






Strategic Marketing for Sales Management in an SME of the Hotel Sector

Betty Lizby Suarez Torres, Mg. ¹, Odar R. Florian Castillo, MBA. ¹, Ericka D. Fernandez Gastiaburu, Ing. ², Camila M. Mendoza Puelles, Ing. ² and Odar Daniel Florian-Sanchez, Ing. ³

¹Universidad Privada del Norte, Perú, betty.suarez@upn.edu.pe, odar.florian@upn.edu.pe

²Universidad Privada del Norte, Perú, pe.charito_31_03@hotmail.com, camilamendezapuelles@gmail.com

³Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Trujillo, Perú, oflorians@unitru.edu.pe

Abstract— The main objective of the research is to design a strategic marketing plan for sales management in an SME in the hotel sector. The type of research is applied, prospective, transversal, observational and nonexperimental. Having as probabilistic sample the 169 guests of the hotel and as non-probabilistic sample to 40 employees of the company. Data collection was carried out in order to know the situational diagnosis of the company through an interview guide and a survey, to develop tools such as EFE Matrix, EFI and strategic SWOT, where a series of strategies were proposed, of which the most relevant is the implementation of content marketing based on social networks and marketing mix, which aim to counter that 23.68% of employees who perceive as deficient strategic marketing and 17.75% of guests who consider poor sales management. Therefore, the conclusion is that the design of a strategic marketing plan improves sales management in a hotel SME.

Keywords—Strategic marketing, sales management, hotel sector, social networks, SME.

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LEIRD).
ISSN, ISBN: (to be inserted by LEIRD).
DO NOT REMOVE

Marketing Estratégico para la Gestión de Ventas en una Pyme del Sector Hotelero

Betty Lizby Suarez Torres, Mg. ¹, Odar R. Florian Castillo, MBA. ¹, Ericka D. Fernandez Gastiaburu, Ing. ², Camila M. Mendoza Puellas, Ing. ² and Odar Daniel Florian-Sanchez, Ing. ³

¹Universidad Privada del Norte, Perú, betty.suarez@upn.edu.pe, odar.florian@upn.edu.pe

²Universidad Privada del Norte, Perú, pe.charito_31_03@hotmail.com, camilamendezapuelles@gmail.com

³Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Trujillo, Perú, oflorians@unitru.edu.pe

Resumen— *La investigación tiene como objetivo principal, diseñar un plan de marketing estratégico para la gestión de ventas en una Pyme del sector hotelero. El tipo de investigación es aplicada, prospectiva, transversal, observacional y no experimental. Teniendo como muestra probabilística a los 169 huéspedes del hotel y como muestra no probabilística a 40 colaboradores de la empresa. Se llevó a cabo la recolección de datos con el fin de conocer el diagnóstico situacional de la empresa a través de una guía de entrevista y una encuesta, para elaborar las herramientas tales como Matriz EFE, EFI y FODA estratégico, donde se propusieron una serie de estrategias, de las cuales la más relevante es la implementación de marketing de contenidos basados en las redes sociales y marketing mix, que tienen como fin contrarrestar aquel 23.68% de empleados que perciben como deficiente el marketing estratégico y el 17.75% de huéspedes que consideran deficiente la gestión de ventas. Por ende, la conclusión es que el diseño de un plan de marketing estratégico mejora la gestión de ventas en una Pyme del sector hotelero.*

Palabras claves — *Marketing estratégico, gestión de ventas, sector hotelero, redes sociales, Pyme.*

I. INTRODUCCIÓN

La demanda en los establecimientos hoteleros disminuyó a raíz de la COVID-19, por lo que las empresas han debido idearse en la digitalización de sus ventas y en el aumento de su visibilidad, así como aplicar tecnología en la gestión de sus procesos clave para ser competitivos en la industria [1]. Las organizaciones deben plantear una secuencia de puntos a perseguir con la finalidad de establecer una metodología de plan de marketing para incrementar sus ventas; esto se logra mediante la implementación de estrategias de mercadotecnia para conseguir sus objetivos que están relacionados con el marketing [2].

Actualmente las estrategias de marketing más utilizadas son las de contenidos basado en redes sociales y recomendación por parte de *influencers*, como también, el marketing experiencial basado en la reseña de los huéspedes en páginas web y buscadores de reserva hotelera, la presencia digital a través de internet y redes sociales, y el marketing mix basado en producto, precio, distribución y promoción [2].

En el mercado turístico actual, la presencia en internet se ha vuelto crucial para los hoteles, debido a que los internautas tienen acceso instantáneo a la oferta hotelera a través de sus dispositivos electrónicos, permitiéndoles comparar precios y servicios, así como obtener referencias de otros usuarios; pero, esta facilidad de acceso también significa una competencia

feroz por captar la atención de los clientes potenciales; por ello, los hoteles se esfuerzan por destacar entre la multitud y llegar primero a esos prospectos de clientes, siendo clave la estrategia digital como cuestión de supervivencia en el mercado, debiéndose tener en claro que el mal uso de estas herramientas puede llevar al fracaso, desperdiciando recursos y esfuerzos sin obtener resultados positivos, es un equilibrio delicado entre mantenerse relevante en el mundo digital y no ser excluido del juego competitivo [3].

Durante el periodo 2014-2019 la venta en línea de habitaciones de hotel aumentó a un promedio anual constante de 8.1%, porcentaje por encima del 0.8% de la venta por medios tradicionales [4]. La consultora Phocuswright destaca que Europa es el continente en el que más ventas directas se realizan, aunque son superadas por las ventas en líneas a través de las agencias de viaje [5]. Sin embargo, según Phocuswright, en EE. UU. las reservas de alojamiento por canal directo retornarán para el 2023 su superioridad respecto a las emitidas en las Online Travel Agency (OTA's), que tuvieron un incremento en el 2021; debido a que se espera que el 51% de las reservaciones a través de internet esté relacionado con la venta directa y el 49% a las OTA's [6].

En el Perú, las ventas del sector turismo y hotelería disminuyeron en 51.3% en el 2020 [7]. Por otro lado, el sector alojamiento decreció en 20.42% entre el 2020 y 2021, a pesar de tener un buen desenvolvimiento de 131.34%, en el mes de noviembre [8]. Repercutiendo en la recaudación del 2.6% menos que el año anterior del sector de alojamiento y restaurantes. No obstante, en el bimestre del 2022 el sector tuvo un crecimiento de 57.01% [9].

En consecuencia, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) elaboró y aprobó el plan de Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2021-2023 que contiene los acápites de impacto de la pandemia en el mundo; estrategias para la reactivación del turismo por medio de la visión, objetivo general, objetivos específicos, estrategias para cada objetivo, líneas de acción para cada una de las estrategias, metas y retos. Esto con el fin de posicionar al país como un destino en el cual perciban experiencias únicas, además mantener la visión de que sea identificado como sitio turístico sostenible, competitivo, de calidad y seguro [10].

En la zona sierra del Perú, el sector hotelero enfrentó una problemática en su resiliencia empresarial durante la pandemia; además, muchos propietarios, administradores y encargados

aún no son conscientes de la necesidad de implementar estrategias de marketing digital, como comunicación, promoción, publicidad y comercialización debido a la falta de conocimiento sobre dichas estrategias [11].

La región La Libertad forma parte de la estrategia de MINCETUR para la recuperación del turismo en el plazo medio a partir del 2021 al 2023, la cual inicia con un calendario que está dividido en dos etapas, en las cuales está incluida la ciudad de Trujillo; luego se enfoca en el reconocimiento de los destinos turísticos que cuentan con control sanitario; asimismo, promociona el turismo en mercados internos y externos mediante la plataforma de e-Commerce vinculada con la campaña “Y tú, qué planes”, para luego tomar medidas de apoyo financiero y tributarias para las empresas del sector turismo [10].

Fredy Gamarra, Gerente General de AHORA, la asociación más importante de hoteles, restaurantes y afines en Perú expresó que Trujillo fue uno de los lugares más beneficiados por la llegada de turistas corporativos, ya que los establecimientos están cerca a sus lugares de trabajo [12].

La presente investigación está focalizada en una PYME del sector hotelero ubicada en una ciudad de Perú; que inició sus operaciones en el año 2015. Las habitaciones de esta empresa cuentan con servicios de televisión, cable, agua fría y caliente, baño propio, red WI-FI, teléfono en cuarto y un frío bar; además, el establecimiento posee una terraza, gimnasio, lavandería propia, café-bar restaurante, una sala de conferencia para 30 personas, cabina de internet, autoservicio de café o agua, lo cual hacen de esta una empresa completa para un huésped. Cuenta con una oferta de tarifa, la cual es igual tanto para turistas o familias, pero si el cliente está asociado a alguna empresa, el monto a pagar se reduciría en un 30%. Sin embargo, la organización no promociona los servicios, ni ofertas brindadas, desaprovechando la oportunidad de obtener mayores ventas, así también, no expanden su catálogo de ofertas con el fin de ser más atractivos a nivel departamental, por falta de tiempo o enfoque de otras actividades, evidenciándose la ausencia de un área de marketing o publicidad enfocado netamente a ello.

Se tiene como conceptos claves en la investigación al marketing estratégico, que es un conjunto de métodos de análisis y entendimiento del mercado que tiene como finalidad percibir oportunidades que permitan a la organización satisfacer las necesidades de los consumidores de una manera óptima y eficiente que los demás competidores; por lo que, la organización trata de enlazar sus capacidades cognitivas con los deseos de sus clientes objetivos [13].

El Plan de Marketing es un documento que incluye la plataforma y el direccionamiento de las acciones de marketing de toda compañía con la finalidad de que sean eficaces y eficientes, es decir que logren los objetivos establecidos y que los alcancen generando la mayor rentabilidad para la organización [14]. Los responsables de estructurar la planificación estratégica se basan en el análisis de la industria, en el análisis interno, en la identificación de oportunidades, en

establecer objetivos, formular estrategias, en proponer programas y acciones de marketing [13].

El análisis FODA es una metodología que mediante una matriz permite visualizar el escenario actual en el que se encuentra la entidad sobre sus debilidades (D) y fortalezas (F), y respecto a las oportunidades (O) y amenazas (A) que hay en el entorno para facilitar la toma de decisiones [15].

El Análisis Interno se basa en la identificación de las cualidades de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades que presenta la organización para afrontar el entorno [16]. Apoyado de la Matriz de evaluación de factor interno (MEFI), la cual es una herramienta que sirve para medir y evaluar todo factor interno relacionado a las fortalezas y debilidades de la organización. Por otro lado, la Matriz de evaluación de factor externo (MEFE) tiene la finalidad de medir y evaluar a la empresa con relación al medio ambiente y factores que no se pueden manejar, vinculadas a las oportunidades y amenazas [17]. La gestión de ventas se vincula con la fuerza de ventas que es motivada por el vínculo que tienen los recursos humanos o materiales con los clientes actuales y potenciales por lo que su atribución esencial es percatarse de las necesidades y mejoras en el producto o servicio para ofrecerlo a los consumidores.

Por su lado, los objetivos de venta son específicos, medibles y alcanzables establecidos, por medio de una estrategia aplicada para una fecha determinada, en un sector determinado, ayudándose de sus colaboradores y materiales con la finalidad de conseguir una cantidad determinada de ventas [18]. Una herramienta para definir los objetivos es la técnica SMART, la cual establece 5 características primordiales que debe poseer todo objetivo para considerarse inteligente: Específico (S): A cada uno le corresponde una acción determinada, Medible (M): Esta cualidad permite comprobar que se ha alcanzado, Alcanzable (A): Oferta realista que posibilita alcanzar una meta, Relevante (R): Es el motivo a lograr que incentiva al equipo y Tiempo (T): Atributo que le da finalidad al logro del objetivo [19].

Debido a lo cual surge la siguiente pregunta de investigación: ¿El diseño de un plan de marketing estratégico mejora la gestión de ventas en una Pyme del sector hotelero? Por ello, el objetivo general es: Diseñar un plan de marketing estratégico para la gestión de ventas en una Pyme del sector hotelero; siendo los objetivos específicos: Analizar el entorno interno y externo de la empresa; determinar las estrategias de marketing; esquematizar el plan de marketing estratégico para la gestión de ventas y determinar el impacto social y ambiental de la investigación. Considerando como hipótesis que el diseño de un plan de marketing estratégico mejora la gestión de ventas en una Pyme del sector hotelero.

II. METODOLOGÍA

Se tuvo en consideración los siguientes elementos metodológicos:

A. Tipo de investigación

Según el conocimiento perseguido es una investigación aplicada. Según la planificación en las mediciones o

recolección de datos es prospectiva. Por el número de mediciones en un determinado tiempo es transversal. Basada en la intervención del investigador es observacional. Según su diseño es no experimental.

B. Población y muestra

La población (N) está constituida por 300 huéspedes que solicitaron el servicio de hospedaje del hotel Labrador dentro del tercer bimestre del año 2022 y el personal gerencial, administrativo, contable y de atención al cliente y servicio del hotel.

La muestra (n) tuvo como participantes 169 huéspedes que solicitaron el servicio de hospedaje del hotel Labrador dentro del tercer bimestre del año 2022, con un nivel de confianza (Z) del 95%, probabilidad de éxito (p) de 0.50, probabilidad de fracaso (q) de 0.50, error muestral (E) de 0.05, todo ello reflejado en la ecuación del cálculo de tamaño de muestra(1), cabe resaltar que también se escogió a conveniencia una muestra no probabilística de 40 trabajadores del hotel, conformado por 2 colaboradores directivos, 8 del área administrativa y contable y 30 del personal de atención al cliente.

$$n = \frac{(Z^2 \times p \times q \times N)}{(E^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q)} \quad (1)$$

C. Procedimiento

La investigación se dividió de la siguiente forma, primero se llevó a cabo la recolección de datos con el fin de conocer el direccionamiento del hotel, la gestión de sus ventas y su diagnóstico situacional a través de una guía de entrevista validada previamente por juicio de expertos dirigida al personal directivo y administrativo, para elaborar las herramientas tales como Matriz EFE, EFI y FODA estratégico.

Por consiguiente, se realizó una encuesta a los huéspedes y administrativos, para identificar su percepción ante los procesos internos y externos relacionados a la gestión de ventas y marketing estratégico empleado respectivamente. Asimismo, se llevó a cabo la revisión documental de la empresa relacionado a las variables. Luego, los registros de datos se ordenaron con ayuda de hojas de cálculo de Microsoft Excel y se elaboró la estadística descriptiva con el objetivo de organizar y presentar los datos e información para su análisis mediante tablas y gráficos, analizando cada variable de investigación e interpretándolos.

El análisis cuantitativo de los datos se realizó a través de estadística inferencial, evaluando el desempeño de cada variable en el contexto de las PYME de sector hotelero, y el análisis cualitativo a través las percepciones de los responsables de la gestión de ventas de la empresa y el gerente general, obtenidas por medio de entrevistas, indicando las deficiencias y virtudes reflexivas percibidas por los entrevistados durante el desempeño laboral. Con el análisis estadístico se demostró la variación en los indicadores que podrá confirmar la aceptación de las hipótesis planteadas.

III. RESULTADOS

De acuerdo con los objetivos planteados se obtuvieron los siguientes resultados:

A. Análisis del entorno interno y externo de la empresa

Correspondiente al entorno interno se partió de la percepción inicial de los 38 trabajadores del nivel de las estrategias de marketing estratégico de la PYME, utilizando el siguiente baremo.

TABLA 1
BAREMO VARIABLE MARKETING ESTRATÉGICO

Escala de Likert		Valoración Baremos	
Nivel	Escala	Nivel	Intervalo
Nunca	1	Deficiente	17 - 40
Casi nunca	2	Regular	41 - 63
A veces	3		
Casi siempre	4	Bueno	64 - 85
Siempre	5		

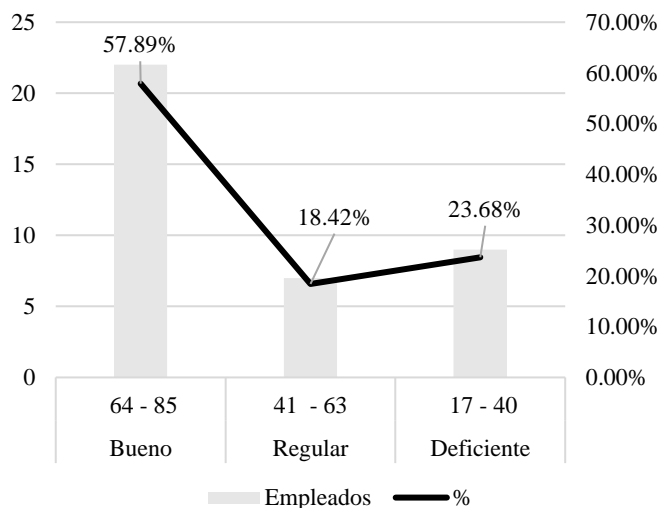


Fig. 1 Percepción inicial de los empleados del nivel de Marketing Estratégico de una PYME del sector hotelero

Después de haber realizado la entrevista al personal directivo se obtuvieron los siguientes puntos clave a nivel interno.

TABLA 2
CONSIDERACIONES CLAVES DE LA ENTREVISTA AL PERSONAL DIRECTIVO
RELACIONADO AL ENTORNO INTERNO

Nº	Consideración
1	El personal actual cumple con los requisitos mínimos que no son suficientes para realizar sus funciones y actividades en el día a día.
2	Se tiene identificado el nivel de complejidad de cada actividad y con base a ellas se planifica la capacitación del personal.
3	El personal directivo, administrativo y contable conocen en forma precisa la orientación del negocio, demostrándose la visión que posee y un conocimiento del contexto donde trabaja la PYME.
4	Los empleados son capacitados continuamente con talleres prácticos de hotelería, cocina, limpieza y además charlas de motivación y servicio al cliente. En las tareas menos complejas la capacitación del personal es continua a través de políticas de adiestramiento dentro de la empresa.

Para el entorno externo se partió de la percepción de los 169 huéspedes sobre el nivel de Gestión de Ventas de la PYME, utilizando el siguiente baremo.

TABLA 3
BAREMO VARIABLE GESTIÓN DE VENTAS

Escala de Likert		Valoración Baremos	
Nivel	Escala	Nivel	Intervalo
Nunca	1	Deficiente	13 - 30
Casi nunca	2	Regular	31 - 47
A veces	3		
Casi siempre	4	Bueno	48 - 65
Siempre	5		

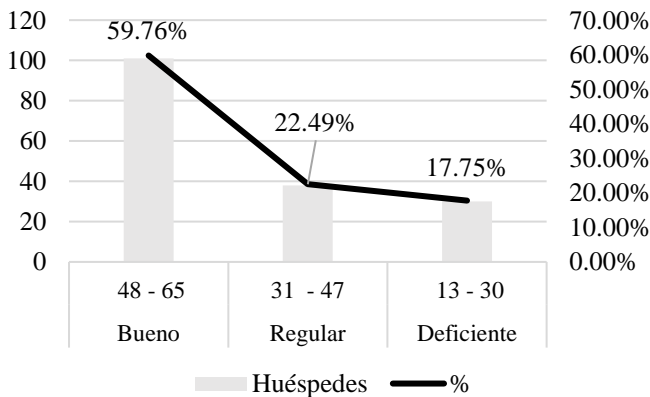


Fig.2 Percepción inicial de los huéspedes del nivel de Gestión de Ventas de una PYME del sector hotelero

Después de haber realizado la entrevista al personal directivo se obtuvieron los siguientes puntos clave a nivel externo.

TABLA 4
CONSIDERACIONES CLAVES DE LA ENTREVISTA AL PERSONAL DIRECTIVO
RELACIONADO AL ENTORNO EXTERNO

Nº	Consideración
1	Falta de promociones adecuadas a las épocas de mayor afluencia.
2	Falta de un monitoreo del indicador de ocupabilidad indexado con las temporadas turísticas.
3	Falta de estrategias de marketing innovadoras.
4	Falta de un plan estratégico de ventas

A través de la evaluación de los factores internos y externos mostradas en las siguientes matrices, se logra obtener la calificación ponderada de 2.25 y 2.90, respectivamente, evidenciando que tienen una posición aceptable; sin embargo, a través de estrategias estas pueden mejorar su puntuación.

TABLA 5
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
La mayoría de los empleados conocen todo lo relativo al marketing estratégico.	0.20	3	0.60
La mayoría de los empleados identifican el marketing estratégico como una herramienta gestión económica de la PYME Hotelera.	0.15	4	0.60
Se tiene identificado el nivel de complejidad de cada actividad y con base a ellas se planifica la capacitación del personal.	0.15	3	0.45
Subtotal			1.65
DEBILIDADES			
Falta de estrategias de Marketing innovadoras.	0.30	1	0.30
Falta de un plan estratégico de ventas.	0.10	1	0.10
Falta de creatividad en técnicas de marketing.	0.10	2	0.20
Subtotal			0.60
TOTAL			2.25

TABLA 6
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Posicionamiento del sector hotelero dentro del sistema turístico nacional.	0.25	4	1.00
Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) que globalizan las estrategias de marketing ampliando el mercado nacional.	0.15	3	0.45
Recuperación del sector hotelero	0.25	3	0.75

postpandemia de COVID-19.			
Subtotal			2.20
AMENAZAS			
Aumento de la competitividad del sector.	0.25	2	0.50
Falta de planificación adecuada en cuanto a infraestructura.	0.10	2	0.20
Subtotal			0.70
TOTAL			2.90

B. Determinación de las estrategias de marketing

Luego del análisis del entorno interno y externo, se propusieron las siguientes estrategias.

TABLA 7
MATRIZ ESTRATEGIA FODA

		DEBILIDADES			AMENAZAS	
		Falta de estrategias de Marketing innovadoras.	Falta de un plan estratégico de ventas.	Falta de creatividad en técnicas de marketing.	Aumento de la competitividad del sector.	Falta de planificación adecuada en cuanto a infraestructura.
FORTALEZAS	La mayoría de los empleados conocen todo lo relativo al marketing estratégico.	Desarrollar estrategia de marketing innovadoras.	-	Crear un equipo de análisis de marketing.	-	-
	La mayoría de los empleados identifican el marketing estratégico como una herramienta gestión económica de la PYME Hotelera.	-	Desarrollar un plan estratégico de ventas basado en marketing.		Desarrollar un plan de evaluación de la competencia.	Promover un plan de desarrollo regional de infraestructura basado en turismo.
	Los empleados son capacitados continuamente.	Planificar capacitación en el área de marketing.	-		Desarrollar estrategias de capacitación orientadas al aumento de la competitividad.	-
OPORTUNIDADES	Posicionamiento del sector hotelero dentro del sistema turístico nacional.	-	-	Desarrollar estrategias de marketing que permitan cobertura y alcance global.	Desarrollar la marca de la PYME.	Promover un plan de desarrollo regional de turismo con alcance global.
	Globalización de las demandas turísticas.	-	Desarrollar un plan estratégico de ventas con alcance global.			
	Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) que globalizan las estrategias de marketing ampliando el mercado nacional.	Desarrollar estrategias de marketing basada en redes sociales e influencers.				

La estrategia con más relevancia para la empresa fue seleccionada con el fin de detallar la plataforma, los mecanismos y la gestión de sus procesos basados en indicadores, demostrados en la Tabla 8.

TABLA 8
ESTRATEGIAS DE MARKETING

Factores de diseño del plan de Marketing Estratégico	Plan de Marketing Estratégico
Estrategia de marketing	Marketing de contenidos basados en las redes sociales y Marketing Mix.
Plataforma de redes sociales	Instagram, Facebook, Youtube, Tripadvisor
Mecanismos	Community manager Diseñador de redes sociales Influencers
Gestión de procesos basada en indicadores	Seguimiento y control y planificación estratégica

C. Esquematización del plan de marketing estratégico para la gestión de ventas

TABLA 9
ESQUEMATIZACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

Ámbito de acción	Imagen	Ventas	Fidelización	Seguimiento y control estrategias
Objetivos	Posicionar la imagen del Hotel Labrador, PYME del sector hotelero.	Incrementar venta del Hotel Labrador.	Mejorar la fidelización de los clientes del Hotel Labrador.	Evaluar y controlar efectividad de las estrategias en redes sociales del Hotel Labrador.
Estrategias	Utilización de estrategias de marketing de contenido basado en	Generar contenidos atractivos y de interés relacionado con la gastronomía.	Enfocarse en el servicio y la satisfacción del cliente, realizando	Identificar y utilizar indicadores de seguimiento y control de las estrategias

	redes sociales e influencers. Empleando a la vez marketing mix basado en producto, precio, distribución y promoción generando contenidos en redes sociales.	Mostrar los productos e infraestructura (fotografías y videos). Generar contenidos atractivos y mostrar imagen de influencers (fotografías y videos).	consultas y comentarios que identifiquen las expectativas de los clientes.	en redes sociales y planificar el crecimiento del negocio.
Plataforma	Instagram Youtube	Instagram, Facebook, Youtube, Tripadvisor		
Mecanismo	Influencer Generación de contenidos	Community manager Diseñador de redes sociales	Community manager Influencer Diseñador de redes sociales	Community manager

D. Determinación del impacto social y ambiental de la investigación

La evaluación del impacto social de la investigación se enfoca en el incremento en las ventas de una PYME del sector hotelero, lo que implica la necesidad de requerir personal para el área operativa, siempre y cuando este incremento no sobrepase el diseño de la infraestructura de los establecimientos y responda a la planificación basada en el plan de marketing estratégico diseñado. El incremento de las ventas requerirá un aumento del personal operativo, lo que significa generación de empleo.

Para la evaluación ambiental, se evidenciaría el incremento de las operaciones de las PYMES del sector hotelero de Trujillo conlleva el consumo de agua, de combustibles fósiles (transporte de mercancía), y de energía eléctrica, así como la generación de residuos de diversa naturaleza, lógicamente el aumento de las ventas implica un aumento en sus niveles de consumo de recursos naturales y generación de residuos. Pero,

por otro lado, el uso de dispositivos tecnológicos al realizar marketing publicitario reduce el consumo de materia prima convencional beneficioso para la atmósfera.

IV. DISCUSIÓN

Con relación a las limitantes de esta investigación se encuentra la evaluación definitiva de la efectividad de la estrategia de marketing, ya que el tiempo requerido para esta evaluación sobrepasa el determinado para el desarrollo de la investigación; considerando que en su evaluación final involucra el tiempo de desarrollo e implementación de la estrategia, el tiempo de recolección de datos y de la evaluación.

Como un método de análisis situacional competitivo de una PYME del sector hotelero, y de las particularidades de la situación interna y externa de la misma, se definió el FODA, partiendo del análisis del entorno interno, iniciando de la percepción inicial de los trabajadores del nivel de las estrategias de marketing estratégico de la PYME, donde el 57,89 % de los empleados encuestados perciben un nivel bueno en las estrategias de marketing estratégico utilizadas, el 18,42 % indican que perciben un nivel regular, y el 23,68 % perciben que el nivel es deficiente.

Esta situación identificó como fortaleza que la mayoría de los empleados de la PYME del sector hotelero conocen todo lo relativo al marketing estratégico y la identifican como una herramienta de gestión económica de la PYME Hotelera, garantizando la disposición del personal para detectar las necesidades de los huéspedes y encontrar las oportunidades de la PYME para satisfacerlas.

En lo correspondiente al entorno externo se partió de la percepción de los huéspedes sobre el nivel de Gestión de Ventas de la PYME, encontrándose que el 59,76 % de los huéspedes consultados perciben un nivel bueno en la Gestión de Ventas, el 22,49 % indican que perciben un nivel regular, y el 17,75 % perciben que el nivel es deficiente para retener a sus clientes o captar adicionales, en este escenario se identificaron debilidades en cuanto analizar el mercado con el objetivo principal de detectar las necesidades de los consumidores y encontrar las fórmulas y oportunidades que tiene la PYME para satisfacerlas.

Estrategias similares para el análisis estratégico y definición de estrategias con el análisis FODA que utilizaron investigadores enfocados en la generación de un plan de marketing de un hostel en Quito [20] y otra investigación enfocada al sector industrial [21]. Para el análisis del entorno interno y externo, y metodológicamente las mismas técnicas de recolección de datos como la encuesta y entrevista, evidenciando la vigencia de las herramientas metodológicas y de análisis estratégico utilizadas en esta investigación. Igualmente, en cuanto a los resultados, ambos autores establecieron sus modelos de marketing con base al análisis situacional de las empresas en estudio, demostrando que las herramientas metodológicas y de análisis estratégico utilizadas

en esta investigación son de amplia utilización, vigencia y alcance.

Cabe resaltar que, en relación con las investigaciones revisadas, coinciden con las estrategias planteadas tales como la propuesta de la campaña de publicidad para promocionar los servicios de la empresa, capacitación al personal, y el desarrollo de un plan estratégico de ventas con alcance global a través de distintos canales, todo ello ante la falta de planes estratégicos y sistemas de control. Para otra investigación enfocada al aumento de las ventas a través del marketing del sector comercial [22], tienen en claro que la estrategia del Marketing Mix es esencial, la cual se basa en el producto, precio, distribución y promoción, su estrategia está soportada por el avance tecnológico a la fecha y la penetración de las redes sociales en la sociedad.

Se debe tener en cuenta que el esquema del modelo de la estrategia desarrollado depende del análisis estratégico realizado más que en el sector empresarial, de allí la diferencia con los esquemas desarrollados por la investigación en una empresa del sector comercial en Perú [23], quienes basan su esquema de marketing a la vigilancia y control continuo de la estrategia, obteniendo un aumento de ventas del 30.46%, donde previamente lograron identificar que sus clientes están de acuerdo en un 58% en que la empresa si utiliza adecuadamente los canales de distribución online, similar a la investigación realizada.

Asimismo, las implicaciones teóricas de esta investigación las determina el desarrollo de un plan de marketing estratégico utilizando diversas herramientas que dan soporte al hallazgo tanto de la situación actual de la empresa como de las estrategias para corregir sus debilidades y fortalecer sus cualidades con la finalidad que dichas estrategias contribuyan a mejorar la de gestión de ventas de la PYMES. La utilización de las herramientas de análisis validó su efectividad para el desarrollo de planes de marketing estratégico; de modo que se deja una guía para otros investigadores que deseen desarrollar el tema de estudio y de precedente para aquellas organizaciones que pretendan aplicarla para mejorar sus procesos.

Las implicaciones prácticas consisten en proporcionar información sobre el diseño de un plan de marketing para orientar los objetivos de la gestión de ventas de una PYME del sector hotelero, identificando el marketing estratégico como una herramienta de gestión económica de la PYME.

Y las implicaciones metodológicas se establecieron al identificar guías de entrevistas y cuestionarios, así como la observación directa, como instrumentos para obtener información global y específica de la problemática que luego fue analizada para darle solución a través del diseño de marketing estratégico.

V. CONCLUSIONES

Se diseñó un plan de marketing estratégico para la gestión de ventas en una Pyme del sector hotelero, basado en el análisis de la situación actual de la empresa a través de entrevistas al personal directivo, cuestionarios a personal administrativo y huéspedes sobre la percepción hacia la gestión de ventas y marketing estratégico actualmente planteado. Así también, se usó como herramientas de análisis a las matrices MEFE y MEFI, las cuales ayudaron a identificar la posición orientado a la mejora por parte de la empresa, donde se definieron estrategias y se planteó el plan de marketing basado en objetivos, plataformas y mecanismos a emplear en el hotel, todo ello de la mano de un análisis del impacto social y ambiental de la propuesta.

Se analizó el entorno interno y externo de la empresa, donde se obtuvo que el 57.89% de los empleados consideran bueno el marketing estratégico en la PYME, sin embargo el 23.68% lo considera deficiente, al igual que 17.75% de huéspedes consideran que la gestión de ventas es deficiente, por tal motivo, con el apoyo de la entrevista al personal directivo y administrativo sobre ambos entornos de la empresa, se logró identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, analizadas en las matrices MEFE y MEFI, las que evidenciaron que a través de estrategias pueden mejorar su puntaje de 2.25 y 2.90 aspirando a 4 respectivamente, por lo cual se propusieron estrategias tales como el desarrollo creativo e innovador de estrategias de marketing, la composición de un equipo de marketing, difusión de contenido a través de redes sociales, etc.

Se determinó las estrategias de marketing en base al FODA identificado con anterioridad, siendo la estrategia relevante, la basada en el Marketing de contenidos basados en las redes sociales y Marketing Mix.

Se esquematizó el plan de marketing estratégico para la gestión de ventas, el cual se basó en objetivos como el posicionamiento de la imagen del hotel, el incremento de sus ventas, la mejora de la fidelización de los clientes y el control de la efectividad de las estrategias; por ello, entre sus estrategias está la utilización de redes sociales, generación de contenido atractiva, la definición de indicadores de seguimiento, todo ello mediante redes sociales y el apoyo de *influencers*, diseñadores y un Community manager.

Finalmente, se determinó el impacto social y ambiental de la investigación, basado en la generación de empleo de personal operativo, y el uso de dispositivos tecnológicos, lo que genera menos uso de materia prima perjudicial para la atmósfera; sin embargo, el aumento de ventas previsto sí conlleva a mayor uso de recursos como energía eléctrica consumo de agua, entre otros.

REFERENCIAS

[1] Diario Estrategia. (25 de agosto de 2021). Investigación muestra que la innovación e implementación de tecnología en el sector hotelero ha sido clave para su supervivencia en el periodo de pandemia. Tecnología en el sector hotelero: *Diario Estrategia*. [http://www.diarioestrategia.cl/texto-](http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/3106221/investigacion-muestra-innovacion-e-)

- [diario/mostrar/3106221/investigacion-muestra-innovacion-e-](http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/3106221/investigacion-muestra-innovacion-e-)
[implementacion-tecnologia-sector-hotelerero-sido-clave-supervivencia-](http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/3106221/investigacion-muestra-innovacion-e-)
[periodo-pandemia](http://www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/3106221/investigacion-muestra-innovacion-e-)
- [2] Anal-Morales, E., Gutiérrez-Acosta, P., Dolores-Atlahua, A., y Delgado-Cih, D. (2021). Estrategias de marketing de redes sociales para promoción y publicidad de un hotel en Escárcega. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6-1), 133-146. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.888>
- [3] Barrera Montes, K.J., Lizcano Saravia, P.A., Rodríguez Rodríguez, Y.J. y Lesmes Silva, A.K. (2021). La importancia del marketing digital en la hotelería. *Convicciones*, 7(14), 80-84. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/662>
- [4] Fernández, E., Ramón, J., Aspachs, O., Jódar, S., Ibañez, J. y CaixaBank. (2022). *Recuperación más allá de la nueva ola*. Turismo Informe Sectorial. https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2022/01/17/91185/is_turismo1_2022_esp.pdf
- [5] Travel2Latam. (11 de abril de 2019). *Phocuswright revela tendencias del mercado de hospitalidad*. Travel2Latam. <https://es.travel2latam.com/nota/54123-phocuswright-revela-tendencias-del-mercado-de-hospitalidad>
- [6] Hosteltur. (12 de marzo de 2022). *Ventas hoteleras en EEUU: canal directo volverá a superar a las OTA en 2023*. Hosteltur. <https://www.hosteltur.com/lat/150452-ventas-hoteleras-en-eeuu-canal-directo-volvera-a-superar-a-las-ota-en-2023.html>
- [7] Cámara de Comercio de Lima. (12 de julio de 2021). *El sector turismo necesita mayor impulso*. La Cámara -Revista Digital de la Cámara de Comercio de Lima. <https://lacamara.pe/el-sector-turismo-necesita-mayor-impulso/>
- [8] Instituto Nacional de Estadística e Informática. (14 de enero de 2022). *Producción Nacional*. INEI. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-produccion-nacional-nov-2021.pdf>
- [9] Instituto Nacional de Estadística e Informática. (3 de marzo de 2022). *Producción Nacional*. INEI. <https://www.inei.gob.pe/media/principales-indicadores/03-informe-tecnico-produccion-nacional-ene-2022.pdf>
- [10] Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2021). *Resolución Viceministerial*. Mincetur. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1764327/RVM%20N%20004-2021-MINCETUR-VMT%20%2B%20Anexo.pdf.pdf>
- [11] Cárdenas Sinche, J.A., Guerrero Febres, J.L., Ramos Inga, C.W. y Inga Jacay, F.T. (2023). Marketing digital y resiliencia empresarial en el sector hotelero de la provincia de Pasco-Perú. *Revista Economicus*, 3(1), 3-14. <https://doi.org/10.54943/revoec.v3i1.205>
- [12] Baz. (2021). *Sector hotelero en Perú: impacto de la pandemia y medidas para la reactivación en 2021*. Reactivación Turismo Perú: Hotevia. <https://hotevia.info/sector-hotelerero-en-peru-impacto-de-la-pandemia-y-medidas-para-la-reactivacion-en-2021/>
- [13] Zamarreño, G. (2019). *Marketing Estratégico (1a ed.)*. Editorial Elearning S.L. https://books.google.com.pe/books?id=r3XIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=marketing+estrategico&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- [14] Soriano Soriano, C.L. (1990). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico (1ª ed.)*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. https://books.google.com.pe/books?id=XYenJqt7x0C&printsec=frontcover&dq=marketing+estrategico&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing%20estrat%20C3%A9gi&co&f=false
- [15] Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA O DAFO*. Editorial Bubok Publishing. https://books.google.com.pe/books?id=6h0JEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=analisis+foda+dafo&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=analisis%20foda%20dafo&f=false
- [16] Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción (2ª ed.)*. ESIC EDITORIAL. https://books.google.com.pe/books?id=8_PwIoGOa6QC&pg=PA119&dq=an%C3%A1lisis+interno+de+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKewifu8O15Pn3AhXdBLkGHU71CqsQ6AF6BA

- [gCEAI#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20interno%20de%20la%20empresa&f=false](#)
- [17]González, Millán, J. J. (2019). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Ediciones Diaz de Santos S.A., 2019. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/detail.action?docID=7098837>.
- [18]Caballero, P. (2014). *Manual Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales* (1ª ed.) Editorial CEP, S.L. https://books.google.com.pe/books?id=j8m5DwAAQBAJ&pg=PA23&dq=gesti%C3%B3n+de+ventas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiatdeM_Pr3AhWDHrkGHSmxDtw4FBDoAXoECACQAg#v=onepage&q=gesti%C3%B3n%20de%20ventas&f=false
- [19]Arenal, C. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales MF1001* (1ª ed.). Tutor Formación. <https://www.agapea.com/Carmen-Arenal-Laza/Gestion-de-la-fuerza-de-ventas-y-equipos-comerciales-MF1001--9788416482818-i.htm>
- [20]Esparza, S. (2019). *Plan de Marketing para hostel Garden Blue ubicado al sur de Quito* [Tesis de Titulación]. Universidad Tecnológica de Israel, Quito. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1876/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2019-001.pdf>
- [21]Caycho, G. y Vasquez, E. (2021). *Diseño de un plan de marketing para incrementar las ventas en la empresa JJK Chavez SAC Lima-2021* [Tesis de titulación]. Universidad Privada del Norte, Lima, Perú. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28836/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [22]Fabre, H. y Plaza, E. (2019). *Marketing estratégico para el incremento de las ventas de la empresa PRINTCOLOR S.A. de la ciudad de Guayaquil* [Tesis de titulación]. Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil, Ecuador. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2708/1/T-ULVR-2503.pdf>
- [23] Chávez, A. y Matos, B. (2020). *Estrategias gerenciales y su impacto en la gestión de ventas en la empresa Compu Center Bussines S.A.C., Trujillo 2019*. [Tesis de titulación]. Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24527/Ch%c3%a1vz%20Villanueva%20Alexandra%20Pamela%20-%20Matos%20Rodr%c3%adguez%20Brenda%20Isabel.pdf?sequence=2&isAllowed=y>