

Factores Relevantes para la Internacionalización de Hotel “Calle Principal S.A.S.”

Juan Esteban Melo Medina
Estudiante de Negocios Internacionales, Octavo Semestre
Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja.
juan.melo@usantoto.edu.co

Resumen

El presente artículo analiza algunos de los factores más importantes a tener en cuenta dentro de la gestión de hotel “Calle Principal S.A.S”., para una apertura al mercado internacional como medio para lograr mejores resultados de posicionamiento y obtener un mayor flujo de clientes.

“Calle Principal” es una empresa hotelera que funciona desde 2010 con sede única en el municipio de Sáchica - Boyacá, a 32 kilómetros de la ciudad de Tunja, capital del departamento y a 130 kilómetros del distrito capital, Bogotá. Por su cercanía al municipio de Villa de Leyva y la tradición anual de semana santa, realizada en vivo, con actores naturales, residentes del municipio, celebrada en Sáchica; el hotel cuenta con una oportunidad para aprovechar el mercado internacional que presenta gran afluencia en el área.

La metodología utilizada se basó en la observación tras la práctica laboral y fue complementada con elementos de análisis tales como la matriz DOFA, permitiendo identificar las falencias relacionadas con el proceso de internacionalización con que el hotel debería contar.

Como resultado del análisis, se plantearon algunas sugerencias que puedan servir como base para el desarrollo de una estrategia que permita al hotel expandir su mercado, concluyendo que el proceso de internacionalización es fundamental para cualquier negocio en un mundo globalizado, especialmente en el sector hotelero.

Palabras Clave: Gestión hotelera, gerencia de hoteles, internacionalización de mercados, gerencia internacional, estrategias de internacionalización.

Abstract

This article analyzes some of the most important factors to take into account in the management of the Calle Principal hotel to open up to the international market as a means of achieving better positioning results and obtaining a greater flow of clients.

Calle Principal is a hotel company that has been operating since 2010 with its sole headquarters in the municipality of SÁCHICA, Boyacá, 32 kilometers from the city of Tunja, capital of the department, and 130 kilometers from the capital district, Bogotá. Due to its proximity to the municipality of Villa de Leyva, and the annual tradition of Holy Week, conducted in SÁCHICA; the hotel has an opportunity to take advantage of with the international market, which is very affluent in the area.

The methodology used was based on observation after work practice, and was complemented with analysis elements such as the SWOT matrix, allowing the identification of shortcomings related to the internationalization process that the hotel should have.

As a result of the analysis, some suggestions were made that can serve as a basis for the development of a strategy that allows the hotel to expand its market, concluding that the internationalization process is essential for any business in a globalized world, especially in the hotel sector.

Key words: Hotel management, hotel management, market internationalization, international management, internationalization strategies.

Introducción

En esta zona geográfica particularmente, el auge hotelero ha venido en aumento, hace más o menos treinta años; con su foco principal en usuarios nacionales, y acogiendo regularmente clientes de origen extranjero que visitan el municipio de Villa de Leyva y sus alrededores, cuya fuente de ingresos depende principalmente del turismo nacional; cerrando de esta manera cualquier posibilidad de incrementar su cuota de mercado proveniente del exterior de Colombia, lo que podría reflejarse en un incremento significativo de ingresos económicos.

La dirección del hotel, dependiente del encargado en gerencia y la junta de socios, principalmente, cumple con un papel fundamental en el éxito de sus actividades y la consecución de sus objetivos, por lo que debe contar con una estructura sólida y unas bases fuertes que, abarcando el espectro completo de áreas operacionales, se dirija al mercado internacional con el objeto de incrementar su participación en éste, atrayendo más clientes foráneos e incrementando su competitividad.

De acuerdo con (Fayol, 1971) la gerencia debe contemplar cinco elementos administrativos que orienten la empresa al logro de sus metas: planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar; englobando la situación de la empresa en una serie de lineamientos paralelos que la orienten a un mismo fin. O citando un caso más relacionado a la industria: «Nada es más importante que tener gerentes en el lugar que posean las habilidades interpersonales para apoyar, alentar, liderar, inspirar, y escuchar a los asociados». (J.W. Marriott, 2013).

Por lo tanto, es necesario fortalecer el proceso gerencial con el objetivo de dirigir todos los esfuerzos, y todos los sectores del hotel hacia un mercado internacional pues sus procesos están orientados más hacia un mercado local.

Según lo anterior, y de acuerdo a lo observado durante el desarrollo de la práctica, es pertinente realizar una reflexión en cuanto a las proyecciones de gestión del hotel, por lo que se plantea el siguiente

interrogante: ¿qué factores deberían ser tenidos en cuenta para que el hotel alcance el nicho internacional del mercado?

Con el fin de responder a esta pregunta, se realizará una reflexión sobre los principales aspectos que “Calle Principal S.A.S.” está omitiendo dentro de sus operaciones de gestión gerencial. Esto apoyado en un diagnóstico a través de herramientas como la matriz DOFA, identificando las posibilidades que tiene la empresa.

Finalmente, la reflexión aportará algunas sugerencias empíricas que sirvan como observaciones de mejora para el incremento de la competitividad del hotel.

Reflexión

Los constantes procesos de globalización, entendida según (Giddens, 1990) como “la intensificación de las relaciones sociales a nivel mundial que conectan localidades distantes de tal manera que los eventos locales que están sucediendo son formados por eventos que están ocurriendo a muchas millas de distancia y viceversa”, hacen que el desarrollo de las actividades comerciales internas se vea afectadas de alguna forma por su relación con el entorno internacional.

Esta relación se intensifica con el avance en la industria turística y hotelera, una de las principales involucradas en el intercambio de personas que se hace entre los diversos países del mundo. Para el año 2021 llegaron a Colombia 1.028.885 turistas, de los cuales 2679 tenían como rumbo Boyacá (Migración, 2021) y 381.993 Bogotá, que por su cercanía con Sáchica y Villa de Leyva es de considerable importancia para “Calle Principal S.A.S.”.

El enfocarse en un mercado nacional que haga partícipe una porción del mercado extranjero debe ser prioridad en la gestión operativa de un hotel, no únicamente como medio de generación adicional de ingresos sino como medio de posicionamiento que contribuya a sí mismo, el área local, y el territorio nacional. Este proceso de internacionalización y su rol en la competitividad del hotel dependen de varios factores que parten del proceso de construcción y planeación estratégica, por lo que debe ser la base en la estructura general. Para entender el concepto de esta estructura y sus funciones, es necesario desglosarla en varios sectores, los cuales serán identificados más adelante, de manera que antes sean identificadas las observaciones realizadas sobre “Calle Principal S.A.S.”.

Como se ha expuesto antes, el principal problema “Calle Principal S.A.S.” radica, entre otros, en la falta de proyección o apertura al mercado internacional, reflejado en el modelo administrativo y operativo que está enfocado básicamente en ofrecer un servicio a turistas nacionales, sin descartar, por supuesto, a aquellos provenientes del exterior, que forman sólo una parte diminuta de la cuota porcentual del total de clientes atendidos.

Para iniciar, la plataforma estratégica de “Calle Principal S.A.S.” no cuenta con un objetivo específico relacionado al mercado internacional. Está diseñada pensando en un público más generalizado, principalmente local (a nivel Colombia), y aunque por el carácter de su servicio se podría obviar la apertura a clientes extranjeros, la falta de foco en este nicho no estimula una gestión más direccionada a la internacionalización.

Según (Francés, 2006) “la práctica de la gerencia (dirección) en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, la visión y los valores como lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que se desea imprimir a la empresa. A ellos conviene añadir los fines, que muchas empresas definen laxamente dentro de la misión, y las políticas. Este conjunto de lineamientos se denomina matriz estratégica (plataforma estratégica)”, lo que refuerza la importancia de su implementación para el éxito de “Calle Principal S.A.S.” en su objetivo de internacionalización.

Esta es la plataforma estratégica con la que la empresa cuenta:

Misión: Hotel “Calle Principal S.A.S.” ofrece servicios de alojamiento de alta calidad, para resolver necesidades de descanso y recreación de familias, grupos empresariales y turistas, que vienen en busca de paisajes, historia, cultura, descanso, paz, tranquilidad, negocios y trabajo.

Nuestras instalaciones y el concepto de servicio, tienen como objetivo hacer de su visita una experiencia integral satisfactoria. Los clientes internos son personas comprometidas con la sociedad y la región, dispuestas a servirle.

Visión: Ser la mejor alternativa de descanso para turistas que visitan la región.

Valores empresariales:

- Servicio: es en el momento en que la calidad de nuestro servicio logra satisfacer a nuestros huéspedes, estamos cumpliendo con el objetivo de hacerles sentir que ellos son la razón de ser de nuestra empresa. Además, entregamos la mejor actitud y disposición hacia el cliente.
- Calidad: generamos atención de lo que solicite cada huésped y nos centramos en servir con amabilidad.
- Honestidad: actuamos con coherencia y seriedad, respetando la verdad, siendo sinceros a cada instante y en cada momento.

Adicionalmente, el hotel no cuenta con una lista de objetivos descritos que guíen las operaciones de la empresa y complementen su plataforma estratégica, los cuales “se establecen en función de la misión y de la visión organizacionales”, de acuerdo con (Chiavenato & Sapiro, 2017).

En cuanto al desarrollo de la plataforma estratégica, el hotel no posee un plan estratégico que contribuya a la consecución de sus objetivos, por lo que el establecimiento de los departamentos con los que la empresa debiera contar, no está definido, lo que repercute en una especie de “desorganización” corporativa que aísla las posibilidades de progreso en cuanto a la intención de internacionalización.

La finalidad de la planeación estratégica, según (Sanabria, 2004) es “la adecuada utilización de los recursos con los que cuenta la organización en función de alcanzar el éxito competitivo en el mercado”,

siendo así un proceso de programación cuyo objetivo es hacer que la organización progrese. Este programa debe contemplar varios aspectos divididos en sectores corporativos diferentes en los que se sigan unos parámetros claros, orientados, como ya se mencionó; en los procesos de planeación, organización, dirección, coordinación, y control.

De estos aspectos surgen los departamentos que contribuirán a la empresa: el de *marketing*, financiero, operativo y logístico, y administrativo; los cuales serían la primera parte de ese plan estratégico, de manera que esta división del trabajo facilite el objetivo, tal como lo sugería (Smith, 2008) cuando dijo:

“Los mayores adelantamientos en las facultades o principios productivos del trabajo, y la destreza, pericia y acierto con que éste se aplica y dirige en la sociedad no parecen efectos de otra causa que de la división del trabajo mismo”.

Al carecer de esta planeación, “Calle Principal S.A.S.” no tiene un cronograma de actuación que le incentive a actuar, áreas especializadas con personal especializado para ejecutar las tareas que requiera un proyecto de internacionalización, una meta específica que cumplir bajo un lapso límite, ni evidencia basada en una estrategia que pueda servir de *feedback* para conocer mejor el estado del hotel.

Entre las áreas de las que escasea el hotel, quizá la de *marketing* sea una de las que más afecta el contacto con el mercado internacional, pues de éste depende que la puesta del servicio que ofrece en manos y/o conocimiento de los clientes potenciales, y abarca todo el espectro de las *4P* del *marketing mix* propuestas por (McCarthy), y las tres adicionales, directamente relacionadas con los servicios.

Para (Kotler, Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital, 2020) «El ‘Marketing Mix’ es una herramienta clásica para ayudar a planificar qué ofrecer a los consumidores y cómo ofrecérselo», esto se logra a través de siete variables que atender: producto, precio, plaza,

promoción, personal, procesos, y la «palpabilidad» o evidencia física. En este sentido, se pudo observar durante la pasantía, que “Calle Principal S.A.S.” posee algunas debilidades en su proceso de internacionalización:

Producto: En este caso en particular, al ser un hotel, se hará referencia no al producto como tal sino a la *servucción*, definida por (Eiglier, 1989) como “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de una prestación de cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”, puede decirse, así, que la *servucción* es un proceso de creación o producción de un servicio.

Siendo así, el producto que ofrece “Calle Principal S.A.S.” es su servicio, y en este caso debe contar con ciertos parámetros con los que durante el tiempo de ejecución de la práctica no contaba. A saber: el personal de atención al público no maneja una segunda lengua, en especial la inglesa, que funciona como medio de comunicación global, lo que hace más difícil asistir a posibles viajantes que no manejen el español. Adicionalmente no existe una línea de atención específica para los clientes internacionales, y la posibilidad de atenderla se invalida por la falta de dominio del inglés por parte del encargado.

Precio: Relativo al precio de estadía, “Calle Principal S.A.S.” maneja varias tarifas de acuerdo al tipo de habitación ofrecida, aunque de manera general su rango se encuentra entre el promedio del mercado del área local, incluso un poco por debajo en comparación de otros hoteles, cuyas tarifas son considerablemente altas. Sin embargo, hay un problema que se presenta constantemente a través de las plataformas digitales en las que participa bajo el modelo de *marketplace*: la confusión en los precios, pues algunas generan costos adicionales o no reflejan la información necesaria para que el cliente conozca el valor final.

En este aspecto hay que tener en cuenta que son estos *marketplaces* los que facilitan el contacto de la *servucción* con los clientes potenciales extranjeros, que usan internet para hacer sus reservaciones antes de viajar al país.

Plaza: Pensando en términos de internacionalización, la plaza, referente al lugar en el que el servicios puesto en venta; tiene una desventaja que realmente es muy difícil de corregir, por lo menos en el sentido estructural, pues cambiar su ubicación sería considerablemente costoso.

Como “Calle Principal S.A.S.” se encuentra ubicado en el municipio de Sáchica, y no directamente en el de Villa de Leyva, que es el centro turístico del área, e incluso uno de los destinos más visitados del país por extranjeros; físicamente le es imposible llegar a clientes potenciales que busquen hospedaje el mismo día de su llegada al lugar y terminen escogiendo otros hoteles por falta de acceso.

Promoción: Esta variante del *marketing mix* hace referencia a los canales y formas en las que la empresa se hace notar y hace saber a sus clientes y clientes potenciales que se encuentra activamente en el mercado, y sobre todo muestra su valor competitivo. Está directamente relacionada con la publicidad.

Según (Kotler, 2006) incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren.

Como lo define (Sviokla, 2019) un *marketplace* “es un lugar en la red donde se producen intercambios comerciales entre diferentes empresas”, dándole la oportunidad a diferentes organizaciones de promover su negocio y alcanzar cierta cuota del mercado al que apuntan, lo que lo convierte en un medio de importancia para el desarrollo exitoso de las actividades del hotel.

Aunque “Calle Principal S.A.S.” cuenta con presencia en las más importantes plataformas de *marketplace* para empresas de viajes y turismo, a saber: Trivago, Tripadvisor, Hoteles.com, Planet of Hotels, Booking, y Kayak; su alcance no es el necesario para atraer clientes internacionales, pues, por citar algunos problemas de algunas de estas, no aparece entre las primeras tres páginas de los resultados de la búsqueda, o es calificado como “pequeño hotel”, lo cual no resulta muy llamativo.

Adicionalmente, la poca presencia en redes sociales le cierra la oportunidad de llegar a ese público deseado, sobre todo teniendo en cuenta que ninguna de estas, está disponible en inglés, ni posee la estrategia que las arroje como principal resultado en las opciones de búsqueda. Sumado a esto, tampoco cuenta con pautas publicitarias que las promocióne.

En cuanto al portal web, el *landing page* abre directamente en español, y no cuentan con una versión dedicada exclusivamente al público extranjero. Si bien es cierto que existe la posibilidad de cambiar el idioma a una vasta variedad de opciones lo hace a través del traductor de páginas ofrecido por Google, lo que repercute en algunos errores idiomáticos y perjudica el mensaje.

De igual manera, como se mencionó anteriormente, la falta de manejo de un segundo idioma, o idealmente el inglés, evitaría que cualquier duda o inquietud realizada a través de cualquiera de estos medios fuera resuelta o resuelta correctamente.

Personal: En cuanto al personal, la única dificultad con la que cuenta es la ya mencionada del bilingüismo, punto de bastante relevancia por lo que hasta ahora se ha venido mencionando en los diferentes apartados de este artículo, y sobre todo por las posibilidades que esto abriría al hotel en su objetivo de internacionalización.

Dado que la comunicación hace parte del trato, y citando a (Underhill, 2007): “La amabilidad y el lucro están total e inextricablemente vinculados”, es relevante que el personal de atención cuente con la capacidad de manejar otra lengua con la que el cliente pueda sentirse a gusto y bien atendido. En este sentido, el idioma más importante con el que el personal debería contar sería el inglés, como ya se ha dicho, especialmente por los datos que confirman que los principales turistas extranjeros provienen de Estados Unidos, con un alcance del 49,5% de toda la cuota que ingresó al país este primer semestre de 2022 (Castaño, 2022), especialmente con el crecimiento tan alto de visitantes foráneos para este periodo,

que fue del 218,7%, comparado con el del año anterior, lo que indica un posible aumento en las oportunidades para el sector hotelero durante el resto del 2022.

Procesos: La parte de procesos, entendida como la forma acertada en la que los diferentes servicios son ofrecidos, ya sea de forma física a través del personal, o en forma digital a través de los diferentes medios de comunicación (entre otros), se ve afectada un poco más en relación dependiente con la mayoría de observaciones realizadas. Resaltarían entre estas, por ejemplo:

- El UX/UI de la página web, que se acomode a las necesidades lingüísticas del público objetivo, de manera directa, atractiva, y de fácil acceso.
- Los servicios de contacto en idioma inglés inmediatamente posteriores a la compra realizada por un cliente extranjero: contacto de confirmación, verificación de concordancia de la tarifa, guía de procesos de reserva y opciones adicionales, etc.; de manera que lo único que éste tenga que hacer sea llegar a descansar.

«Palpabilidad» o evidencia física: Esta variable está relacionada directamente con el diseño y creación del espacio físico en donde el servicio será ofrecido, además de alguna que otra evidencia física de que el servicio fue otorgado.

En este sentido “Calle Principal S.A.S.” cuenta con una ventaja que a su vez resulta una falencia: el diseño de su estructura y decoración está enfocado exclusivamente en el ambiente colonial y artesanal típico de la región, que si bien atrae a extranjeros por su peculiaridad, le impide abrirse a un entorno un poco más adaptado a la cultura global en el que mezcle esta tradicionalidad con espacios modernos/ “alternativos”, sobre todo teniendo en cuenta que el rango de edad de viajeros mundiales se encuentra entre los 23 y los 38 años, edades considerablemente jóvenes (Ferries, s.f.).

Crear espacios sociales más activos que permitan la interacción entre huéspedes es un imperativo para la apertura a mercados internacionales, cambiando el modelo dedicado únicamente a las habitaciones como áreas de descanso y abriéndose a un espacio de entretenimiento que haga uso de las instalaciones en su totalidad, de manera que los clientes puedan permanecer dentro del hotel si así lo desean, y pasar un momento agradable.

Hablando más específicamente: “Calle Principal S.A.S.” no cuenta con amenidades potenciadas en su infraestructura como cafetería de estilo estadounidense o europeo (con diferentes tipos de bebidas y postres), áreas de entretenimiento (billar, máquina de juegos, zonas de actividad física –yoga, zumba, gimnasio, etc.–), y espacios comunes tanto abiertos como cerrados (*lobby* moderno, jardín o zona verde, etc.). Todo esto bajo un diseño decorativo medio entre el atractivo de la región y la tecnología de la modernidad.

Matriz DOFA

Para entender un poco mejor la situación de “Calle Principal S.A.S.”, las observaciones se acompañaron de una matriz DOFA, que analiza los atributos externos e internos de una empresa de manera que se puedan identificar los factores que afectarían el logro de los objetivos del hotel y además ayudar en el establecimiento de la estrategia. De acuerdo con (Houben, 1999) las fortalezas y debilidades forman un espacio interno que se puede controlar, y los factores que están en un ambiente externo crean un espacio que no puede ser manipulado.

Sus siglas hacen referencia a los puntos a tener en cuenta dentro de la evaluación: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, y Amenazas. Según (Chapman, 2004) “el análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones”.

Siguiendo dicho orden se describen a continuación las apreciaciones relativas a “Calle Principal S.A.S.”:

Debilidades:

- No cuenta con una estructura de departamentos establecida en la que las distintas necesidades y funciones del hotel sean divididas y atendidas.
- Al no contar con un departamento dedicado a esto, los esfuerzos en *marketing* son casi nulos en cuanto al enfoque internacional.
- Carece de una gestión sostenida en un plan estratégico que defina las metas y modelo operativo.
- El capital humano no cuenta con capacitación hotelera enfocada en público internacional.
- La infraestructura del hotel es insuficiente para eventos de alta demanda.
- Tanto el cuerpo administrativo como las instalaciones del hotel carecen de preparación en cuanto a recepción de clientes extranjeros basados en una cultura global.

Oportunidades:

- El rango de precios que maneja puede resultar bastante atractivo para los clientes, especialmente para quienes pueden comparar los costos con el municipio de Villa de Leyva.
- Su ubicación le ofrece una ventaja en cuanto a atraer turistas extranjeros por su cercanía con Villade Leyva.

Fortalezas:

- *Pet friendly.*
- Cuenta con presencia en las principales plataformas hoteleras *online*, incluida ubicación en *Waze*.
- *Eco friendly:* usa paneles solares como medio de producción de energía. Cuenta, además, cuenta con *sello verde*, y está realizando adecuaciones para la reutilización de aguas lluvia.
- Su ubicación ofrece a los clientes un lugar tradicional y tranquilo en el que puedan encontrar reposo y disfrutar del ambiente colonial que comparte en gran medida con Villa de Leyva.
- La atención en el servicio es de las cualidades que más destacan entre las opiniones de los clientes y las calificaciones a través de los sitios web.

Amenazas:

- La cantidad de competidores informales (cuyo margen de utilidades puede ser superior dada la evasión de erogaciones legales) puede reducir su participación en el mercado.
- Hoteles con mejor infraestructura, adecuada para el público internacional.
- Infraestructura vial deteriorada.
- La capacitación de la competencia en temas de mercado internacional podría reducir su participación en el mercado.

Sugerencias para tener en cuenta ante las observaciones realizadas

Con base en el análisis realizado se hacen unas recomendaciones (no estratégicas) sobre los principales puntos en los que “Calle Principal S.A.S.” se debería enfocar si decidiese trabajar en un plan de internacionalización.

Nuevas Tendencias en la Industria del Alojamiento y del Turismo:

Con el fin de generar nuevas oportunidades para “Calle Principal S.A.S.”, sería recomendable hacer algunas adaptaciones a las nuevas tendencias del mercado. La idea principal con esta sugerencia es incentivar a nuevos y diferentes clientes que puedan significar mayores oportunidades de ingreso para el hotel.

Entre las tendencias que más destacan se encuentran el ecoturismo y el turismo sostenible (Hosteltur, 2021), cuyo enfoque es el de mezclar, o dar prioridad a los modelos de operación y entretenimiento que incurran en menores impactos al medio ambiente y/o que le puedan impactar positivamente de alguna manera. Si bien “Calle Principal S.A.S.” cuenta con una ventaja en esta área por el uso de sus recursos energéticos a través de sistemas amigables al ambiente, debería centrarse en aspectos adicionales que contribuyan a este *plus*.

Otra tendencia en auge, no sólo para la industria hotelera sino para diferentes sectores y mercados, son los espacios *Pet Friendly*, una de las tendencias en aumento, según señala (Tiempo, 2022), y que como se vio en la matriz DOFA es una de las ventajas con las que “Calle Principal S.A.S.” cuenta, sin embargo debe reforzar esta política adecuando las instalaciones y los espacios con focos en las mascotas y alguna que otra amenidad específica para ellas: ofrecer camas especiales para perros y gatos, zonas de hidratación, áreas de baño, menús o venta de alimentos, etc.

Nuevos Modelos de Negocios en Alojamiento:

Más allá del modelo de negocios tradicional hotelero de cobro por estadía por lapsos, “Calle Principal S.A.S.” puede hacer uso de otros sin irrumpir con el actual, generando así nuevas oportunidades más atractivas para los clientes potenciales y atrayendo a los que no hacen uso del modelo tradicional.

Una buena opción es el modelo de *Long-stay*, otra de las crecientes tendencias hoteleras actuales (Galería, 2021) en el que las personas tienen la posibilidad de alojarse en el hotel por periodos largos a manera de vivienda temporal ya sea por tarifas de arriendo o cualquier otro tipo de convenio propuesto por la empresa que beneficie también al cliente. La personalización es una opción que contribuye a que la experiencia del servicio sea más placentera para el cliente y se convierta a su vez en un *plus* cuando se deba comparar con un inmueble que preste exclusivamente este servicio (además de la ventaja de que ya se cuenta con el mobiliario).

Otra opción bastante viable, especialmente para nómadas digitales o teletrabajadores, es el *Co-working*: aprovechando que el hotel cuenta con espacios considerablemente amplios y una buena conexión a internet, así, si un turista no desea hospedarse puede por lo menos hacer uso del servicio y contribuir con un ingreso extra para el hotel, que además estaría monetizando áreas que contablemente representan una erogación en relación uso-inversión.

Marketing:

Actualizar los diferentes canales digitales en los que debería tener presencia, esto es; su página web, con un diseño más atractivo y dinámico, y sobre todo concreto; sus redes sociales, que según datos de (Hootsuite & Social, 2022) en lo que va del 2022 el número de usuarios ha sido de 4,62 billones, equivalente al 58,4% de la población que hace uso de internet, contando como indispensables: Facebook, Instagram, y TikTok. Además de la creación de una línea de atención exclusiva para clientes extranjeros a

través de WhatsApp. Todo esto disponible intencionalmente en idioma inglés, de manera que la información sea comunicable y entendible, lo que quiere decir que se debería evitar hacer uso de plataformas de traducción.

Capacitar al personal en el manejo y la importancia del inglés como segunda lengua con el fin de que sea capaz de atender e incluso ofrecer el servicio a cualquier turista que no hable español. Lo esencial en este caso será la terminología usada en la industria hotelera y turística, y las necesidades más urgentes de un viajero.

Adaptar los servicios ofrecidos a un público moderno global, incluyendo un menú de talla internacional que dé al cliente la posibilidad de escoger entre diversos platos propios del ambiente internacional (desayunos continentales, americanos, tipo *brunch*, etc.) y no lo limite sólo a lo local. Fortalecer, además, el área/servicio de cafetería con una carta de productos más variada y similar a la de un café internacional tipo Starbucks y sus similares. Y actualizando los servicios de entretenimiento con el uso de aplicaciones de *streaming* como Netflix, Amazon Prime, y HBO Max (entre otras). Una ayuda adicional sería adecuando también la galería de arte que decora las instalaciones a un ambiente moderno que las resalte como son e impida que sean confundidas con piezas únicamente decorativas.

En cuanto a la comunicación con el cliente o el cliente potencial, es necesario que “Calle Principal S.A.S.” haga uso de material físico y digital estrictamente en inglés, ya sean volantes, *spots* publicitarios, o simplemente imágenes informativas. En este punto el hotel no posee ningún tipo de información impresa ni señalización que no sea en español, lo que le hace poco llamativo, pero sobre todo útil al público extranjero, citando a (Ogilvy, 2012) “lo que dices en la publicidad es más importante que como lo dices”.

Adicionalmente, “Calle Principal S.A.S.” podría generar ingresos extra complementando a su servucción con actividades que son muy típicas de clientes internacionales y sobre todo hospedajes internacionales como bien serían yoga, *mindfulness*, y/o cualquier actividad relajante o cardiovascular.

Otra forma de poner el servicio a disposición del cliente y generar mayores utilidades es a través de la implementación de una máquina dispensadora, muy típica del día a día de las grandes urbes; y una tienda de recuerdos enfocada no sólo en el hotel sino también en las características de la región.

Continuando en esta misma línea, sería recomendable que el hotel ofreciera alguna forma de servicio de vida nocturna, adaptando un espacio de las instalaciones que permita a los clientes extranjeros departir en un ambiente tradicional amenizado por música latina. Esto sin que sea necesario pensar exclusivamente en un área que haga de club nocturno sino más bien en un entorno similar al de un *pub*.

Como una forma más de llegar a oídos de público extranjero, y además de reforzar la marca, “Calle Principal S.A.S.” podría realizar algún tipo de asociación con hoteles y empresas de viaje y turismo de manera que el uso mutuo de alguno de sus servicios se vea beneficiado por descuentos o similares a través de membresías. Así, por ejemplo, si un cliente extranjero que frecuenta cierto hotel en determinada parte del mundo quiere visitar el área de Villa de Leyva y busque una reservación su hotel pueda ofrecerle el hospedaje por medio de “Calle Principal S.A.S.”.

Organización:

La primera recomendación en el área organizativa será la de realizar los ajustes necesarios en la plataforma estratégica del hotel enfocándola en el mercado internacional, y adicionando otro tipo de lineamientos de los que actualmente carece, como las políticas, y el modelo filosófico/ético.

Lo siguiente sería la creación de un plan estratégico que contemple el mercado internacional. Éste deberá incluir en detalle todo el proceso de actuación paso a paso, un plan de contingencia, un cronograma, las áreas y responsabilidades de las que dependerá el proceso, y un presupuesto; por mencionar algunos. Este plan será la guía de ruta para la consecución del objetivo dentro de un periodo establecido, por lo que deberá ser muy específico.

Para tal, la logística, definida según (Lambert & Stock, 2001) como “la integración de las funciones principales del negocio desde el usuario final a través de proveedores originales que ofrecen productos, servicios e información que agregan valor para los clientes y otros interesados”, “Calle Principal S.A.S.” debería diseñar un modelo logístico que abarque todo lo relacionado con la prestación del servicio, tanto desde el punto interno como el externo. El primero deberá cubrir los procesos a desarrollar por el personal para estar preparados para la oferta del servicio y la servucción (lo que conlleva producir ese servicio), y el segundo se concentrará en las diferentes alternativas que podrían tener los clientes desde su llegada al hotel (e incluso antes de ésta) hasta su salida; todo regido por las fases propias de la logística de *entrada*, *proceso*, y *salida*, de manera que el hotel en su conjunto entienda su funcionamiento y las diferentes alternativas que tiene, y pueda brindar un servicio de calidad y competente.

De manera general el hotel cuenta con un muy buen servicio, por lo que las observaciones y sugerencias aquí realizadas se plantean desde un punto de vista enfocado en la internacionalización. El planteamiento de dichas sugerencias no se realiza como el planteamiento de una estrategia sino como un punto de partida sobre los aspectos de importancia sobre los cuales realizar cualquier plan estratégico.

Conclusiones

La falta de preparación en la gestión completa de “Calle Principal S.A.S.” le mantiene alejado del mercado internacional y su potencial económico, especialmente teniendo en cuenta que es una empresa de un sector diseñado casi que exclusivamente para eso, por lo que es necesario que se adapte al mundo globalizado en pro de su beneficio, esto desde el gerenciamiento general, con enfoque internacional; como punto de partida.

Bajo una gerencia enfocada en las observaciones realizadas, y los aspectos a fortalecer (las sugerencias), “Calle Principal S.A.S.” podría emprender un plan estratégico que le lleve a abrirse más, y con mayor facilidad, al mercado internacional.

Es urgente para toda empresa, especialmente del sector hotelero y turístico, estar al tanto de las tendencias mundiales y hacer parte del proceso de globalización.

La práctica realizada en “Calle Principal S.A.S.” sirvió para validar el conocimiento obtenido en la carrera profesional de negocios internacionales, enfatizando en la importancia de los procesos de internacionalización de la economía del mundo actual.

Bibliografía

- Castaño, M. A. (17 de Agosto de 2022). *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/turismo/colombia-destino-de-clase-mundial-principales-paises-emisores-de-turistas/>
- Chapman, A. (22 de agosto de 2004). *Degerencia.com*. Obtenido de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Chiavenato, & Sapiro. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Eiglier, P. (1989). *Eric Langeard Servucción: el marketing de servicios*. McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1971). *Administración Industrial y General*. Editorial Universal.
- Ferries, C. (s.f.). *Condor Ferries*. Obtenido de <https://www.condorferries.co.uk/travel-statistics-by-age-group>.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Galería, L. (30 de Marzo de 2021). *La Galería Magazine*. Obtenido de <https://www.lagaleriam.cl/post/hoteles-la-tendencia-de-las-estad%C3%ADas-largas>
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Hootsuite, & Social, W. A. (27 de Mayo de 2022). *Marketeros Latam*. Obtenido de <https://www.marketeroslatam.com/analisis-de-redes-sociales-cifras-y-estadisticas-clave-en-2022/>
- Hosteltur. (2021). *Hosteltur.com*. Obtenido de https://www.hosteltur.com/149483_tendencias-2022-un-mayor-gasto-y-apuesta-por-viajes-mas-sostenibles.html.

- Houben, G. (1999). A knowledgebased SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 125-135.
- J.W. Marriott, J. (2013). *Without Reservations How A Family Root Beer Stand Grew Into A Global Hotel Company*. Luxury Custom Publishing LLC.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2020). *Marketing 4.0. Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. LID Editorial.
- Lambert, & Stock. (2001). *Strategic Logistics Management*. Boston: Irwin-Mc Graw Hill.
- McCarthy, E. (s.f.). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. R. D. Irwin.
- Migración. (2021). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de https://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros_ciudad_destino/all/2#gsc.tab=0,
- Sanabria, M. (2004). *El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica*. Innovar.
- Smith, A. (2008). *Investigación de la Naturaleza y Causa de la Riqueza de las Naciones*. Wentworth Press.
- Sviokla, J. (11 de Noviembre de 2019). *Accionmk*. Obtenido de <https://www.accionmk.com/es/marketingdigital/ventajas-e-inconvenientes-de-vender-en-un-marketplace/>
- Tiempo, E. (11 de Agosto de 2022). *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/mascotas/turismo-pet-friendly-una-tendencia-que-crece-694236>

Underhill, P. (2007). *Why We Buy: The Science of Shopping*. Random House.