

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO

2011-2012

GRANJA HOTEL SPA LA MONTAÑA MÁGICA

CARLOS ALBERTO PUERTA CANO

JULIO CÉSAR PIZA BOTERO

OFIR SAÚL CANO

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2012

GRANJA HOTEL SPA LA MONTAÑA MÁGICA

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERIODO 2011-2012

CARLOS ALBERTO PUERTA CANO

JULIO CÉSAR PIZA BOTERO

OFIR SAÚL CANO

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE

Asesor

Especialista en Gerencia de Mercadeo- Investigador de mercados

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2012

Nota de aceptación:

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, Agosto de 2012

DEDICATORIA

Yo Carlos Alberto Puerta Cano, dedico este trabajo a Dios por darme fuerzas todos los días de mi vida, a mi familia y docentes por darme la oportunidad de conocer seres tan especiales en mi vida, gracias por enseñarme a superarme cada día un poco más y sobre todo a ser una mejor persona.

Yo Julio Cesar Piza Botero, dedico este trabajo a Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, al brindarme los medios necesarios para continuar mi formación profesional como especialista, y siendo un apoyo incondicional para lograrlo ya que sin él no hubiera podido. A mis padres Beatriz Botero, Henry Piza y mis hermanos, Carlos Andrés González y Luisa Fernanda Castro quienes son el motor de aliento para alcanzar mis logros en la vida.

Yo Ofir Saúl Cano Cardona, dedico este trabajo a Dios porque me permitió la luz para prepararme y cumplir con los sueños que alguna vez me forje. A mi familia que son mi apoyo incondicional, especialmente a mi madre Luz Edilma Cardona y a mis hijos que son mi motor de vida Luisa Cano Correa y Miguel Cano Correa.

AGRADECIMIENTOS

Nuestra gratitud principalmente a Dios porque nos da la fuerza y la voluntad para superar todas las adversidades que se presentan en el transcurso del camino.

A nuestro Docente Alejandro González Calle deseamos expresar un agradecimiento especial, quien nos ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro profesional y laboral.

A los docentes de la Institución Universitaria ESUMER expresamos nuestro agradecimiento, ya que nos apoyaron durante todo el proceso de elaboración, construcción y seguimiento de este trabajo.

A nuestras familias; gracias a su apoyo incondicional nos han brindado toda la fuerza espiritual siempre para alcanzar nuestros objetivos y metas.

Igualmente un agradecimiento especial a todas las personas que de una u otra forma apoyaron la realización de este trabajo de grado.

CONTENIDO

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN EJECUTIVO	10
1. ETAPA DE ANTECEDENTES.....	12
1.1. INFORMACIÓN SOBRE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO	12
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN	13
1.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	13
1.4. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA	14
1.5. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR	15
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADERO	17
2.1. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA MISIÓN.....	17
2.2. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA VISIÓN	17
2.3. DEFINICIÓN/REVISIÓN PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	17
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA	18
3. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	20
3.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	20
3.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO.....	20
3.3. ANÁLISIS DOFA	21
3.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL	22
3.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE.....	22
3.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	23
3.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	25
3.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADERO PARTICIPANTES DEL SECTOR.....	26
3.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS	27
3.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR.....	28
4. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN.....	29
4.1. FICHA TÉCNICA	29
4.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN	29
4.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD	30

4.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	31
4.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	31
4.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	31
4.5. METODOLOGÍA APLICADA	31
4.5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	31
4.5.2 DATOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN	32
4.5.3. LIMITACIONES	33
4.6. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
4.6.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA	33
4.6.2. RESULTADOS GENERALES	34
4.6.3. COMENTARIOS PUNTUALES.....	35
4.7. CONCLUSIONES.....	35
4.7.1 MERCADO OBJETIVO	36
4.7.2 POTENCIAL DE MERCADO.....	36
4.7.3 NICHOS DE MERCADO.....	36
4.7.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	36
4.8. RECOMENDACIONES CON APLICACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADERO	37
5. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	39
5.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADERO	39
5.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS	39
5.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO	39
5.1.3. OBJETIVOS DE MERCADERO	39
5.2. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS.....	39
5.3. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS	40
5.4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADERO	41
5.5. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADERO	41
6. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA, CONTROL E INDICADORES.....	42
6.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	42
6.2. FORMULACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADERO....	43
ANEXOS.....	45
BIBLIOGRAFIA.....	46

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Parque de Santa Elena	15
Ilustración 2 – Ecoturismo en los senderos del Parque Arvi.....	16
Ilustración 3 – Fotografías reales de los competidores directos.....	24
Ilustración 4 – Parque Arvi en Santa Elena	25
Ilustración 5 – Productos elaborados en la Montaña Mágica naturalmente.....	27
Ilustración 6- Domo Spa en la Montaña Mágica	28
Ilustración 7 – Fotografía real de las instalaciones en la Montaña Mágica.....	38
Ilustración 8 – Actual pagina web de La Montaña Mágica	44

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Determinación de los factores claves de éxito.....	20
Tabla 2 - Análisis de las fuerzas del entorno externo.....	21
Tabla 3 - Matriz DOFA Montaña Mágica	22
Tabla 4 - Análisis al interior del sector Industrial	23
Tabla 5 - Análisis de los competidores Directos.....	24
Tabla 6 - Análisis de los competidores indirectos.....	24
Tabla 7 - Análisis de fuerzas competitivas	25
Tabla 8 - Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector.....	26
Tabla 9 - Mapa de productos y precios.....	27
Tabla 10 - Análisis del cliente y del consumidor.....	28
Tabla 11 - Ficha técnica de la investigación	29
Tabla 12 - Formulación de las macro estrategias	40
Tabla 13 - Formulación de las estrategias o tácticas	40
Tabla 14 - Presupuesto del plan de mercadeo	41
Tabla 15 - Indicadores de Gestión del plan de mercadeo.....	43

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Encuestas y resultados Investigación de Mercado	45
Anexo 2 - Formato encuesta Investigación de Mercado	45
Anexo 3 - Brief de comunicación la Montaña Mágica	45
Anexo 4 – Construcción de la mascota para la Montaña Mágica	45
Anexo 5 – Perfiles del cliente la Montaña Mágica	45
Anexo 6 – Plan de medios con costos.....	45
Anexo 7 – Trabajo final Gerencia de Marca (Extensiones de línea).....	45
Anexo 8 – Campaña BTL perfil Eolo.....	45
Anexo 9 – Campaña BTL perfil Atenea	45

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento aborda y tiene como objetivo principal la realización de un PEM (Plan Estratégico de Mercadeo) para la empresa la Montaña Mágica la cual pertenece al sector del ecoturismo.

La Montaña Mágica ofrece servicios de spa y alimentación, así como también caminatas, planes románticos y familiares, y venta de productos producidos en la granja. Esta ubicada en el corregimiento de Santa Elena, a 17 kilómetros de la ciudad de Medellín, es un destino para el descanso y el turismo ecológico, sus principales atractivos son el contacto con la naturaleza, la relajación de la mente y el cuerpo.

El segmento objetivo de La Montaña Mágica son personas de estratos 4 y 5, con edades comprendidas entre los 30 y los 50 años, que disfrutan del contacto con la naturaleza. En general, los resultados de La Montaña Mágica han sido buenos respecto a niveles de ocupación y prestación del servicio, sin embargo, el principal objetivo luego de identificar oportunidades es desarrollar una Plan Estratégico de Mercadeo que permita posicionarla como una de las mejores alternativas de ecoturismo de la zona.

Como parte del plan, hemos comenzado por una etapa de alineación estratégica fundamentada en el punto de partida para establecer generalidades de la empresa y definiciones que soportaran la estrategia. Luego procedemos a una etapa de análisis estratégico, allí se analizan tanto el entorno interno y externo a través de herramientas como la matriz DOFA y las fuerzas de Porter respectivamente.

En una tercera etapa se procede con el desarrollo de una investigación de mercados tipo exploratorio, la cual es de tipo cualitativa, la principal fuente de información primaria son encuestas a clientes de la Montaña Mágica y como fuentes secundarias la observación y el análisis de la competencia. Los principales hallazgos de la investigación muestran que el 43% de los clientes prefieren la opción de armar un plan a su medida, y este mismo porcentaje desean encontrar servicios complementarios de recreación y esparcimiento.

Por último, se desarrolla una etapa de formulación estratégica, en la cual basados en los hallazgos del estudio y los análisis estratégicos, se plantean los objetivos del plan, al igual se formulan estrategias y tácticas para definir un plan de

implementación con fundamentos prácticos y financieros para su seguimiento y control gerencial.

Algunas de las recomendaciones comprenden la implementación de una página web interactiva y transaccional, servicio de spa a domicilio, así como también la creación de planes a la medida de las necesidades de los clientes y la implementación de propuestas BTL que permitan el posicionamiento de la marca La Montaña Mágica en la ciudad de Medellín.

Finalmente, el Plan Estratégico de Mercadeo para la Montaña Mágica tiene un costo cercano a los \$236.000.000 millones de pesos, se han propuesto indicadores de seguimiento en cuanto a número de pedidos, visitas a la página, satisfacción del cliente y calidad en el servicio.

El Plan Estratégico de Mercadeo pretende un alcance prospectivo que permita a las directivas de la empresa el crecimiento sustentable del negocio y garantice la permanencia en el mercado, logrando la satisfacción de sus clientes y la preferencia hacia su marca en el largo plazo.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. INFORMACIÓN SOBRE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO DE TRABAJO

Nombre del estudiante	Carlos Alberto Puerta Cano
Lugar de residencia	El Rodeo Unidad Atavanza (Sector Belén Comuna 9)
Empresa y cargo	Empresa Davivienda (Ejecutivo Constructor)
E-Mail	capuerta@davivienda.com

Nombre del estudiante	Julio Cesar Piza Botero
Lugar de residencia	San Javier (Urbanización Sendero Barlovento) Torre 1
Empresa y cargo	Grupo Éxito (Negociador E-Commerce)
E-Mail	Julio.piza@grupo-exito.com

Nombre del estudiante	Ofir Saúl Cano
Lugar de residencia	Cra 137 # 63-99 (San Cristóbal - Medellín)
Empresa y cargo	Grupo Éxito (Analista Merchandising)
E-Mail	Ofir.cano@grupo-exito.com

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

El plan estructural del trabajo de grado de la Especialización en Gerencia de Mercadeo en la Universidad Esumer Medellín, optimizara los beneficios generados para la Empresa La Montaña Mágica perteneciente al sector del ecoturismo en Colombia.

Se trabajara en un programa de cooperación con la empresa con el fin de contribuir al desarrollo y el crecimiento de la marca y del mismo sector. Con la elaboración de todo el plan se pretende fortalecer La Montaña Mágica en áreas de la administración, mercadeo, proyectos y captación de nuevos prospectos.

Al finalizar este plan de mercadeo con mucho éxito se ven grandes oportunidades personales y laborales, las cuales pondrán en un nivel de competitividad muy alto de cara a las empresas de los autores o en el campo que se quiera desarrollar.

1.3. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

En 1990, Blanca y Gabriel deciden construir en Santa Elena, una granja integral que demuestre como los seres humanos pueden habitar la Montaña Mágica al tiempo que se protegen los recursos naturales.

Para financiar todo el proyecto construyen un taller en donde se fabrican vitrales, cerámicas, artesanías de madera y otros.

En 1992, un alumno de vitrales alquila el taller de arte, para realizar su matrimonio en medio de las mesas con proyectos artísticos y atendiendo sus invitados con comida de la granja y en contacto con la naturaleza. Asisten 150 personas dentro de las cuales hay varios médicos, psicólogos y seres que están en medio de bienestar.

Este deseo por disfrutar del espacio, motiva a sus dueños a fortalecer la infraestructura de las habitaciones y espacios que hagan posible recibir personas en servicios de alojamientos, spa y restaurante.

En el año de 1994 se registra en Cámara de Comercio de la ciudad de Medellín La granja hotel La Montaña Mágica; como un sitio turístico que ofrece hospedaje, restaurante y actividades de spa.

En 1999 se cierra la galería Luna Azul en la ciudad de Medellín y el taller de arte de Santa Elena, se reduce al 20% de la infraestructura existente, adaptando todos los espacios de taller para las habitaciones, auditorios, comedor y demás necesidades para atender los grupos.

La granja se sigue fortaleciendo y se inicia una pequeña microempresa al interior para la fabricación de vinos artesanales, mermeladas, conservas, encurtidos y productos lácteos

En el año 2000 se inicia un proyecto comunitario en el que 22 personas llegan a trabajar y a vivir en la granja y el hotel, con el modelo de ECOALDEA¹.

Entre los años 2004 hasta el año 2011 La Montaña Mágica se ha dedicado a mejorar las instalaciones físicas del hotel, la granja y el spa.

Hoy en el año 2012 la Montaña Mágica cuenta con una alianza estratégica con un hotel spa en Miami, busca atender clientes extranjeros, sus portafolios de productos actuales comprenden desde planes para parejas, productos de la granja, servicios de spa, camping, hospeda y restaurante. Su estrategia es brindar descanso para el cuerpo y el alma.

1.4. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

El ecoturismo considera los principios de turismo sostenible respecto a los impactos económicos, sociales y ambientales del turismo. Pero se diferencia del concepto general de turismo sostenible, en que el ecoturismo contribuye activamente a la conservación de la herencia natural y cultural, incluye a las comunidades indígenas y contribuye a su bienestar, interpreta la herencia natural y cultural de la destinación para los visitantes y se presta para un bajo flujo de visitantes.

La Montaña Mágica compite en el sector del turismo, el ocio y la recreación, subsector del ecoturismo, específicamente con la oferta de Spa y Hotel, en el Área metropolitana de Medellín y sus municipios cercanos.

En Colombia el sistema de Parques Nacionales Naturales (PNN²), ha sido reconocido como destino turístico de innumerables nacionales y extranjeros, los cuales buscan un contacto con la naturaleza y disfrutar del esparcimiento que ellas

¹ Una Ecoaldea es una comunidad intencional cuyo objetivo es ser sostenible social, ecológica y económicamente

² Parque Nacional Natural

ofrecen. De las actuales 49 áreas en Colombia se han identificado aproximadamente 28 con una vocación del ecoturismo, incrementando día a día los viajes a estos destinos.

Entre los parques mas representativos están el Parque Nacional Tayrona, Sierra Nevada de Santa Marta, Nevados, Guacharos, entre otros, los que han recibido aproximadamente 420.000 personas por año y reportado una generación de ingresos promedio / año hasta el 2001, de mil doscientos millones de pesos (\$1.200.000.000), con las fluctuaciones correspondientes, especialmente afectada por variables del mercado (Como el clima y la seguridad).



Ilustración 1 - Parque de Santa Elena

1.5. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

El Ecoturismo³ en Colombia tiene sus inicios desde el año 2002, por la facultad de administración turística del gobierno, para dar a conocer sitios de descanso y disfrute general con la familia, conservando las reservas forestales de nuestro país.

³ El ecoturismo es un enfoque para las actividades turísticas en el cual se privilegia la sustentabilidad, la preservación, la apreciación del medio (tanto natural como cultural) que acoge y sensibiliza a los viajeros.

Colombia cuenta con gran potencial eco turístico, como son la biodiversidad⁴, la variedad climática y paisajística, la etnografía y arqueología asociadas a los sitios de selva, sabanas y bosques son representativos en el mundo, dándole al país un lugar de primera importancia internacional.

Entre 1992 y 2005 la actividad turística contribuyó en promedio con 2.1% del PIB⁵.

Esta tendencia positiva se debe en parte a la campaña de Seguridad Democrática instaurada por la Presidencia de la República y a la buena dinámica económica mundial de los años anteriores. Esta campaña aumentó los índices de confiabilidad en el país lo que hace que el ecoturismo fluctúe de manera satisfactoria y continúe creciendo dos puntos porcentuales en este rubro.



Ilustración 2 – Ecoturismo en los senderos del Parque Arvi

⁴ Biodiversidad es el término por el que se hace referencia a la amplia variedad de seres vivos sobre la tierra y los patrones naturales que la conforman, resultado de miles de millones de años de evolución según procesos naturales y también de la influencia creciente de las actividades del ser humano.

⁵ PIB o Producto Interno Bruto es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período determinado de tiempo (normalmente, un año)

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA MISIÓN

Proveemos servicios eco turísticos de bienestar, placer y salud con el fin de ofrecer a todos nuestros clientes satisfacción, armonía con la naturaleza y descanso para el cuerpo y el alma.

2.2. DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA VISIÓN

Posicionarnos en el municipio de Medellín para el año 2015, como una de las mejores alternativas de turismo rural donde mejor consentimos a nuestros clientes, ofreciendo una excelente opción de descanso, salud y armonía con la naturaleza, brindando experiencias sensoriales y de interacción con la vida en el campo.

2.3. DEFINICIÓN/REVISIÓN PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

- Respeto: Generamos respeto por el entorno y también lo brindamos en el servicio ofrecido a nuestros clientes para hacerlos sentir como en casa.
- Bienestar: Generar espacios y experiencias donde podamos integrar salud, armonía y bienestar para nuestros clientes.
- Servicio: Integramos todos los valores corporativos para ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes y así garantizar comodidad y bienestar durante su estancia
- Responsabilidad y Cultura ecológica: Buscamos a través del desarrollo sostenible⁶ la conservación y renovación de los recursos naturales de la Granja. Generamos empleos en la comunidad y nos preocupamos por ser una empresa socialmente responsable.

⁶ Desarrollo Sostenible hace alusión a un desarrollo económico y social respetuoso con el medio ambiente.

- Honestidad: Ofrecemos el mejor trato a nuestros clientes, de una manera clara y transparente, acorde a sus necesidades y requerimientos.

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Estrategia Competitiva sostenible: Este es un sector en crecimiento y desarrollo, el ecoturismo o turismo rural, apenas comienza a sembrar pinos dentro del sector general del turismo en Colombia⁷.

Lo mas importante del proyecto, es plantear una estrategia basada en la diferenciación, la innovación y el sostenimiento, logrando una integración del portafolio actual de productos y servicios de la Granja-hotel-spa La Montaña Mágica, pero a su vez, innovando y diferenciando el servicio ofrecido, lo que hará que nuestros competidores directos no copien la estrategia fácilmente y adicional, los clientes prefieran la marca por encima de los hoteles campestres o urbanos.

El sostenimiento es vital para la permanencia de la granja, esto se logra a través de programas de desarrollo sustentable, permitiendo el aprovechamiento de los recursos naturales y la disminución de costes y gastos que admitan una financiación en el largo plazo, para la expansión orgánica y estructural de la empresa.

Propuesta de valor: Diferenciarnos de nuestra competencia por ofrecer un servicio mágico y vivencial en atención, experiencia, relajación e inolvidable para nuestros clientes. En la Montaña Mágica encontraras descanso para el cuerpo y el alma.

- Potenciar el portafolio actual de productos y servicios ofrecidos por la granja.
- Desarrollar un comercio natural y orgánico con el portafolio de productos fabricados en la granja.
- Aprovechamiento de la base de datos actual, con el fin de desarrollar estrategias de ventas incrementales en los días de semana y en el mercado institucional o empresarial.

⁷ Información extraída de <http://www.gestiopolis.com/marketing/como-generar-ventaja-competitiva-estrategias.htm>

- Desarrollar nuevas propuestas temáticas en el portafolio actual de servicios.
- Incursionar y potenciar el manejo de energías limpias⁸ para la autosostenibilidad de la granja y reducción de costes.
- Fortalecer la estrategia de marketing y aumentar la presencia de marca que permita lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

⁸ Energía limpia o renovable es la que se obtiene de fuentes naturales virtualmente inagotables, ya sea por la inmensa cantidad de energía que contienen, o porque son capaces de regenerarse por medios naturales

3. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito se desarrollan, teniendo en cuenta las diferentes variables más relevantes al interior de la marca La Montaña Mágica y al exterior de ella, la calificación obtenida se detalla en la tabla N° 1, de acuerdo a la ponderación es de **3.75** promedio calificación de F.C.E⁹

TIPO DE FCE	FCE	P. RELATIVO	Puntos	Ponderado
Hacia el interior de la organización	Recursos humanos	15%	4	0,6
	Innovación	10%	5	0,5
	Tecnología de proceso,	5%	3	0,15
	Capital	10%	4	0,4
	Comunicación	10%	3	0,3
Hacia el mercado de la organización	Branding	5%	4	0,2
	Customer intimacy	10%	4	0,4
	Ejecución	5%	3	0,15
	Certificaciones ambientales	5%	3	0,15
	Mercadeo	20%	4	0,8
	Trabajo de campo	5%	2	0,1
TOTAL (promedio calificación empresa en los F.C.E.)				3,75

Tabla 1- Determinación de los factores claves de éxito

3.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

En la tabla N° 2 se relacionan cada una de las fuerzas del entorno externo que impactan positiva o negativamente a La Montaña Mágica dentro de cualquier marco comercial. Derivada de cada uno de estos impactos se desglosa una posible estrategia dentro de unos posibles panoramas.

⁹ F.C.E es la abreviatura para la definición Factor Clave de Éxito

FUERZAS DEL ENTORNO	IMPACTOS POSITIVOS	IMPACTOS NEGATIVOS	POSIBLES ESTRATEGIAS
FUERZAS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Toda una cultura que gira alrededor de las flores y una ubicación geográfica cerca a la ciudad de Medellín, que la convierte en un lugar muy apetecido para los turistas • Facilidad de acceso por diferentes vías 	<ul style="list-style-type: none"> • Una vía en mal estado que ha sufrido cierres permanentes y temporales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar planes turísticos para la Feria de Flores • Entregar y comunicar las diferentes rutas de acceso para llegar a la Montaña Mágica • Sacar provecho de la posible construcción del túnel de oriente
FUERZAS ECONÓMICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de empleo para los habitantes del corregimiento. • Mayor consumo de servicios y productos de la zona dada la dinámica poblacional del corregimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • La devaluación del Dólar baja el turismo internacional hacia el país 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar el 90% de los empleados que sean de la zona • Aprovechar en momentos de devaluación del dólar para ofrecer planes turísticos económicos a Miami con el convenio que se tiene establecido
FUERZAS POLÍTICAS Y FISCALES			
FUERZAS TECNOLÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada en vigencia del Metrocable 		<ul style="list-style-type: none"> • Sacar provecho del tráfico de personas con la llegada del metrocable al Parque Arví
FUERZAS INTERNACIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad democrática, lo que permite mayor afluencia de turistas al país. • Alianza con empresas prestadoras del servicio de SPA en Miami 		<ul style="list-style-type: none"> • Planes para turistas en semana. (Pensionados y amantes de la naturaleza)
FUERZAS MEDIOAMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con la naturaleza, granja, huerta, caminatas, spa, servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible construcción del túnel de oriente 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir bases de datos de grupos ecológicos o ambientalistas para ofrecerles los servicios de la Granja Hotel

Tabla 2 - Análisis de las fuerzas del entorno externo

3.3. ANÁLISIS DOFA

DOFA¹⁰ es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se tiene sobre el negocio, útil para examinar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

¹⁰ Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posee sobre su negocio, útil para examinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id14.html>

Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

ANALISIS INTERNO		ANALISIS DEL ENTORNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Servicio de Spa, granja,	Espacio habitacional reducido para la demanda actual y futura	Creciente desarrollo del turismo ecológico a nivel mundial	Poca presencia de la fuerza publica en el sector
Cercanía al Parque ARVI	Implantación del sistema de gestión de calidad	Amplia cantidad de flora y fauna en el sector	Llegada de nuevos hoteles ecoturísticos a la zona
Autosostenibilidad de la granja hotel		Variedad de tipos y paisaje	Deterioro de las vías del corregimiento
Diversidad gastronomica y cultural que ofrece la Montaña Mágica		Crecimiento del sector ecoturismo en la región	Delincuencia común en el sector

Tabla 3 - Matriz DOFA Montaña Mágica

Una de las principales conclusiones del análisis interno de la matriz DOFA es que la capacidad actual del Hotel se encuentra al límite, la cual debe comenzar a trabajarse internamente con las directivas de la empresa para responder a la creciente demanda y llegada de nuevos clientes. En el análisis del entorno se encuentra que la seguridad y el estado de las vías son las principales amenazas para el desarrollo del turismo en la zona.

3.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

En este análisis podremos identificar el nivel de intensidad o rivalidad competitiva de las empresas del sector de Ecoturismo, con lo que podremos determinar o fijar prioridades en acciones estratégicas.

3.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

En la tabla N° 4 se muestra la aplicación del modelo actual de la Montaña Mágica en diferentes escenarios de competitividad de los sectores. En los posibles

escenarios existentes se encuentra el monopolio¹¹, oligopolio¹² concentrado, oligopolio diferenciado y la libre competencia.

Monopolio	Oligopolio concentrado	Oligopolio diferenciado	Libre competencia
No aplica: Competencia es muy cerrada	No aplica: Pocos productores de una misma materia prima	No aplica: Competencia monopolística imperfecta, vehículos, detergentes	Aplica: No hay diferencia entre unos u otros
VARIABLES DE MARKETING PRINCIPALES A TENER EN CUENTA EN EL PLAN			
			Producto 25% Promoción 35% Comunicación 40%

Tabla 4 - Análisis al interior del sector Industrial

Claramente se identifica que para el análisis efectuado a la Montaña Mágica aplica la libre competencia, donde no existe diferencia de condiciones entre empresas del mismo sector. Dentro de la libre competencia, las variables a tener en cuenta para el plan serán producto, promoción y comunicación, siendo esta última una de las más importantes a trabajar en la estrategia.

3.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

En este punto se realiza el análisis de los competidores directos e indirectos de La Montaña Mágica. En la tabla N° 5 se tratan aspectos relevantes en lo concerniente a ventas, debilidades, fortalezas y S.O.M¹³ (participación de mercado) de los competidores directos, y en la tabla N° 6 se mencionan las principales razones de los competidores indirectos.

¹¹ Un monopolio es una situación de privilegio legal o fallo de mercado, en el cual existe un productor oferente que posee un gran poder de mercado y es el único en una industria dada que posee un producto, bien, recurso o servicio determinado y diferenciado.

¹² Un oligopolio es un mercado dominado por un pequeño número de vendedores o prestadores de servicio, puede ser concentrado o diferenciado.

¹³ S.O.M son las siglas en inglés de Share Of Market o participación de mercado



Ilustración 3 – Fotografías reales de los competidores directos

Estructura primaria - competidores inmediatos

Monte Vivo y el Hotel Piedras Blancas son los dos principales competidores directos que se encuentran en el sector. Ambos ofrecen servicios de hospedaje y recreación dentro del sector ecoturismo.

DIRECTOS (estructura primaria)	Debilidades encontradas	Fortalezas encontradas	Ventas	S.O.M
Monte Vivo	Gastronomía común <input type="checkbox"/> Dirigido a público joven <input type="checkbox"/> Altos precios	Deportes extremos <input type="checkbox"/> Cabañas madera	\$25.000.000 mensual	10%
Hotel Piedras blancas Comfenalco	Poca privacidad <input type="checkbox"/> Poca comunicación y promoción	Espacio y ubicación <input type="checkbox"/> Servicios adicionales <input type="checkbox"/> Público Objetivo de la Caja	\$40.000.000 mensual	20%

Tabla 5 - Análisis de los competidores Directos

Estructura secundaria - competidores indirectos

Se identificaron en un análisis exploratorio dos competidores fuertes indirectos, los cuales compiten en servicio y cercanía para el turista.

INDIRECTOS	Los de mayor impacto son (en orden de importancia)	Por qué es considerado competidor indirecto?
	Hotel Las Lomas	Esta cerca al Aeropuerto-contacto con la naturaleza
	Fincas Santa Elena	Privacidad del Hospedaje-contacto con la naturaleza

Tabla 6 - Análisis de los competidores indirectos

3.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

A continuación se realiza un análisis en cada una de las cinco fuerzas competitivas bajo el modelo del profesor Michael Porter¹⁴. En la tabla N° 7 se describe el impacto de la situación para cada fuerza dentro de un análisis del entorno.

No.	FUERZAS COMPETITIVAS	QUE TAN ALTO ES EL IMPACTO	ANÁLISIS DE LA SITUACION
1	COMPETIDORES ACTUALES	ALTA	Abanico de opciones de productos y servicios para los amantes de la naturaleza
2	PARTICIPANTES POTENCIALES	ALTA	Terrenos costosos, problemas de movilidad, alto reconocimiento de los hoteles ya existentes y llegada de nuevos hoteles ecoturísticos a la zona, alianzas entre entidades publico-privadas
3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	BAJA	Preferencia por el descanso en lugares tranquilos y alejados de la ciudad
4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	BAJA	El precio se fija por los oferentes de los servicios, tarifas poco cambiantes,
5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	ALTO	Construcción, venta de productos, insumos son de demanda general.

Tabla 7 - Análisis de fuerzas competitivas



Ilustración 4 – Parque Arvi en Santa Elena

¹⁴ **Michael E. Porter:** Ph.D., es el Profesor de la cátedra de Administración de Negocios C. Roland Christensen en la Escuela de Negocios de Harvard y una destacada autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional.

3.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR




	Montaña Mágica	Monte vivo	Piedras Blancas
			
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y DE MERCADEO (dónde vende, cómo lo hace, etc.)	La Montaña Mágica pertenece al sector de turismo, sus principales ingresos dependen del hospedaje y servicio de restaurante. Su concepto de negocio se desarrolla en la venta de servicios de spa, hotel y días de sol, ofreciendo diferentes planes de relajamiento y descanso. Ofrece a través de la página de Internet, mailing a clientes y redes sociales su portafolio de servicios.	Monte Vivo es una reserva Natural, pertenece al sector de turismo, subsector ecoturismo. Ofrece planes de aventura, eco-spa, alojamiento, programas eco culturales, planes a la medida, servicios institucionales, talleres empresariales, talleres para niños, Campoy diseño y montaje. Su Negocio está ubicado en el Km. 16 vía Santa Elena, cuenta con 54,5 hectáreas, con nacimientos de agua, especies de plantas y árboles, especies animales. Valora, conserva y recupera los recursos del área por medio de. Afiliado a Cotelco, Registrado en el Ministerio de Medio Ambiente, asociado a la ATA.	Es un hotel unido al parque ecológico Piedras Blancas, queda a 45 minutos de Medellín. Es una combinación del sector hotelero y turismo, presta servicios orientados al confort y el encuentro con la naturaleza. Planes hoteleros, servicio de restaurante, spa, actividades de aventura, auditorio y eventos. Planes de lunas de miel.
CÓMO ESTÁ CONFORMADA EL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO (estructura del área)	La estructura administrativa está conformada de la siguiente manera: Un administrador operativo y comercial. Dos personas de atención al cliente. Y en la dirección General del negocio cuenta con tres socios, el esposo, Doña Blanca y un socio en Miami. No cuentan con un área de Mercadeo.	Cuenta con un único dueño, un administrador y no tienen definida una estructura al interior de mercadeo.	Dentro del departamento comercial, existe un área de turismo, de allí se direcciona la estructura de todos los centros turísticos a nivel país. El mercadeo es dirigido desde la Dirección General, y en el Hotel ubicado en Piedras Blancas cuentan con un administrador, recepcionistas, personal operativo.

Tabla 8 - Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

3.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Producto	Variables	Montaña Mágica	Monte Vivo	Piedras Blancas
Hospedaje en habitación	PRESENTACIÓN	Servicio de hospedaje (PLAN pareja y nov	Servicio de hospedaje (Plan juvenil y familia)	Servicio de hospedaje (Plan familiar y plan esposos)
	TIPO DE EMPAQUE	Plan (básico)	Plan (Plan Básico)	Plan Americano
	PRECIO	\$224.000 pareja	\$208.000 persona	\$345.200
	OBSERVACIÓN	Incluye: Cena, fogata nocturna, desayuno, caminata guiada bosque, una hora de turco indígena, almuerzo	Alimentación, mas carta, seguro hotelero. Personal adicional \$84.000	Incluye: desayuno americano, cena, iva, seguro hotelero. Disfrute de instalaciones
Restaurante	PRESENTACIÓN	Menú	Menú	Menú
	TIPO DE EMPAQUE	Plato	Plato	Plato
	PRECIO	\$13.000	\$14.000	\$25.000
	OBSERVACIÓN	Estos son precios promedio. Los productos ofrecidos en los platos son cultivados en su mayoría en la granja o en el corregimiento. El servicio de restaurante se ofrece en plan o independiente.	Estos son precios promedio. Los productos ofrecidos en los platos son cultivados en su mayoría en la granja o en el corregimiento. El servicio de restaurante solo se ofrece incluido dentro de un plan.	Es un menú a la carta, de un restaurante premium. El servicio de restaurante se ofrece en plan o independiente.
Actividades de esparcimiento	PRESENTACIÓN	Actividad	Actividad	Actividad
	TIPO DE EMPAQUE	Servicio de descanso	Servicio de diversión	Servicio diversión para la familia
	PRECIO	\$156.000 por persona	\$55.500 por persona	\$20.000 por persona
	OBSERVACIÓN	Esta tarifa aplica para servicio de Spa.	Actividades de aventura, canopy. Precio promedio	Actividades de botes, Canopy, mariposario. Precio promedio
Productos propios	PRESENTACIÓN	200 grs mermelada - 350 ml y 750 ml	No aplica	No aplica
	TIPO DE EMPAQUE	Vidrio		
	PRECIO	\$ 8.000 promedio producto		
	OBSERVACIÓN	Productos artesanales naturales elaborados de la granja, mermeladas, vino, sangría. Sin conservantes y preservatives		

Tabla 9 - Mapa de productos y precios



Ilustración 5 – Productos elaborados en la Montaña Mágica naturalmente

3.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

TIPO DE SEGMENTO DE MERCADO	TIPO DE DECISIÓN DE COMPRA	GRADO DE LEALTAD HACIA LA MARCA	PRINCIPALES DIRECCIONADORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA	MEDIOS CONVENCIONALES A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO	MEDIOS ALTERNATIVOS A LOS QUE SE EXPONE EL SEGMENTO
Clientes que buscan descanso y contacto con la naturaleza	Programada: Se debe hacer reserva del plan con anticipación	Alto: Existe recordación de la marca por referenciación, por experiencia del servicio y por el boca a boca.	Servicio: Por las diferentes alternativas de esparcimiento y descanso. <input type="checkbox"/> Atención: Personalización del servicio directo <input type="checkbox"/> Comodidad y tranquilidad: Relajación, confort en el campo y descanso.	Redes sociales, referidos, mailing, volantes, centros de atención.	Medios tradicionales, radio, prensa, televisión, vallas, revistas. <input type="checkbox"/> Medios BTL: Paraderos de buses, centros comerciales, lugares públicos.
Clientes empresariales o institucionales	Programada: Se debe hacer reserva del plan o la estancia con anticipación	Alto: Existe recordación de la marca por referenciación, por experiencia del servicio y por el boca a boca.	Servicio: Por las diferentes alternativas de esparcimiento y descanso. <input type="checkbox"/> Atención: Personalización del servicio directo <input type="checkbox"/> Comodidad y tranquilidad: Relajación, confort en el campo y descanso.	Redes sociales, referidos, mailing, volantes, centros de atención.	Medios tradicionales, radio, prensa, televisión, vallas, revistas. <input type="checkbox"/> Medios BTL: Paraderos de buses, centros comerciales, lugares públicos.

Tabla 10 - Análisis del cliente y del consumidor



Ilustración 6- Domo Spa en la Montaña Mágica

4. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

4.1. FICHA TÉCNICA

A continuación se muestra en la tabla N° 11 la ficha técnica de la investigación de mercados

EMPRESA CONTRATANTE:	GRANJA HOTEL SPA LA MONTAÑA MÁGICA
EMPRESA DE INVESTIGACIÓN:	Out sourcing
REFERENCIA DEL ESTUDIO:	Necesidades y Expectativas
OBJETIVO:	Medir el nivel de satisfacción de los clientes de la Montaña Mágica en las diferentes servicios e identificar las oportunidades de mejoramiento que se tienen.
NATURALEZA DEL ESTUDIO:	Cuantitativa, descriptiva y concluyente.
TÉCNICA:	Encuesta personal.
INSTRUMENTO:	Cuestionario estructurado, con 15 preguntas,
ELEMENTO MUESTRAL:	Visitantes del Parque Arvi y a la Montaña Mágica
UNIDAD MUESTRAL:	Clientes que utilizan los servicios de hotel-spa la Montaña Mágica
ALCANCE:	Medellín - Antioquia
NIVEL DE CONFIANZA Y MARGEN DE ERROR:	95%. Error muestral: 5%.
TAMAÑO DE LA MUESTRA:	100 personas Para encontrar diferencias significativas se aplicó un cruce de variables por rangos de edad, así:
	18 - 25 años
	26 - 30 años
	31- 45 años
	46 años en adelante
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO:	Del 15 al 29 de febrero de 2012

Tabla 11 - Ficha técnica de la investigación

4.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Situación de decisión. Dentro de nuestro trabajo de grado de Especialización de Gerencia de Mercadeo, se selecciona la Granja Hotel “La Montaña Mágica” como empresa para desarrollar todo el Plan Estratégico de Mercadeo (PEM), buscando como objetivo principal, el posicionamiento de su marca como la mejor opción de ecoturismo en el sector de Santa Elena, corregimiento de la ciudad de Medellín. Actualmente analizamos una situación de decisión, dado que la Granja Hotel no es

muy conocida en el medio y adicional, la empresa desea un mayor posicionamiento de marca y una mayor ocupación en días de semana.

Los síntomas. Se tiene una capacidad instalada durante la semana la cual no está siendo ocupada, lo que conlleva a tiempos muertos para los empleados y una disminución en los ingresos mensuales. (De lunes a jueves, el 57% de la capacidad instalada es ociosa)

Problema. Si no se logra atraer más clientes para mejorar la capacidad instalada de estos días muertos, ¿Mis indicadores de rentabilidad y ventas podrían ser sostenibles en el tiempo? Si no se logra diversificar el mercado actual, ¿Con los clientes actuales podría ser sostenible el negocio en el tiempo?

Oportunidad

- Buscar nuevos mercados para lograr diversificar el negocio
- Buscar alianzas estratégicas con empresas del sector turístico y relacionadas
- Generar actividades y eventos empresariales e institucionales para aprovechar la capacidad instalada en días de semana

Cursos de acción. Se realizó una investigación concluyente que nos permitió conocer datos demográficos, sociales, culturales, económicos y de tecnología del estudio, para generar diferentes estrategias y tácticas que permitan el logro de los objetivos.

4.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

Problema. Si no se logra atraer más clientes para mejorar la capacidad instalada de estos días muertos (lunes a jueves), ¿Mis indicadores de rentabilidad y ventas podrían ser sostenibles en el tiempo? Si no se logra diversificar el mercado actual, ¿Con los clientes actuales podría ser sostenible el negocio en el tiempo?

Oportunidades

- Buscar nuevos mercados para lograr diversificar el negocio
- Buscar alianzas estratégicas con empresas del sector turístico y relacionadas

- Generar actividades y eventos empresariales e institucionales para aprovechar la capacidad instalada en días de semana

4.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.4.1 OBJETIVO GENERAL

Posicionar La Granja - Hotel - Spa La Montaña Mágica como la mejor alternativa de ecoturismo del mercado turístico en el sector de Santa Elena y Oriente cercano.

4.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un plan estratégico de mercadeo (PEM) para la Granja – Spa - Hotel La Montaña Mágica, que permita direccionar la estrategia de negocio.
- Generar reconocimiento de la marca “La Montaña Mágica” por medio de estrategias comerciales para el desarrollo de su portafolio de productos y servicios.
- Comercializar los productos artesanales fabricados por la granja hotel la montaña Mágica a través de estrategias de penetración en los mercados de consumo Regionales.
- Implementar procesos de sensibilización y capacitación para los empleados de la Granja – Spa - Hotel La Montaña Mágica para la prestación de un mejor servicio al cliente.

4.5. METODOLOGÍA APLICADA

4.5.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Realizaremos una investigación exploratoria, la cual se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

Este tipo de investigación, de acuerdo con Selltiz¹⁵ (1980) pueden ser:

¹⁵ Métodos de Investigación en Las Relaciones Sociales Selltiz Claire Wrightsman Lawrence S. Cook.

- Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación, dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio , resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.
- Conducentes al planteamiento de una hipótesis: cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis.

Las investigaciones exploratorias son útiles por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido, sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis.

4.5.2 DATOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Secundarias Internas:** Se tomo información de bases de datos telefónicas actuales y de redes sociales de clientes de La Montaña Mágica.
- **Secundarias Externas:** Se tomo información de fuentes tales como:
 1. POT¹⁶ de la ciudad de Medellín, específicamente en el capítulo que incluya el parque ARVI¹⁷ y el corregimiento de Santa Elena.
 2. Entrevistas con personas del sector.
 3. Información de la página web del Ministerio de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.
 4. Entrevista con el Coordinador del proyecto “Parque ARVI” de la Caja de compensación Familiar COMFAMA.

¹⁶ POT son las siglas que denominan el Plan de Ordenamiento Territorial para una ciudad o municipalidad.

¹⁷ El Parque Arvi es una reserva forestal o parque natural ubicada en nor-orienté de la ciudad de Medellín

5. Estudios de investigación de mercados del sector eco turístico de fuentes como Bibliotecas, páginas web.

4.5.3. LIMITACIONES

Se pueden presentar inexactitudes en el muestreo y en no respuestas por parte de los encuestados.

4.6. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.6.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA

Santa Elena es uno de los 5 corregimientos (divisiones de la zona rural) de la ciudad de Medellín. Se localiza al oriente de la ciudad y la cabecera de Santa Elena y se encuentra a una distancia de 17 kilómetros del centro de la ciudad.

El corregimiento limita al norte con los municipios de Copacabana y Bello, por el oriente con los municipios de Rionegro y Guarne, por el occidente con el perímetro urbano de Medellín y por el sur con el municipio de Envigado. De acuerdo con las cifras presentadas por el anuario estadístico de Medellín de 2005, Santa Elena cuenta con una población cercana a los 10.898 habitantes, de los cuales 5.298 son hombres y 5.600 son mujeres. Es el corregimiento más grande de Medellín y cuenta con una densidad de 154 hab./km² para el 2010 la población supera los 12.000 habitantes.

Según las cifras presentadas por la encuesta calidad de vida 2005 el estrato socioeconómico con mayor porcentaje en Santa Elena es el 2 (bajo), el cual comprende el 51.2% de las viviendas; seguido por el estrato 3 (medio-bajo), que corresponde al 25.7%; le sigue el estrato 1 (bajo-bajo) con el 21.4%; y los restantes 0.9% y 0.6% corresponden a los estratos 4 (medio-alto) respectivamente.

El corregimiento se compone de 11 veredas y la cabecera urbana. El llano, el plan, media luna, piedra gorda, el placer, barro blanco, las palmas, piedras blancas, mazo, el cerro y Santa Elena sector central. La economía esta determinada por una actividad agropecuaria de menor escala en el cultivo de papa, flores, moras, ganadería de leche, y actividades extractivas de productos del bosque. También se encuentra una destacable presencia zonas recreativas y turísticas.

4.6.2. RESULTADOS GENERALES

- ✓ El 34% de las personas encuestadas entre hombres y mujeres son casados
- ✓ El 46% de las personas encuestadas entre hombres y mujeres pertenecen al estrato 4
- ✓ El 67% de las personas encuestadas entre hombres y mujeres están en un rango de edad entre los 31 a 45 años
- ✓ El 37% de las personas encuestadas entre hombres y mujeres que respondieron a esta pregunta su motivo de visita es el Spa y relajación
- ✓ El 67% de las personas encuestadas entre hombres y mujeres que respondieron a esta pregunta que visitan tres o más veces al año este lugar
- ✓ El 34% de las personas encuestadas entre hombres y mujeres que respondieron a esta pregunta: visitan La Montaña Mágica con su familia
- ✓ El 44% de las personas encuestadas entre hombres y mujeres que respondieron a esta pregunta de los productos artesanales elaborados en la granja prefirieron la mermelada
- ✓ El 61% de las personas encuestadas entre hombres y mujeres que respondieron a esta pregunta NO comprarían estos productos en otros lugares comerciales
- ✓ El 62% de las personas encuestadas entre hombres y mujeres que respondieron a esta pregunta están de acuerdo que la relación costo beneficio ofrecida por la granja hotel La Montaña Mágica
- ✓ El 78% de las personas encuestadas entre hombres y mujeres que respondieron a esta pregunta están de acuerdo con aceptar un paquete eco turístico de lunes a jueves en la Montaña Mágica
- ✓ El 71% de las personas encuestadas entre hombres y mujeres que respondieron a esta pregunta están de acuerdo que la Montaña Mágica es una de las mejores opciones que existen hoy en Santa Elena como plan eco turístico
- ✓ El 43% de las personas encuestadas entre hombres y mujeres que respondieron a esta pregunta prefieren un plan armado por los clientes como servicio adicional

- ✓ El 54% de las personas encuestadas entre hombres y mujeres que respondieron a esta pregunta su grado de satisfacción de la experiencia vivida en la granja Hotel La Montaña Mágica es agradable.

Para conocer mas acerca de las preguntas realizadas en la encuesta se debe profundizar en el anexo 1 del trabajo.

4.6.3. COMENTARIOS PUNTUALES

Las poblaciones originales que viven alrededor o dentro de las áreas protegidas sufren de fuertes restricciones para el uso tradicional de los recursos naturales debido a la legislación ambiental, lo que disminuye considerablemente la calidad de vida de las mismas.

El ecoturismo, correctamente planificado y ejecutado, puede resultar un ingreso adicional para estas poblaciones, su principal frente es el de marketing y los viajes, los cuales deben seguir los principios básicos de una actitud conservacionista; el aumento de la conciencia ambiental de todos los actores involucrados, la maximización de los beneficios económicos para las comunidades locales y la reducción de los impactos negativos ya sean ambientales, sociales y culturales en el lugar visitado.

Para que el ecoturismo sea viable es preciso ofrecer productos turísticos adecuados que satisfagan el deseo del ecoturista de practicar cierta(s) actividad(es) en un ambiente específico cumpliendo con las expectativas esperadas. Debido a la variedad que ofrece el ambiente natural en el corregimiento de Santa Elena, existen múltiples oportunidades como la contemplación de la naturaleza en ambientes terrestres y el turismo deportivo.

4.7. CONCLUSIONES

Con este proyecto de Plan Estratégico de Mercadeo elaborado para la Granja Hotel Spa La Montaña Mágica ubicada en el corregimiento de Santa Elena (Municipio de Medellín-Colombia) queremos dar a conocer cómo se comporta el sector del turismo y el ecoturismo en la región, especialmente se desea proponer y proyectar estrategias soportadas en principios de sostenibilidad social, ambiental, cultural, biológica, comercial y económica, que permitan el crecimiento

de la empresa en número de clientes, reconocimiento de la marca y mayor participación en el mercado.

Además de esto, se considera que el proyecto también busca generar desarrollo a todos los niveles y convertir a La Montaña Mágica en una organización eficiente y competitiva, que fomenta la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas, responsable socialmente con su entorno y con los empleados, además de ofrecer un servicio de calidad para sus clientes.

4.7.1 MERCADO OBJETIVO

Toda la población de hombres y mujeres mayores de 30 años, que trabaja o se encuentra jubilado, vive en el Valle de Aburra o en sus cercanías.

4.7.2 POTENCIAL DE MERCADO

Personas residentes de la zona urbana y rural de la ciudad de Medellín y el área Metropolitana. Un mercado secundario aplica a turistas de otras ciudades y países que buscan el ecoturismo como alternativa de vacaciones, viaje, placer o negocios.

Empresas o instituciones educativas que desean realizar actividades o convivencias grupales académicas, institucionales o empresariales.

4.7.3 NICHO DE MERCADO

De acuerdo a los análisis y hallazgos encontrados en los resultados de la encuesta, se desea centrar los esfuerzos y las estrategias a un público de hombres y mujeres estrato 4 y 5, con edad mayor a 30 años, las cuales en su mayoría tienen estudios de nivel superior y/o postgrado, los cuales a su vez están empleados o trabajan de manera independiente.

4.7.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR

Personas hombres o mujeres, que trabajan y buscan actividades campestres de fin de semana, tranquilidad, relajación, contacto con la naturaleza, consumo de productos de granja y alejarse de la rutina de la ciudad.

4.8. RECOMENDACIONES CON APLICACIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

Precio. El 62% de las personas están de acuerdo con la relación costo –beneficio ofrecido por la Montaña Mágica. Por consiguiente, sugerimos continuar con la actual política de precios ofrecida en los planes y servicios.

Producto. De acuerdo a los hallazgos encontrados en relación al portafolio de productos y servicios, sugerimos dar mayor fuerza y despliegue de desarrollo y comercialización al interior de la Granja a la mermelada, así como también continuar ofreciendo un servicio excepcional como hoy es percibido por los clientes. La encuesta arrojó que el 43% de los clientes prefieren armar un plan eco turístico de estadía por ellos mismos, por lo que sugerimos que se les consulte a los clientes a través de la página web o en encuestas como les gustaría armar su paquete turístico.

Plaza (lugar). Como resultados, los clientes perciben el lugar como agradable, relajante, seguro y tranquilo. Por lo que sugerimos no realizar cambios bruscos en la decoración o el mobiliario, así como también continuar trabajando en el actual servicio ofrecido.

El 43% de las personas encuestadas, mencionan que desean encontrar servicios como recreación dirigida, camping, charlas de motivación personal y eventos recreativos entre otros, por lo que sugerimos, de acuerdo a la topografía del lugar y al espacio disponible no utilizado, habilitar o construir un lugar destinado para estas actividades.

También sugerimos, acondicionar los parqueaderos, ya que los resultados arrojan que el 66% visita el lugar en vehículo particular

Promoción. El 37% de las personas se motivan a visita La Montaña Mágica por el servicio de Spa, relajación y día de sol. Sugerimos como estrategia dar un mayor despliegue comunicativo en medios web, prensa, radio y televisión al servicio de SPA y promocionar el día de sol como una alternativa de descanso y relajación con la familia.



Ilustración 7 – Fotografía real de las instalaciones en la Montaña Mágica

5. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

5.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS

- **Ventas.** Lograr ventas promedio mes superiores a los \$30.000.000 millones de pesos.
- **Participación.** Participar con un 10% en el total de las ventas del sector ecoturismo en el corregimiento de Santa Elena.
- **Margen utilidad.** Alcanzar un margen de utilidad igual o superior al 30%.

5.1.2. OBJETIVOS DE SERVICIO

- **Quejas/reclamos.** Mantener un indicador de quejas y reclamos que no supere el 3% sobre el total de solicitudes recibidas en el mes.
- **Devoluciones.** Sostener el indicador mensual de devoluciones en el servicio o producto vendido en un nivel del 0%.

5.1.3. OBJETIVOS DE MERCADEO

- **Clientes.** Capturar mensualmente 30 nuevos clientes frecuentes y 2 clientes corporativos o institucionales.
- **Posicionamiento.** Posicionar la Montaña Mágica en el corregimiento de Santa Elena como la mejor opción de turismo ecológico.
- **Producto.** Generar innovación en el mercado con el desarrollo de dos nuevos productos por año. (Producto tangible o servicio)

5.2. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS

En la tabla N° 12 se mencionan las macro estrategias a utilizar dentro del Plan Estratégico de Mercadeo para La Montaña Mágica.

VARIABLE	MACROESTRATEGIA
Producto	Desarrollo de nuevas líneas de producto para la Montaña Mágica
Precio	Mejorar la rentabilidad del negocio, ofreciendo diferentes alternativas de precios y crédito en los planes turísticos.
Plaza y ventas	Incursionar en el canal institucional y corporativo
Promoción	Desarrollar activaciones BTL en la ciudad de Medellín y sus municipios aledaños.
Servicio	Desarrollar un programa de cultura en atención y servicio al interior de la organización.

Tabla 12 - Formulación de las macro estrategias

5.3. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS

A continuación en la tabla N° 13 se formulan tres estrategias o tácticas para cada una de las macro estrategias de las variables producto, precio, plaza, promoción y servicio.

VARIABLE	ESTRATEGIAS
Producto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de planes por niveles (Platino-Gold-Diamante) 2. Creación de una línea de productos especiales para el tratamiento y relajación del cuerpo 3. Creación de un plan internacional para turistas (Vuelos- hospedaje- alimentación - spa- transporte ciudad)
Precio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes a crédito (Plan separe) 2. Planes elaborados por los clientes según su presupuesto 3. Planes de descuento para grupos
Plaza y ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construir programas de convivencia para Colegios y Universidades 2. Adecuar espacios para que las empresas dicten seminarios, charlas y capacitaciones a sus empleados y directivos 3. Ofrecer planes para ejecutivos y empresarios a domicilio
Promoción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación en vallas, paraderos de buses, adhesivos en ascensores y escaleras eléctricas 2. Campañas BTL en redes sociales y pagina WEB 3. Parasoles publicitarios en los vehículos de los principales supermercados de la ciudad
Servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de capacitación continuo para empleados 2. Programa de incentivos para empleados destacados en servicio 3. Tablero de reconocimiento para empleados del mes

Tabla 13 - Formulación de las estrategias o tácticas

5.4. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

En la tabla N° 14 se detallan cada uno de los costos asociados para el primer año y ejecución mensual para llevar a cabo la implementación de las tácticas. En total se requieren \$236.600.000 millones de pesos en el primer año.

VARIABLE	ESTRATEGIAS	COSTO AÑO	COSTO MES
Producto	1. Desarrollo de planes por niveles (Platino-Gold-Diamante)	\$ 0	\$ 0
	2. Creación de una línea de productos especiales para el tratamiento y relajación del cuerpo	\$ 50.000.000	\$ 4.166.667
	3. Creación de un plan internacional para turistas (Vuelos- hospedaje- alimentación - spa- transporte ciudad)	\$ 2.000.000	\$ 166.667
	SUBTOTAL	\$ 52.000.000	\$ 4.333.333
Precio	1. Planes a crédito (Plan separe)	\$ 0	\$ 0
	2. Planes elaborados por los clientes según su presupuesto	\$ 0	\$ 0
	3. Planes de descuento para grupos	\$ 12.000.000	\$ 1.000.000
	SUBTOTAL	\$ 12.000.000	\$ 1.000.000
Plaza y ventas	1. Construir programas de convivencia para Colegios y Universidades	\$ 5.000.000	\$ 416.667
	2. Adecuar espacios para que las empresas dicten seminarios, charlas y capacitaciones a sus empleados y directivos	\$ 10.000.000	\$ 833.333
	3. Ofrecer planes para ejecutivos y empresarios a domicilio	\$ 50.000.000	\$ 4.166.667
	SUBTOTAL	\$ 65.000.000	\$ 5.416.667
Promoción	1. Comunicación en vallas, paraderos de buses, adhesivos en ascensores y escaleras eléctricas	\$ 80.000.000	\$ 6.666.667
	2. Campañas BTL en redes sociales y pagina WEB	\$ 5.000.000	\$ 416.667
	3. Parasoles publicitarios en los vehículos de los principales supermercados de la ciudad	\$ 3.000.000	\$ 250.000
	SUBTOTAL	\$ 88.000.000	\$ 7.333.333
Servicio	1. Programa de capacitación continuo para empleados	\$ 15.000.000	\$ 1.250.000
	2. Programa de incentivos para empleados destacados en servicio	\$ 3.600.000	\$ 300.000
	3. Tablero de reconocimiento para empleados del mes	\$ 1.000.000	\$ 83.333
	SUBTOTAL	\$ 19.600.000	\$ 1.633.333
TOTAL		\$ 236.600.000	\$ 19.716.667

Tabla 14 - Presupuesto del plan de mercadeo

5.5. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

PUNTO DE EQUILIBRIO \$	mercadeo	\$ 788.666.667
	Margen Bruto	

En total se requieren \$788.666.667 millones de pesos como valor incremental de las ventas de esta empresa para poder sufragar los costos de inversión de mercadeo en el año 2012 para el cual está formulando el Plan Estratégico de Mercadeo.

6. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA, CONTROL E INDICADORES

En esta etapa se definirán los diferentes requerimientos para la implementación de las tácticas que ayudaran a la consecución de los objetivos estratégicos, así como también, se precisarán en un cuadro de control los diferentes indicadores de seguimiento y control para garantizar la prospectiva estratégica del PEM.

6.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

A nivel de:

Estructura

- Creación de tres frentes o áreas dentro de la estructura organizacional de la compañía, un equipo de Marketing, un equipo Financiero y un equipo Comercial.

Recursos

- Recurso Humano: pasando de 25 a 35 personas.
- Recurso Financiero: inversión de capital \$240 millones para el primer año como parte del presupuesto de Marketing.
- Recurso tiempo: dedicación de tiempo a la planeación, seguimiento, ejecución y validación del plan.
- Recurso tecnológico: es necesario para el seguimiento de indicadores de manera sistemática y eficiente.
- Creación de una pagina web con una plataforma tecnológica de alto nivel para el desarrollo del plan digital de mercadeo

Proceso de dirección

- Seguimiento y control constante a los indicadores.
- Revisión y ajustes sobre la marcha.
- Mente abierta.

Cultura organizacional

- Disposición por parte de las directivas y el personal para la implementación del plan estratégico de Mercadeo.

- Planes de capacitación que ayuden a lograr los objetivos en servicio.

6.2. FORMULACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Con los indicadores que se enuncian en la tabla N° 15, se espera realizar un seguimiento a la implementación del Plan estratégico de Mercadeo. Con estos indicadores seleccionados, se considera que se alcanzara un mayor impacto directo del plan sobre la estrategia y los objetivos a alcanzar en La Montaña Mágica.

ESTRATEGIAS	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	PROCESO DE CÁLCULO (FÓRMULA)	META ESPERADA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN (CÁLCULO)	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Ofrecer planes de spa para ejecutivos y empresarios a domicilio	Cantidad de servicios spa a domicilio mes	Nº de pedidos	Numero de servicios spa a domicilio mes	30 pedidos mes	Mensual	Administración / Comercial / mercadeo
Campañas de comunicación BTL (Redes sociales - pagina web)	Trafico de visita	Nº de visitas	Contador de visitas a la pagina de web	1.000 visitas mes	Diario	Administración / Mercadeo
Generación de encuestas telefónicas, electrónicas y personales para medir la satisfacción de nuestros clientes con el servicio	Satisfacción del cliente	Porcentaje	Nivel de satisfacción obtenido encuesta / Nivel de satisfacción optimo (100%)	95%	Trimestral	Generación / Mercadeo
Programa de incentivos para empleados destacados en servicio	Calidad en el servicio	Porcentaje	Nivel de satisfacción obtenido encuesta / Nivel de satisfacción optimo (100%)	98%	Trimestral	Generación

Tabla 15 - Indicadores de Gestión del plan de mercadeo



Ilustración 8 – Actual pagina web de La Montaña Mágica

ANEXOS

- Anexo 1** - [Encuestas y resultados Investigación de Mercado](#)
- Anexo 2** - [Formato encuesta Investigación de Mercado](#)
- Anexo 3** - [Brief de comunicación la Montaña Mágica](#)
- Anexo 4** – [Construcción de la mascota para la Montaña Mágica](#)
- Anexo 5** – [Perfiles del cliente la Montaña Mágica](#)
- Anexo 6** – [Plan de medios con costos](#)
- Anexo 7** – [Trabajo final Gerencia de Marca \(Extensiones de línea\)](#)
- Anexo 8** – [Campaña BTL perfil Eolo](#)
- Anexo 9** – [Campaña BTL perfil Atenea](#)

BIBLIOGRAFIA

Cibergrafía

- <http://www.google.com.co/imagenes>
- <http://www.kuyima.com/seco/concepts.html>
- http://www.ecoturismo-colombia.com/noticias/noticias_1.php?not_id=36
- <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/marketing/como-generar-ventaja-competitiva-estrategias.htm>
- <http://www.spalamontanamagica.com/>
- <http://www.comfenalcoantioquia.com/Turismo/HotelesComfenalco/HotelyParqueEcol%C3%B3gicoPiedrasBlancas.aspx>
- <http://www.montevivo.org/>
- <http://casas.trovit.com.co/arriendo-finca-medell%C3%A9n-santa-elena>
- <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/politica/tesis219.pdf>
- <http://www.slideshare.net/inviertaencolombia/sector-turismo-proexport>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>
- <http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html>
- http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- http://www.booking.com/hotel/co/las-lomas.es.html?aid=311839;label=las-lomas-5IbE391ax*E3NRAaMd406QS6659896937;pl:ta:p1:p2:ac:ap1t1:neg;ws=&qclid=CODmxfqv0bECFQSDnQodKX0Asw
- <http://www.emprendimiento.unal.edu.co/InvestigacionDeMercados.pdf>
- <http://manuelgross.bligoo.com/metodologia-de-la-investigacion-de-mercados>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Investigacion-Exploratoria/604340.html>