar portafolio de servicio y equipamientos: Ofertar planes de guía en actividades como caminatas ecológicas, acompañamiento a la cascada y cabalgatas. También aumentar el equipamiento de las cabañas instalando sauna y/o jacuzzi.	Recursos financieros Capital humano	6 meses	Gerente financiero y gerente de operaciones
Implementar servicios en paquete: Ofrecer servicios y equipamiento incluidos en el precio del servicio principal, como, por ejemplo, incluir el desayuno, wifi gratis y mascotas.	Asesor financiero	2 meses	Gerente administrativo y gerente de marketing
Implementar planes de salubridad y sanidad	Consultorías y capacitaciones	3 meses	Gerente de operaciones

Fuente: Elaboración propia

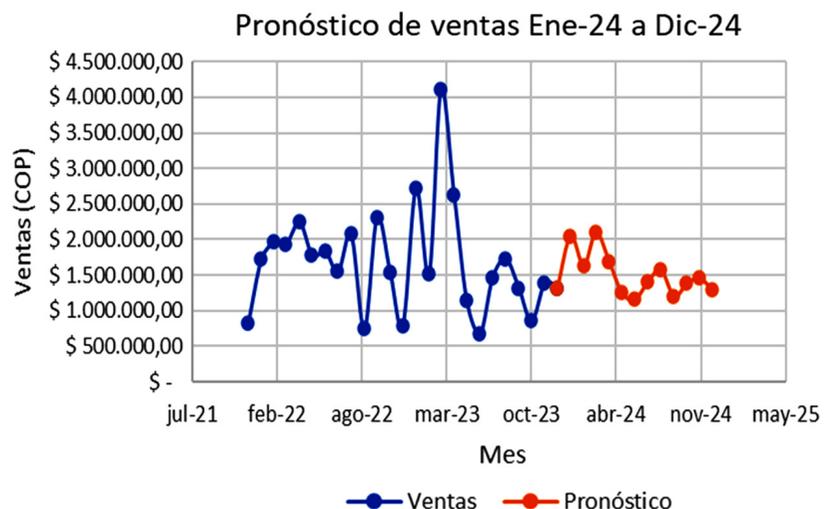


Fig. 5. Pronóstico de ventas para el año 2024. Fuente: Elaboración propia

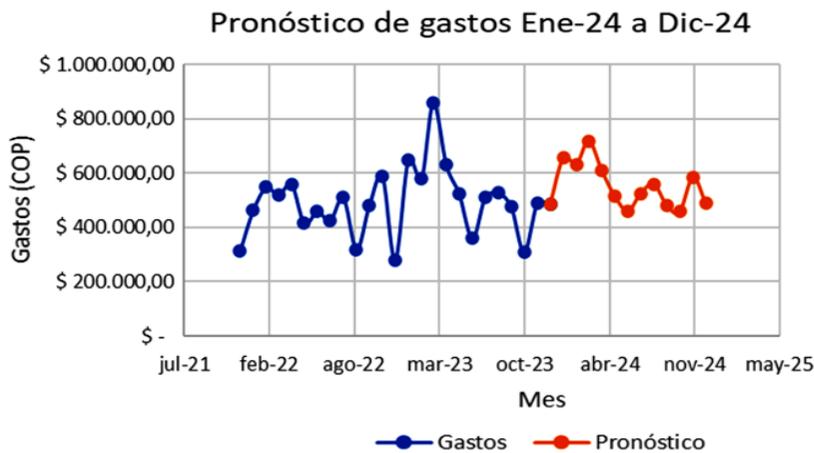


Fig. 6. Pronóstico de gastos para el año 2024. Fuente: Elaboración propia

que se mantiene la tendencia ya vista en los datos históricos. En cuanto a nivel de ventas no se evidencia un aumento general significativo, así mismo, en los gastos tampoco se evidencia una disminución significativa para los próximos períodos. Por lo cual, se debe poner en marcha las estrategias descritas previamente para aumentar el nivel de ventas.

Para el desarrollo del estado de resultados se tomaron los datos existentes de los años 2022 y 2023 hasta el mes de diciembre, y se pronosticaron los datos desde enero de 2024 hasta diciembre de 2026 utilizando el modelo Holt-Winters. De esta manera, se presentan resultados a cinco años en la Tabla V.

Como resultados proyectados se espera que se incremente la utilidad neta para 2024, que sigue incrementando paulatinamente en el año 2025 y 2026.

Tabla V. Resultados de ventas a 5 años

Detalle	Año 1 (2022)	Año 2 (2023)	Año 3 (2024)	Año 4 (2025)	Año 5 (2026)
Ingresos	\$ 7.886.300	\$ 23.229.500	\$ 18.337.018	\$ 17.107.573	\$ 15.442.082
Materias primas	\$ 3.200.000	\$ 6.000.000	\$ 1.200.000	\$ 2.000.000	\$ 1.500.000
Utilidad bruta	\$ 4.686.300	\$ 17.229.500	\$ 17.137.018	\$ 15.107.573	\$ 13.942.082
Pagos x prestación de servicios (nómina)	\$ 1.100.000	\$ 3.300.000	\$ 3.300.000	\$ 1.200.000	\$ 1.000.000
Servicios públicos	\$ 708.000	\$ 2.124.000	\$ 2.124.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
mantenimiento	\$ 333.333	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Artículos extra (sábanas, toallas, etc.)	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 1.500.000	\$ 500.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.544.967	\$ 7.805.500	\$ 7.713.018	\$ 9.407.573	\$ 9.442.082
Impuestos (ICA/Parafiscales/ICC)	\$ 128.547	\$ 128.547	\$ 128.547	\$ 128.547	\$ 128.547
Impuesto de renta	\$ 478.940	\$ 478.940	\$ 478.940	\$ 478.940	\$ 478.940
Utilidad neta	\$ 937.480	\$ 7.198.013	\$ 7.105.531	\$ 8.800.086	\$ 8.834.595

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos evidencian que se espera un aumento considerable en las utilidades para el año 2025 con respecto al año anterior (cerca del 24%), y aunque el incremento proyectado para 2026 no es muy significativo, se deben ejecutar de forma correcta y oportuna las actividades propuestas en el plan de acción, ya que los resultados de proyección se ven influenciados por el método de pronóstico, y en este caso el método Holt-Winters se basa en el promedio de datos históricos. Por lo tanto, se puede argumentar que se seguirá creciendo en un escenario conservador. En el plan de acción se detallan las estrategias, procesos y acciones a seguir en pro de cubrir cada etapa del proyecto.

## V. DISCUSIÓN

Se realiza una comparación con el artículo “PLAN DE MARKETING PARA EL HOTEL CARRIZAL INN” desarrollado por Ángel Guillermo Félix Mendoza, Danny Daniel Cobeña López, Lisbeth Alexandra Párraga Muñoz, Leonel Lucas Vidal y Lorena Carreño Mendoza, en el que en términos simples se desarrolla un plan de marketing en tres fases (Diagnostico de la situación, estudio de mercado, plan turístico) a fin de impulsar el Hotel Carrizal INN, encontrar diversas falencias del mismo y generar crecimiento de la región[31].

En estos dos trabajos se emplean diversas herramientas de diagnóstico y análisis como los son:

- Matriz EFI o matriz de factores internos con la cual se identifican las fortalezas y debilidades internas del alojamiento, cabe recalcar que esta herramienta es empleada en ambos trabajos

- La evaluación competitiva en la que identifican los competidores más importantes, en el caso de Eco-Cabañas Altozano no se emplea esta matriz, pero se ve reflejado en el plan como un análisis de los competidores
- La Matriz EFE o matriz de factores externos que tiene como fin identificar fortalezas y debilidades

En la investigación sobre Eco-Cabañas Altozano se combinan las Matrices EFI y EFE para identificar el cuadrante en el que se ubican, en este caso el número 2 (Crecer y construir), otros aspectos propios de la investigación son:

- Matriz DOFA, en la que se identifican fortalezas y debilidades de la empresa y oportunidades y amenazas del sector u mercado.
- Matriz BSC la cual es empleada únicamente en este trabajo. En esta matriz se ubica a la competencia y a la empresa a fin de identificar qué tipo de producto es (Estrella, vaca, perro. Incógnita) dejando como resultado a Eco-Cabañas Altozano como un producto interrogante.
- Matriz McKinsey-GE, esta herramienta es empleada única en este trabajo y deja como resultado u directriz que la empresa debe invertir para crecer.
- 5 fuerzas de Porter la cual le permite a Eco-Cabañas Altozano Nimaima conocer ciertas características de la competencia y mercado.
- Mix Marketing en el cual se generan una serie de políticas sobre la promoción. Precios, productos y servicios.
- 10 P's del Marketing como herramienta que empleada solo en este trabajo y básicamente se tienen en cuenta 10 aspectos para analizar la situación del mercado y de la empresa.

Ambos trabajos desarrollan una serie de análisis del mercado, de la competencia, de la empresa, las políticas, entre otras características usando parte de estas herramientas, así mismo genera una serie de diagnósticos y resultados en pro de cumplir los objetivos. Esto se ve reflejado en el diseño de un

plan de marketing, en la creación de una serie de estrategias a fin de promocionar y generar desarrollo de la empresa y la región y en la generación de algunas recomendaciones a fin de mejorar.

El artículo anteriormente mencionado aporta a la investigación una serie de herramientas que no se trabajaron en el plan de marketing de Eco-Cabañas Altozano Nimaima, las cuales están enfocadas en la identificación de competidores potenciales. Así mismo, proporciona una visión diferente de como impulsar el ecoturismo en una región y permite que a futuro se generen y desarrollen nuevas investigaciones más centradas en la evolución del mercado turístico.

## VI. CONCLUSIONES

En esta investigación se logró plasmar un plan de marketing para la empresa Eco-Cabañas Altozano SAS acorde con el contexto en el que está inmersa y a sus propias características de alojamiento rural. A partir de las herramientas de análisis descritas en el desarrollo de la investigación, se determinó el posicionamiento actual de la compañía y se logró evidenciar que la estrategia primordial para crecer es invertir.

En un entorno altamente competitivo se evidencia que un factor importante es el poder de negociación de los proveedores de servicios turísticos, especialmente a nivel de las alianzas que pueden establecer para obtener una oferta más completa.

El desarrollo de un enfoque holístico fundamentado en la aplicación de las 10 P's dentro de la compañía y su integración entre sí facilita elaborar el marketing mix, y proponer estrategias transversales basadas en 4 pilares: producto/servicio, clientes, lanzamiento y desarrollo.

Estas estrategias se fundamentan en las tres grandes líneas que se plasmaron en el plan: el valor diferencial (basado en la atención al cliente), la idea en la mente del consumidor (fundamentada en la oferta de un alojamiento privado y familiar en un entorno natural) y los beneficios para el cliente (agrupados en una oferta integral que contenga todas las comodidades que espera el turista y se enlace con los servicios y actividades que tiene la región).

El desarrollo de las líneas estratégicas permite establecer de manera clara las políticas en las cuales se detallan los planes y las ofertas promocionales del alojamiento, así como los métodos de pago y precios de acuerdo a la temporada. Esto constituye un apoyo para que la empresa pueda aumentar la atractividad de su oferta turística y de cumplimiento a sus promociones y servicios.

Las estimaciones económicas centradas en el crecimiento proyectado para los próximos años muestran un aumento anual en la utilidad neta mayor al 19% para 2025, pero reflejan un decrecimiento para el 2026. Sin embargo, esto se debe a que el modelo de pronóstico Holt-Winters se apoya en un promedio de la data existente. No obstante, se pronostica un incremento, por lo tanto, en un escenario conservador se puede asegurar que se seguirá creciendo.

Finalmente, el plan de acción otorga una guía para que los dueños de la empresa Eco-Cabañas Altozano SAS puedan implementar el plan de marketing desarrollado en esta investigación.

## REFERENCIAS

- [1] C. González Iturriaga, Rural Tourism - an Alternative for Social, Economic and Environmental Rural Development (turismo rural, una alternativa para el desarrollo social, económico y medio ambiental del campo). Rochester, NY, 2004. <https://papers.ssrn.com/abstract=1512573>
- [2] E. del P. Infante Sánchez, Elementos determinantes en Cundinamarca para el desarrollo del turismo como actividad estratégica regional, *Suma Negocios*, vol. 5, n.º 10, pp. 40-48, 2014, doi: 10.1016/S2215-910X(14)70008-4.
- [3] «Plan de Desarrollo Municipal Nimaima 2020-2023 - Alcaldía Municipal de Nimaima en Cundinamarca». [En línea]. <http://www.nimaima-cundinamarca.gov.co/politicas-y-lineamientos/plan-de-desarrollo-municipal-nimaima-20202023-google>
- [4] H. J. Ramos Cardenas, J. F. Oca Vega, y K. L. Jimenez Mendivelso, Análisis documental de la prospectiva de ecoturismo en Girardot, Nimaima y Zipaquira. [En línea]. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/47021>
- [5] D. Yu, Z. Xu, Y. Kao, y C.-T. Lin, The Structure and Citation Landscape of IEEE Transactions on Fuzzy Systems (1994–2015), *IEEE Trans. Fuzzy Syst.*, vol. 26, n.º 2, pp. 430-442, 2018, doi: 10.1109/TFUZZ.2017.2672732.
- [6] «Ingreso de divisas por turismo en Colombia registró cifra récord y creció 22,4 %», MINCIT. [En línea]. <https://www.mincit.gov.co/Prensa/Noticias/Turismo/Record-ingreso-divisas-por-turismo-en-Colombia>
- [7] J. Fernández Suarez, M. G. Sánchez, y D. J. Vargas, Efecto de la inversión extranjera directa en el crecimiento de las empresas del sector de alojamiento en las zonas afectadas por el conflicto armado en Colombia, *Finanz. Comer. Int.*, 2019, [En línea]. [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio/566](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/566)
- [8] F. Pineda, J. Padilla, J. C. Granobles-Torres, A. Echeverri-Rubio, C. M. Botero, y A. Suarez, Community preferences for participating in ecotourism: A case study in a coastal lagoon in Colombia, *Environ. Chall.*, vol. 11, p. 100713, 2023, doi: 10.1016/j.envc.2023.100713.
- [9] S. M. Villegas Castelblanco y A. M. Leguizamón Jimenez, Plan estratégico para el alojamiento rural “Cabaña El Encanto de ALU” ubicada en Paipa Boyacá, 2023, [En línea]. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/52485>
- [10] «Adventure Tourism: Reflections About its Development and Potentiality in Colombia (Turismo de Aventura: Reflexiones Sobre su Desarrollo y Potencialidad en Colombia) (Spanish) by Lilia Cristina Beltrán, Arturo Bravo?:: SSRN». [En línea]. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1536599](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1536599)
- [11] N. González Fernández-Villavicencio, Un plan de marketing no es un plan de comunicación, *A marketing plan is not a communication plan*, 2016, [En línea]. <https://idus.us.es/handle/11441/89762>
- [12] H. H. Chovanová, A. I. Korshunov, y D. Bab?anová, Impact of Brand on Consumer Behavior, *Procedia Econ. Finance*, vol. 34, pp. 615-621, 2015, doi: 10.1016/S2212-5671(15)01676-7.
- [13] I. H. Hatta, D. Riskarini, y T. Ichwani, Business Development Strategy Model of SMEs Through SWOT and EFE-IFE Analysis, *Shirkah J. Econ. Bus.*, vol. 3, n.º 1, Art. n.º 1, 2019, doi: 10.22515/shirkah.v3i1.204.
- [14] H. Mohajan, An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. [En línea]. <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/84237/>
- [15] M. Tsakalerou, GE/McKinsey Matrices Revisited: A Mixed Mode Tool for Multi-Criteria Decision Analysis, *Eur. J. Contemp. Econ. Manag.*, vol. 2, p. 92, 2015.
- [16] J. P. E. Juliana y Y. N. Nyoman, Factors influencing competitiveness of small and medium industry of

- Bali: Porter's five forces analysis, *Russ. J. Agric. Socio-Econ. Sci.*, vol. 89, n.º 5, Art. n.º 5, 2019.
- [17] M. L. Figueroa Soledispa, S. P. Toala Bozada, y M. del P. Quiñones Cercado, El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes, *Polo Conoc. Rev. Científico - Prof.*, vol. 5, n.º 12, pp. 309-324, 2020.
- [18] P. Mahajan, Incorporating 11 P'S of Service Marketing Mix and Its Impact on the Development of Technical Education. Rochester, NY, 2017. [En línea]. <https://papers.ssrn.com/abstract=3101547>
- [19] W. Bastos y S. J. Levy, A history of the concept of branding: practice and theory, *J. Hist. Res. Mark.*, vol. 4, n.º 3, pp. 347-368, 2012, doi: 10.1108/17557501211252934.
- [20] S. J. Genco, A. P. Pohlmann, y P. Steidl, *Neuromarketing For Dummies*. John Wiley & Sons, 2013.
- [21] S. Makridakis y S. C. Wheelwright, Forecasting: Issues & Challenges for Marketing Management, *J. Mark.*, vol. 41, n.º 4, pp. 24-38, oct. 1977, doi: 10.1177/002224297704100403.
- [22] «SME BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY: SWOT AND EFE-EFI ANALYSIS | Hatta | Jurnal Aplikasi Manajemen». [En línea]. <https://jurnal.jam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1337>
- [23] «Alma Verde Glamping, Nocaima, Colombia», Booking.com. [En línea]. <https://www.booking.com/hotel/co/alma-verde-glamping.es.html>
- [24] «El hotel | La Finestra Hotel Boutique». [En línea]. <https://www.lafinestrahotel.com/finestra.html>
- [25] «Panela House», Hotelandplace.com. [En línea]. <https://hotelandplace.com/es/hotel/panela-house>
- [26] «Quienes Somos», el cairo camping. [En línea]. <https://campingcundinamarca.com/quienes-somos/>
- [27] «Hotel Campestre La Gaitana», Hotelandplace.com. [En línea]. <https://hotelandplace.com/es/hotel/campestre-la-gaitana-tobia>
- [28] «Eco-Cabañas Altozano Nimaima, Nimaima, Colombia», Booking.com. [En línea]. <https://www.booking.com/hotel/co/altozano-cabanas-nimaima.es.html>
- [29] L. Sintha, Importance of Break-Even Analysis for the Micro, Small and Medium Enterprises, *Int. J. Res. Granthaalayah*, vol. 8, n.º 6, Art. n.º 6, 2020, [En línea]. <http://repository.uki.ac.id/2044/>
- [30] «The Holt?Winters Forecasting Procedure - Chatfield - 1978 - Journal of the Royal Statistical Society: Series C (Applied Statistics) - Wiley Online Library». [En línea]. <https://rss.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.2307/2347162>
- [31] Á. G. Félix Mendoza, D. D. Cobeña López, L. A. Párraga Muñoz, L. Lucas Vidal, y Á. L. Carreño Mendoza, Plan de marketing para el hotel Carrizal INN, *Rev. ESPAMCIENCIA*, vol. 6, n.º 1, pp. 23-29, 2015.