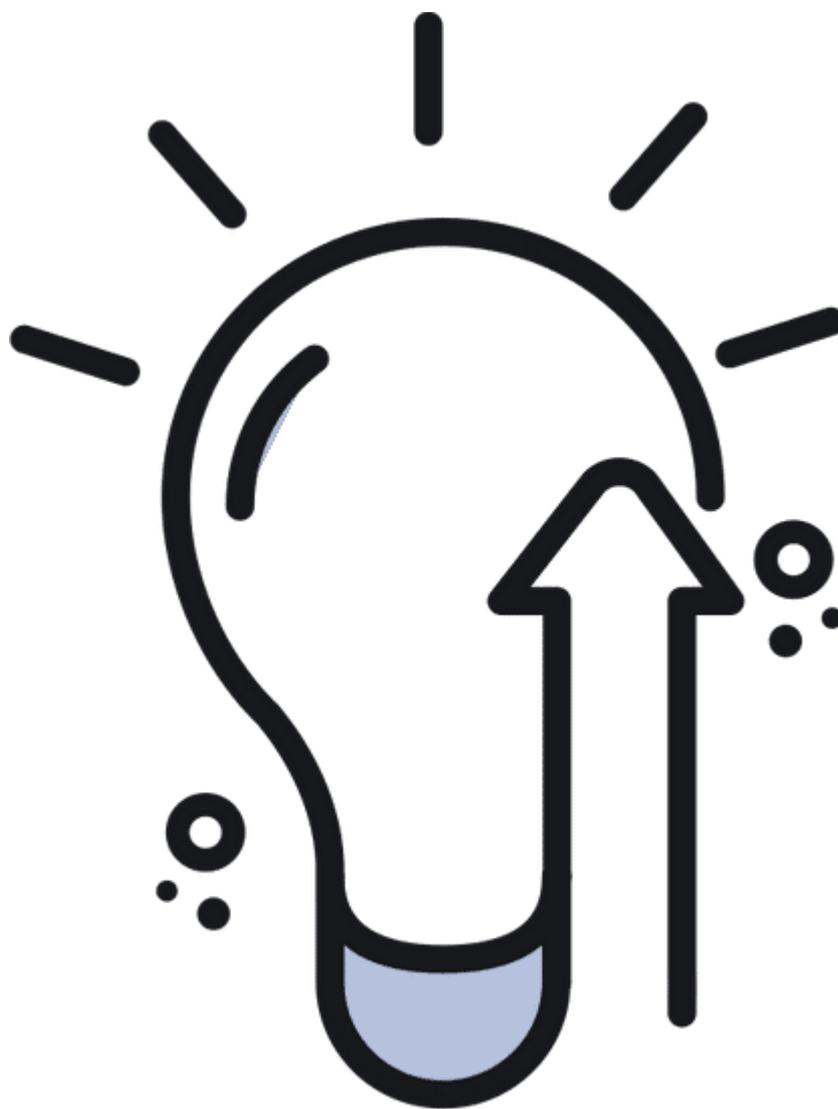


**MANUAL PARA LA REALIZACIÓN Y  
APLICACIÓN DE PLANES DE  
MERCADERO INNOVADORES Y  
COMPETITIVOS APLICADO A PYMES  
HOTELERAS DE LA LOCALIDAD DE  
TEUSAQUILLO EN BOGOTÁ**



JUAN AGUSTÍN ROMERO GAITÁN

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

---

# AGRADECIMIENTOS

---

*Agradezco profundamente a la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la universidad Externado de Colombia, por haberme dado todas las herramientas para realizar este manual. En segundo lugar, a la profesora Patricia Briceño y a los otros maestros que me guiaron y apoyaron desde el inicio de este proyecto. A todos los gerentes y los hoteles que me abrieron las puertas y me dieron todo su apoyo para hacer que este proyecto cumpliera las expectativas que todos pusimos en este.*

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
DEFINICIONES	4
SITUACIÓN DE LA LOCALIDAD	6
¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE UN PLAN DE MERCADEO?	7
PASOS PARA DISEÑAR UN PLAN DE MERCADEO	9
Paso 1: hacer un diagnóstico de la empresa y el sector .....	10
Paso 2: establecer objetivos .....	11
Paso 3: establecer estrategias y tácticas .....	12
Paso 4: realizar un presupuesto .....	14
Paso 5: realizar controles .....	16
ESTRUCTURA DE UN PLAN	17
MERCADEO TRADICIONAL	18
MERCADEO DIGITAL	22
Canales digitales de comunicación .....	23
Control de estrategias online .....	34
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	35
Diagnóstico .....	35
Establecer objetivos, estrategias y tácticas .....	41
Control y auditorías .....	46
CONCLUSIONES	50
REFERENCIAS	51

---

# INTRODUCCIÓN

---

Bogotá es uno de los principales destinos turísticos de Colombia, y aunque tiene atractivos dirigidos a diferentes segmentos de mercado, es el de negocios y convenciones en el que se especializa la ciudad, los motivadores dirigidos a este segmento pueden encontrarse distribuidos por toda la capital, sin embargo, la localidad de Teusaquillo resulta ser una de las más estratégicas tanto para los turistas de negocios y convenciones como para las empresas turísticas y hoteleras que dirigen sus servicios a este segmento de mercado, ya que cuenta con una ubicación importante hacia estos atractivos y hacia un clúster hotelero, que focaliza la oferta de este segmento.

Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas hoteleras que operan en esta zona no son sostenibles en el tiempo. Si esta problemática se estudia desde el área de mercadeo se puede evidenciar como estas PYMES hoteleras no cuentan, en la mayoría de los casos, con un área encargada para estas operaciones. Esto sumado con el presupuesto para el diseño e implementaciones de planes de mercadeo, falta innovación en estrategias, claridad en la aplicación efectiva de estrategias de difusión y promoción, entre otras, hacen que sean menos competitivas y a su vez amenazadas por la competencia tanto de marcas locales como internacionales, que tienen una ventaja competitiva en la gestión de mercadeo.

Adicional a esto, el cierre temporal o limitaciones en los motivadores de viaje para todos los segmentos, a causa de la actual pandemia, dificulta aún más que Bogotá recupere, en el corto plazo, la demanda que tenía en el 2019. Motivadores como Corferias, iglesias, centros recreacionales, parques, museos, edificios gubernamentales, oficinas, centros comerciales, entre otros movían un gran número de viajeros que se hospedaban en Teusaquillo, y ahora esta misma demanda se ha visto reducida a cifras que Colombia y Bogotá no manejaban hace más de 12 años.

Es así como este manual pretende guiar a las empresas que padecen de estas problemáticas y soportan sus impactos. Esto con el fin que puedan mejorar su competitividad y participación dentro del mercado, permitiendo aprovechar al máximo las oportunidades que tienen por operar en la localidad de Teusaquillo. Además de permitirles ser más sostenibles en el mercado mejorando la comunicación, promoción, ventas y fidelización con sus huéspedes y potenciales clientes.

---

# DEFINICIONES

---

**Control de calidad:** etapa que se caracteriza por pequeños ensayos de inspecciones para comprobar si los avances realizados, para cumplir los objetivos, cumplen con ciertas características o especificaciones establecidas previamente. (Maldonado, 2013, p.25).

---

**Marketing/Mercadeo:** Philip Kotler, (1980) “El mercadeo es una actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio”.

---

**Metas:** son las actividades que conducen a lograr el objetivo, siendo así, el objetivo es el resultado de cada una de las metas necesarias o planteadas. (Maldonado, 2013, p.23).

---

**Métricas:** son aquellos datos expresados numéricamente que nos sirven para analizar el rendimiento de una determinada campaña de mercadeo online. (Oleoshop, S.F., Párr. 1)

---

**Objetivos:** el objetivo tiene que ver con el objeto o el fin a alcanzar, son aspiraciones de lograr algo. También puede ser la expresión de un deseo que se puede concretar mediante la ejecución de acciones para conseguirlo. (Maldonado, 2013, p.22).

---

**Planes de mercadeo:** “es un documento que plasma las intenciones para poner en ejecución las estrategias de mercadeo a fin de lograr los objetivos y metas de la organización” (Maldonado, 2013, p.17).

---

**Plan de mercadeo:** es un documento formal de trabajo donde se define un escenario de negocio y donde se enumeran unas estrategias de mercadeo concretas y específicas, todas ellas dirigidas hacia un objetivo general y las acciones dirigidas hacia objetivos específicos alcanzables. (Maldonado, 2013, p.91).

---

**Políticas de mercadeo:** “grandes orientaciones generadas y creadas por los directivos de la compañía, que obedecen a datos internos y externos, con el objeto de aplicarlas a la toma de decisiones en mercadotecnia”. (Maldonado, 2013, p.17)

---

**Segmentar el mercado:** seleccionar compradores o consumidores con características similares que puedan necesitar, desear o que permitan a la empresa diseñar una mezcla de mercadeo para el grupo. (Maldonado, 2013, p.19)

#### REVISAR EL CAPITULO “HERRAMIENTAS DE GESTIÓN”

---

**Táctica:** son procedimientos o herramientas de ejecución utilizadas en las acciones necesarias que atienden a calendarios (tiempos definidos) y modalidades (Maldonado, 2013, p.24)

---

**Técnica:** tiene que ver con las habilidades y destrezas de los individuos utilizadas para lograr un objetivo. (Maldonado, 2013, p.24).

---

---

# SITUACIÓN DE LA LOCALIDAD

---

Para la construcción del siguiente manual se realizó una investigación de la situación de las PYMES hoteleras en la localidad de Teusaquillo, hoteles con menos de 30 habitaciones. Los resultados fueron:

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una enorme cantidad de motivadores turísticos</li> <li>✓ Ubicación estratégica al aeropuerto El Dorado</li> <li>✓ Amplia y creciente demanda hotelera por parte de turistas de negocio y convenciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alto número de competidores directos</li> <li>❖ Competidores con marca internacional y con mayor oferta de habitaciones</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicación constante por canales digitales</li> <li>✓ Voluntad de empresarios a tener aliados estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Los hoteles no focalizan sus funciones de mercadeo en un área especializada</li> <li>❖ Desconocimiento por parte de las PYMES en cómo gestionar un área de mercadeo</li> <li>❖ Poca inversión en procesos de mercadeo</li> <li>❖ No existe un sistema de fidelización de clientes</li> <li>❖ No hay una implementación sistémica de planes de mercadeo</li> <li>❖ No existe innovación en los procesos de mercadeo que adelantan los hoteles</li> </ul>

---

# ¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE UN PLAN DE MERCADEO?

---



Para una PYME que compite en un sector tan competitivo es un reto ser innovador y atraer clientes. Los pequeños y medianos hoteles en Teusaquillo tienen una ventajosa oportunidad que la mayoría de empresas no están explotando al máximo. Un plan de marketing óptimo, competitivo e innovador ayudará a estas empresas a ocupar una mejor posición en el mercado.

Además, con la nueva realidad que tiene el mundo es importante conocer que los hábitos de compra y comercialización han cambiado y es necesario implantar estrategias que permitan competir con estas nuevas condiciones.

---

### **Alejandro Schnarch**

No se puede producir y ver después a quién venderle, hay que estudiar qué se puede vender para luego producir. Las técnicas de venta o los esfuerzos publicitarios, a la larga, no pueden compensar los errores de fabricar productos o servicios equivocados.

---

### **Agencia de Inbound Marketing**

Retener clientes, es siempre mucho más económico que conseguir nuevos, puesto que no es necesario poner en marcha acciones de marketing muy costosas, las cuáles no siempre garantizan el retorno de la inversión.

---

### **Carlos Torres**

Se requiere una organización especial para lograr ejercer sus tareas y que todas las variables estén debidamente controladas, se capture información gerencial adecuada y se integren las fuerzas del mercadeo con las fuerzas de ventas.

---

### **AIREM**

Una de las ventajas competitivas que tienen los hoteles de la localidad es pertenecer a un clúster pues las PYMES pueden fortalecer enlaces de comunicación continúa generando y compartiendo conocimiento para explotar y desarrollar una mejora en los procesos y en el producto.

---

### **Hermida & Iglesias**

Es necesario abarcar diferentes canales de venta donde se pueda transmitir información a una mayor cantidad de personas pues con el internet existe una separación entre el producto y el cliente e imposibilita a la empresa transmitir todo el valor que ofrece.

---

### **Jorge Maldonado**

Al implementar un plan de marketing se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de Marketing; se orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo, evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.

---

---

# PASOS PARA DISEÑAR UN PLAN DE MERCADEREO

---



De acuerdo a diferentes autores y la investigación realizada a las PYMES en la localidad de Teusaquillo en Bogotá se extrajo la información necesaria para proponer a los hoteles una serie de pasos que les ayudará a construir un plan de marketing innovador y ajustado al contexto del clúster hotelero en la localidad.

## Paso 1: hacer un diagnóstico de la empresa y el sector

---

Para garantizar un plan de mercadeo competitivo que se ajuste a las necesidades de la empresa es necesario que esta conozca su propia situación frente a sus competidores y el mercado.

### A LA HORA DE HACER EL DIAGNÓSTICO DE SU EMPRESA

#### RESPONDA:

## COMPETIDORES



- ¿Qué empresas compiten con mi hotel? y ¿por qué son mis competidores?
- ¿Como compiten estas empresas?
- ¿Que tamaño tienen mis competidores en el mercado?
- ¿Por qué los clientes preferirían a mis competidores?
- ¿Como se venden mis competidores?

## MI PYME



- ¿A qué tipo de clientes estoy interesado en venderle?
- ¿Los precios que tengo son los correctos?
- ¿Estoy ofreciendo un valor agregado que me diferencie?
- ¿Como estoy ofreciendo mis servicios en el mercado?
- ¿Cuáles son los hábitos de compra de mis clientes?

Las empresas incurren en errores bastantes comunes cuando de planes de marketing se trata. Algunos de estos son:

1. No tener un plan u objetivo claro
2. Tener un plan y no ejecutarlo
3. Soñar poco en la elaboración del plan
4. Soñar mucho en la elaboración del plan
5. No soñar
6. Empezar por táctica
7. Empezar por estrategias
8. Empezar por objetivos
9. No empezar
10. Basar el plan en opiniones y no en cifras

## Paso 2: establecer objetivos

La empresa debe tener en cuenta que sus objetivos sean a corto y largo plazo, además de ser claros y viables, para no generar conflicto a la hora de ejecutar el plan y/o hacer control de los resultados.



**Es acertado realizar una matriz DOFA u otra herramienta de diagnóstico para identificar de forma más óptima el direccionamiento que tendrán sus objetivos y que aspectos serán necesarios incluir en el plan de marketing.**

**NO OLVIDE QUE LOS OBJETIVOS PUEDEN CLASIFICARSE EN DOS, Y ES SU RESPONSABILIDAD TOMAR EN CUENTA AMBOS TIPOS A LA HORA DE ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE SU PLAN.**

<b>CUANTITATIVOS</b>	<b>CUALITATIVOS</b>
Pueden ser <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas</li> <li>• Tamaño y crecimiento del mercado</li> <li>• Presupuesto histórico para proyectos de mercadeo</li> </ul>	Pueden ser <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Ciclo de vida del producto</li> <li>• Misión del hotel</li> <li>• Personalidad de la organización</li> <li>• Expectativas del plan de mercadotecnia</li> </ul>

**TAMBIEN PUEDEN SER:**

<b>MICROENTORNO</b>	<b>MACROENTORNO</b>
Pueden ser <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> </ul>	Puede ser <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores políticos</li> <li>• Factores económicos</li> <li>• Factores ambientales</li> <li>• Factores socioculturales</li> <li>• Factores demográficos</li> <li>• Factores tecnológicos</li> </ul>

## Paso 3: establecer estrategias y tácticas

---

Una estrategia es una acción encaminada a desarrollar un objetivo.

Y una táctica es una acción encaminada a desarrollar una estrategia.

POR EJEMPLO: Si uno de los objetivos del hotel es aumentar en un 30% las ventas anuales, una de las estrategias que podría proponerse para lograr este objetivo es crear un programa de fidelización. Para llevar a cabo esta estrategia el hotel puede usar como táctica como diseñar un sistema de puntos por visita que el huésped puede redimir por noches adicionales u otros beneficios dentro del hotel

Los autores Hiebing y Cooper argumentan que es necesario que las estrategias sean redactadas de forma descriptiva y poner en relieve como se van a realizar. Después, se debe hacer una breve explicación de porque esa estrategia es útil para el cumplimiento de ese objetivo específico. (1992, p.100).

Así mismo es importante que el gerente recuerde que para desarrollar estrategias optimas que aseguren el cumplimiento de los objetivos es necesario: Analizar los problemas y oportunidades del hotel de modo que al final se disponga de diferentes soluciones para cada problema y oportunidad. Y después estudiar los objetivos de marketing de tal forma que las estrategias que se desean implementar tengan relación con el mismo.

Existen unas variables que el hotel debe considerar a la hora de establecer las estrategias. Lo recomendable, según varios autores, es asignar mínimo 1 estrategia relacionada con cada una de las siguientes variables:

- *Posicionamiento del hotel*
- *Percepción de la marca en el mercado*
- *precio de todos los servicios que ofrece el hotel*
- *Ventas históricas*
- *Gestión de promociones que tiene el hotel*
- *Mensaje publicitario que se desea comunicar*
- *Canales comunicaciones más efectivos según el segmento de mercado*

No olvide que una herramienta fundamental para esta etapa es el cronograma, pues es de vital importancia tener organización en el manejo del tiempo y los responsables a la hora de construir su estrategia, así podrá contemplarse si este está siguiendo los parámetros establecidos por gerencia.

### Ejemplo

Una empresa desea realizar una campaña de televisión. La imagen 1 muestra un cronograma para esta campaña de forma más específica, lo cual es lo recomendado si es plurianual y la imagen 2 muestra un cronograma general contemplando el presupuesto y los responsables. (Universidad de Extremadura, s.f. p.8)

Acciones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Presup.
Selección agencia publicidad	■												y1
Diseño de la campaña		■											y2
Producción de la campaña		■	■										y1
Emisión en TV				■	■	■			■	■	■	■	y3
Emisión en Radio				■	■	■				■	■	■	y4
Emisión en prensa					■	■			■	■	■	■	y5
<b>Presupuesto temporal</b>	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	Total

Ejemplo de programa de acciones (I). s.f. Universidad de Extremadura. p.8

Acciones	Responsable	Momento	Presupuesto
Inversión en campaña publicitaria TV de lanzamiento	Sr. González	Año 2004	18.000 €
Inversión en campaña publicitaria TV de mantenimiento	Sr. González	Año 2005 y 2006	18.000 €
Inversión en promoción de ventas	Sr. Áznar.	Navidades 2004 y 2005	6.000 €
Inversión en campaña radiofónica	Sr. Zapatero	2004-2006	25.000 €

Ejemplo de programa de acciones (II). s.f. Universidad de Extremadura. p.8

## Paso 4: realizar un presupuesto

---

Este paso consiste en hacer un presupuesto para conocer cuánto dinero le costará al hotel el cumplimiento de los objetivos que se fijaron en el plan. Esta etapa del plan de mercadeo puede ser algo difícil para el hotel pues deberá estimar el valor de los costos y los gastos que asumirá en el momento de llevar a cabo el plan de mercadeo.

### Es importante tener en cuenta las siguientes variables a la hora de asignar un presupuesto para el plan de mercadeo

---

#### **Porcentaje de ventas**

Es estimar un valor cercano de los ingresos que recibirá el hotel en el periodo cuando se ejecute el plan de marketing. De esta forma se podrá asignar un valor monetario que el plan de marketing no podrá superar, esto con el fin que el hotel no asuma más gastos de los que puede permitirse, financieramente.

---

#### **Método de tareas**

Es revisar los objetivos y las estrategias, que ya se establecieron, de manera muy rigurosa y estimar un valor monetario a cada ejecución que se deben llevar a cabo para más adelante tener un control financiero y no elevar de más los gastos presupuestados.

---

#### **Método competitivo**

Consiste en revisar la investigación que previamente se hizo de los competidores y comparar la inversión, que tienen estos, en la gestión de marketing con la de su hotel, esto con el fin de conocer si el presupuesto que está considerando sigue la tendencia del mercado o por el contrario se queda corta. En caso de ser la 2 opción, el hotel deberá prever la posibilidad que su plan de marketing no sea tan efectivo en el mercado por el bajo presupuesto frente a sus competidores.

---

**Ricardo Hoyos clasifica dos métodos de como la PYME puede realizar el presupuesto:**

<b>1. METODO SUBJETIVO O CUALITATIVO</b>			
<b>Juicio ejecutivo</b>	<b>Método Delphi</b>	<b>Investigación de mercado</b>	<b>Presupuestación base 0</b>
Es la forma más común que usan las empresas para este ejercicio. Consiste en que el gerente general deberá reunirse con sus asesores o colaboradores y analizar entre todos las cifras de la compañía, proyectando posibles escenarios futuros del hotel. Analizando el contexto psicoanalítico, político, económico, social, geográfico entre otros que pueda tener Bogotá en un periodo futuro.	Consiste en reunir a los expertos ejecutivos del hotel y entre todos sugerir individualmente las cifras de ingreso costos y gastos, después realizar un promedio con todas las cifras y estudiar nuevamente si ese promedio es real o no a lo que piensan los ejecutivos.	Preguntar a los clientes por medio de las diferentes formas de recolección de información sus tendencias de compra referentes al hospedaje y servicios que ofrece el hotel. Y de esta forma, tener información de cuanto serán mis ventas en el futuro.	Es el método más efectivo cuando la empresa es nueva o quiere hacer un "borrón y cuenta nueva" que consiste en no tener en cuenta ningún dato histórico de la empresa. Si no por el contrario, realizar una investigación de marca y oportunidades del mercado para estimar los valores del presupuesto.

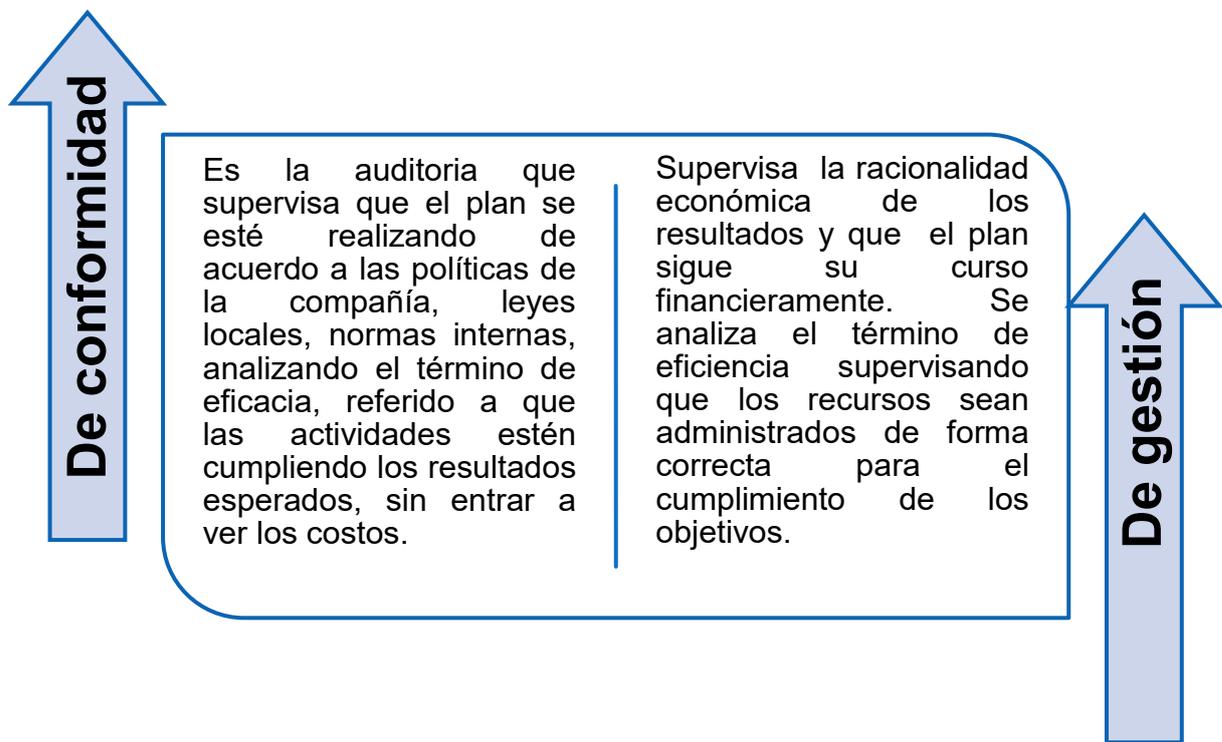
<b>2. METODO OBJETIVO O CUANTITATIVO</b>	
<b>Promedios móviles</b>	<b>Suavización exponencial</b>
Consiste en tomar los valores de los periodos anteriores y realizar un promedio que será la cifra estimada en el presupuesto.	Consiste en tomar las ventas reales del periodo anterior y se multiplica por un factor que va desde 0,0 hasta 1. Después ese valor se multiplica por la diferencia del factor escogido anteriormente. Por ejemplo, si se tomó el factor 0,2 como primer valor entonces el segundo valor será 0,8 de tal manera que ambos números sumen 1.

## Paso 5: realizar controles

---

Finalmente, como paso final, es importante tener un constante monitoreo de cómo se está llevando a cabo el plan de mercadeo. Los autores Hoyos, Hiebing y Cooper sostienen que hay dos momentos claves (pero no los únicos) que el hotel debe tener en cuenta a la hora de hacer un control: el primero, es cuando se va a iniciar el plan, es decir, describir y detallar muy bien cómo está la situación del hotel antes de poner en marcha el plan y el segundo, una vez el plan haya finalizado, para estudiar qué cambios hubo con respecto al momento de iniciar la ejecución.

## ***DOS TIPOS DE AUDITORIAS***



---

# ESTRUCTURA DE UN PLAN

---

Muchos de los gerentes de los hoteles consideran que tienen la información necesaria para ejecutar un plan de mercadeo óptimo, pero recuerde que tomarse el trabajo de redactar y comunicar todo el plan con su equipo es una de las labores más importantes, pues así, se asegurara que todos en el hotel tengan un direccionamiento y el plan pueda ser discutido o modificado para ser lo más efectivo posible.

**PARA QUE LA PRESENTACIÓN DE SU PLAN DE MERCADEO SEA LEGIBLE Y PUEDA SER CONSULTADA Y ENTENDIDA POR TODO SU EQUIPO SE RECOMIENDA SEGUIR LA SIGUIENTE ESTRUCTURA (propuesta por Universidad de Extremadura):**

- **Portada:** es aconsejable que la portada indique la siguiente información: Nombre del plan, Fecha, Estado (N.º de borrador/documento final), Responsable, Equipo Y elaborador.
- **Índice:** debe permitir al usuario dirigirse rápidamente al apartado o sub apartado que le interese. Por tanto, es conveniente asegurarse de que la paginación es la correcta.
- **Introducción:** se hace una descripción general del objeto de análisis del plan (sector, empresa, unidad de negocio, producto).
- **Análisis y diagnóstico de la situación:** recoge los datos más relevantes identificados en el proceso de análisis de la situación. Su división en sub apartados dependerá de cada caso.
- **Objetivos comerciales:** se recogen los objetivos comerciales a alcanzar en el periodo de vigencia del plan.
- **Estrategias de marketing:** se indican aquellos tipos de estrategias generales y específicas de marketing que determinarán la forma de alcanzar los objetivos establecidos.
- **Plazos de control:** indicar cuando, como y a quien se evaluara el cumplimiento de objetivos.

---

# MERCADEO TRADICIONAL

---

Los canales de mercadeo tradicional son un componente de valor para las PYMES y a pesar que la mayoría de estas ya conocen y usan este tipo de mercadeo se hará un repaso por los canales que presentan más ventajas.

## *Televisión*

“La inversión publicitaria en televisión es la forma más práctica de masificar la comunicación, siendo un medio idóneo para que de forma audiovisual se genere mayor conocimiento de la marca” (Vargas, 2016, párr. 9). Y aunque es uno de los canales más costosos también es el canal que genera más vistas del contenido publicitario, entonces es acertado analizar el presupuesto.



## Radio

Este canal “se han relacionado con ofrecer una comunicación más natural que en otros medios, puesto que la presencia de una u otra marca estimula la imaginación, y el oyente tiene que construir hechos según lo que escucha, constituyéndose un medio con un costo mucho más bajo que la televisión” (Antón, 2008) citado por (Vargas, 2016, párr. 10).



Recuerde que el mensaje de la cuña radial debe ir acorde al estilo que tiene el hotel, y así mismo, la emisora donde se haga la cuña debe ir dirigida al segmento de mercado que es de su interés, de lo contrario la inversión será inútil.

## *Anuncios en periódicos*

Esta opción ofrece anuncios que “están divididos en dos formatos de acceso: los periódicos de acceso pago o los periódicos de acceso gratuito. Este formato gratuito solo genera ingresos por venta de espacios publicitarios, otorgando un mayor protagonismo a los anunciantes, no solo en la pauta comercial sino también dentro de los contenidos” (Vinyals, 2007) citado por (Vargas, 2016, párr. 9).

Es así como esta opción presenta una oportunidad de bajo costo para las PYMES de Teusaquillo al publicitar su establecimiento en periódicos como ADN, Publmetro, entre otros periódicos de acceso público que permite llegar a una gran cantidad de personas.

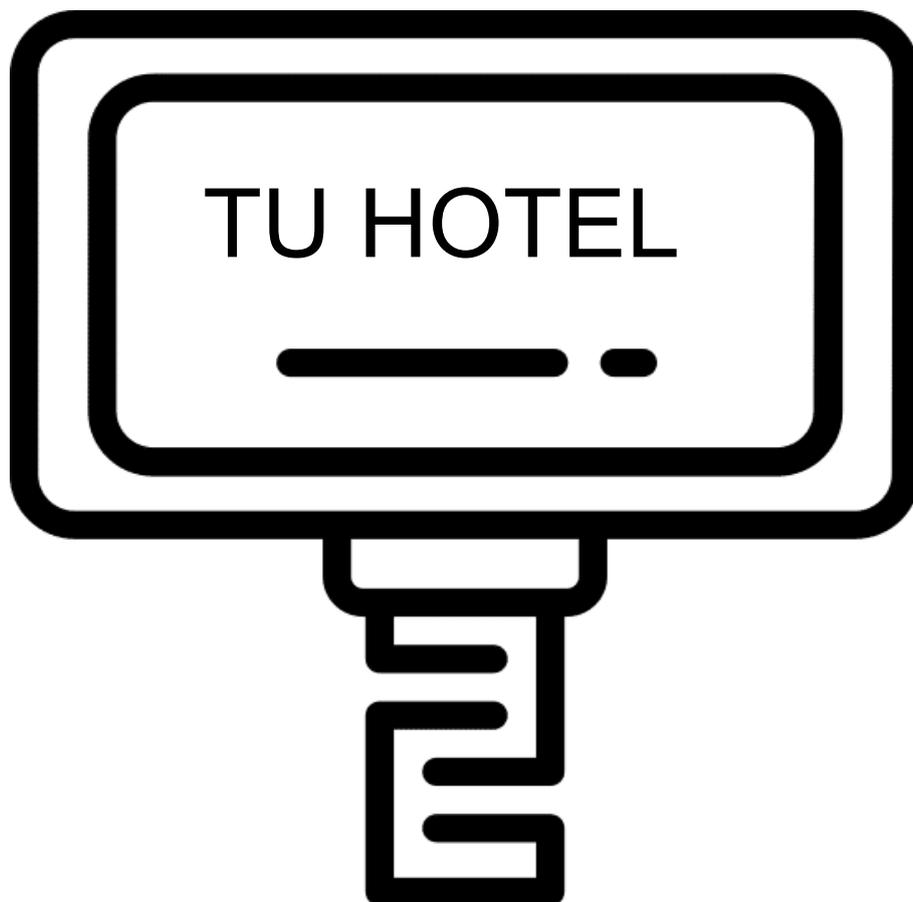


## *Anuncios en revistas*

La publicidad en revistas es una opción muy efectiva al momento que una PYME quiera dirigir su publicidad, promoción o mensaje a un segmento específico de mercado. “Actualmente, el medio cuenta con varias oportunidades de mejora y una de estas es la puesta en escena de los contenidos” (Valenzuela, Rodríguez y Ruiz, 2010) citado por (Vargas, 2016, párr. 13).

## *Valla publicitaria*

Es una excelente opción en caso de no tener un segmento tan especializado o enfocado y se desea obtener una reacción masiva de la marca pues las vallas publicitarias son un canal que permite publicitar a un número mayor de personas.



---

# MERCADEO DIGITAL

---

Usar las herramientas y estrategias de comunicación correctas ayudará a las PYMES a enfrentar la alta competencia. Y es que, al existir tanta oferta hotelera en un mismo lugar será más difícil aprovechar los canales de comunicación, siempre y cuando la empresa no tenga una estrategia efectiva.

**El diseño de un plan de marketing digital, eficiente e innovador, requiere información de la empresa, de su mercado, de su entorno, entre otros.**

**TENGA EN CUENTA QUE DISEÑAR UN PLAN DE MARKETING DIGITAL REQUIERE DE:**

1. Objetivos, estrategias y tácticas claras que se complementen con los objetivos del plan de marketing global del hotel.
2. Conocer el público objetivo teniendo en cuenta su segmentación y canal digital de comunicación.
3. Realizar control constante por canal digital de comunicación.

## Canales digitales de comunicación

---

Son muchas las herramientas efectivas que pueden encontrarse a la hora de poner en práctica una estrategia de mercadeo digital. Sin embargo, existen 5 canales básicos que son vitales tener en cuenta a la hora de competir en el mercado, hoy en día.

Debe tener en cuenta que cada canal digital de comunicación es diferente por lo que deberá establecer todo un plan, con objetivos y estrategias, para aprovechar el rendimiento de cada uno al 100%

### *PÁGINA WEB*

La página web del hotel, su diseño, su adecuación a las diferentes pantallas existentes, sus descripciones, títulos, fotografías, meta etiqueta y en resumen, todo lo que se encuentra en ella será de importancia para generar tráfico (visitas), ventas y que las otras herramientas de mercadeo digital puedan complementarse de mejor forma con el hotel.

- Tenga en cuenta que la página web de su hotel debe tener la opción de cambio de idioma y no es acertado usar traductores automáticos.
- El diseño de su página web es el reflejo de su hotel y de lo que quiere comunicar, tome tiempo para diseñar una página que transmita el estilo y la imagen que su hotel maneja.
- El tamaño de su página web debe ser lo más reducido posible, de esta manera la página cargara más rápido y garantizara que los usuarios no la abandonen por tiempos de espera muy largos.

**Recuerde que la página web debe comunicar todo lo que el usuario pueda necesitar. Póngase en el lugar de su cliente y verifique que toda la información y servicios se ubiquen de forma visible y atractiva para el usuario de la página.**

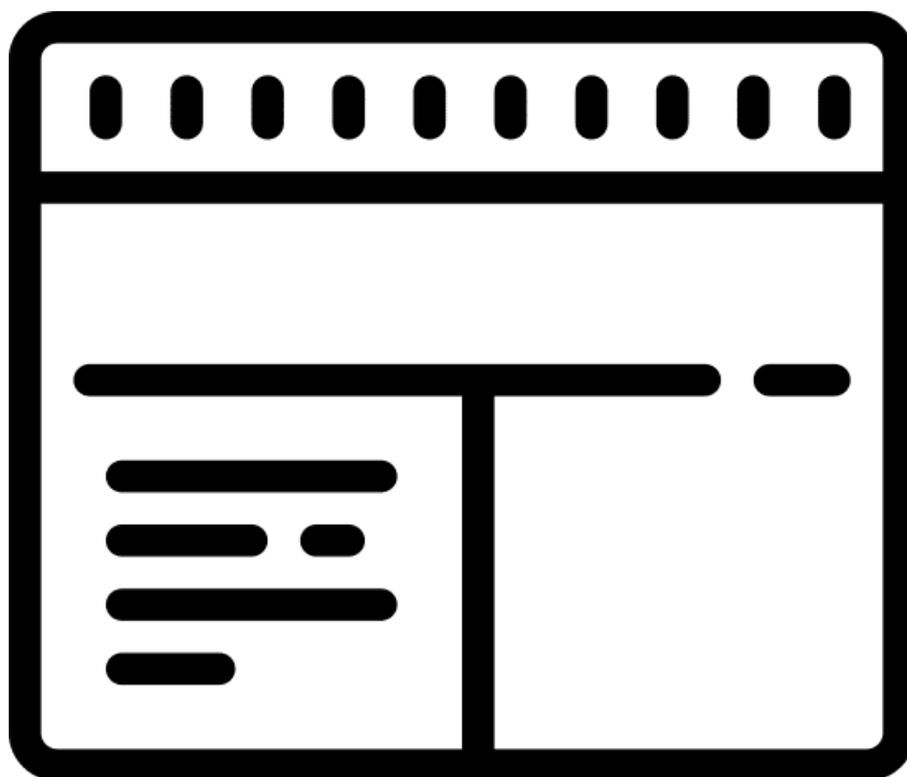
## METABUSCADORES

Hoy en día existen muchas opciones de metabuscadores en la red. Sin embargo, este manual dará la información enfocada al más popular de ellos, Google. Sin embargo, según el mismo Google la gran mayoría de metabuscadores funcionan de una forma muy similar.

Lo primero que hay que saber es que existen dos formas de estar en un metabuscador, ninguna mejor que la otra, y es responsabilidad del gerente estudiar cuál debe ser incluida en la estrategia de mercadeo digital, estos son:

### SEO (search engine optimization)

Esta es una opción gratuita. Consiste en la optimización de la página web del hotel para que el buscador comprenda el sitio web. Esto se consigue con datos y etiquetas en el código de programación, de la página web, que el metabuscador al momento de realizar la búsqueda valorara y posteriormente determinara que tan relevante es para la búsqueda que hizo el usuario. En resumen, los buscadores filtran información del sitio web del hotel ya sea si es en PC, teléfono, etc. Y arroja resultados al usuario sin cobrar nada al hotel, la posición de una página a otra dependerá del nivel de relevancia que tenga la página en la búsqueda del usuario.



## SEM (Search Engine Marketing)

Es la publicidad para buscadores. Funciona por medio de pujas o subastas que genera mejores posiciones a la publicidad por SEO. Los buscadores ponen un número fijo de anuncios de pago y la empresa que ofrezca más dinero por palabra será la que aparezca en las primeras posiciones, sin embargo, también el buscador tiene en cuenta la relevancia que tiene esta página para el usuario, esta relación se le conoce como "Ranking del anuncio" que es igual a *subasta x calificación de relevancia*. Entonces, no siempre es más importante ofrecer más dinero por palabra si no, también, tener una página web optimizada. Pues otra empresa que ofrezca menos dinero en la subasta, pero tenga mayor relevancia en su página ocupara una mejor posición. Así mismo, Google cobrará a la empresa lo que haya ofrecido en la puja cada vez que un usuario le dé clic al anuncio que aparece en los resultados SEM. (Google Garage digital, s.f.)

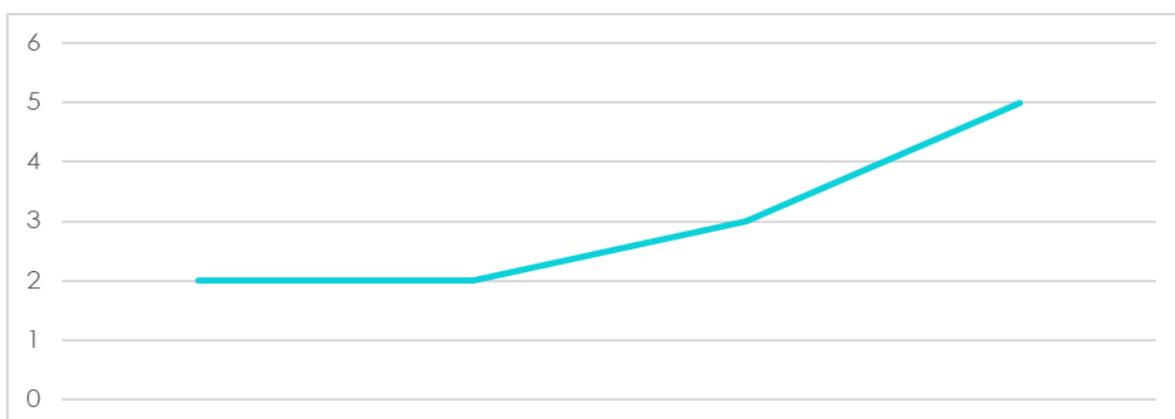
Cualquiera que sea la opción de publicidad en buscadores que la PYME desee integrar a su estrategia, debe tener en cuenta que las palabras clave que elija son las que generara más tráfico a su sitio web. (Google Garage digital, s.f.).

Para que una empresa pueda estudiar la posibilidad de usar una palabra clave o la otra, los metabuscadores ofrecen una herramienta que estudia el comportamiento de las palabras en el sistema, en el caso de Google se le conoce como GOOGLE ADS. (Google Garage digital, s.f.).

## GOOGLE ADS

Con esta herramienta el hotel puede estudiar la posibilidad de integrar palabras o conjunto de palabras que sean efectivas para sus objetivos. Se debe tener en cuenta que en el caso que la empresa decida usar palabras genéricas como “hoteles”, “hoteles corporativos”, “hoteles en Teusaquillo” incurrirá no solamente en gastos más altos, por la alta competencia que ofrece pujas más altas, sino que lo más probable es que se atraiga usuarios que no están interesados precisamente en el hotel e incurra en un gasto innecesario. Si, por el contrario, el hotel usa palabras como “hotel en Teusaquillo cercano a Corferias” filtrará usuarios que busquen servicios que el hotel pueda proveer (Google Garage digital, s.f.).

Por ejemplo, Si el hotel A cambia las palabras genéricas a grupo de palabras y/o palabras más exactas, es posible que observe un descenso del tráfico en su página web. No obstante, este tráfico será de mayor calidad porque probablemente los anuncios que se muestren a los clientes estarán mejor relacionados con lo que buscan. “Hoteles en Teusaquillo” es un término plural y de concordancia amplia, por lo que puede que no tenga nada que ver con el hotel A. Además, si la persona que hace la búsqueda hace clic en el anuncio del hotel A y este es de pago (SEM), el hotel incurrirá en un gasto innecesario. Si usa solo palabras clave de concordancia exacta, como “hoteles en Teusaquillo a menos de 2 km de Corferias” tiene más probabilidades de atraer un tráfico más interesado en su empresa y de generar reservas (Google Garage digital, s.f.).



## *DIRECTORIOS ONLINE*

Esta opción ofrece a los hoteles una oportunidad de publicidad gratuita y dirigida a un segmento de mercado relevante; además de obtener información de los clientes, que ayudará a la toma de decisiones. Google aconseja que la información que se brinde en el directorio sea completa y relevante al negocio.



Para el caso del directorio Google my business.

Este “brinda la posibilidad de atraer clientes y, luego, interactuar con ellos cuando buscan tu empresa en Google. Con tu Perfil de negocio, puedes estar presente en la Búsqueda de Google y Maps, lo que te permite responder las opiniones, publicar fotos de productos y ofertas especiales, y agregar o editar los detalles de tu empresa. El sitio web de Google de tu empresa te permite presentar tu empresa de forma profesional en línea, ya que muestra tus fotos y los detalles de tu empresa de una forma atractiva. Las estadísticas te muestran cómo puedes optimizar tu interacción con los clientes para obtener mejores resultados. Además, puedes interactuar con tus clientes desde la pestaña Clientes para generar más participación.”

## REDES SOCIALES

Es importante estar en las redes sociales más populares como: Facebook, Twitter, Instagram. También hay opciones de redes sociales más especializadas donde el segmento de mercado es más enfocado y aunque es menor el número de usuario es un público más cercano al negocio (Google Garage digital, s.f.).

Como una herramienta de comunicación y publicación de contenido es necesario diseñar una ruta o plan que permita al hotel organizar su interacción por cada red social, donde elija estar. Para diseñar un plan de redes sociales efectivo es necesario:

### Establecer objetivos

- Estos objetivos deben tener la misma dirección que el plan de marketing general y ser armónico con los objetivos de los otros canales digitales de comunicación.

### Establecer tiempos de publicación por red social

- Será más fácil que el plan tenga un calendario con los responsables y especificación de cuando y que publicar por época del año, además de en qué red social compartir. Así mismo, la innovación y la constancia en las publicaciones es necesario, es importante que no sea el mismo anuncio y que no haya una publicación cada 3 meses.

### Control mediante métricas

- Las métricas que ofrecen las analíticas de cada red social permite hacer un control a las estrategias, algunas de estas son: ROI, CTR, IOR, conversión, etc. Esta información permite determinar si las estrategias de las redes sociales están funcionando o no.

## Para el desarrollo de un plan efectivo de marketing en redes sociales el experto Ramiro Parias recomienda:

---

“Definir un nombre de usuario que permita una rápida y clara identificación de la marca”

---

“La imagen de portada debe identificar el producto o servicio principal o de temporada, tal y como lo haría una cartelera informativa actualizada mensual semanalmente”

---

“La imagen de perfil debe ser el logo, el cual ocupa menos de 1 cm cuadrado; con un diseño adaptado a los espacios de las redes sociales, cuadrado o circular, y teniendo en mente que los usuarios de redes sociales navegan 9 de cada 10 veces desde sus móviles”

---

“La información de la empresa o bio debe ser un llamado a la acción que informe pertinentemente a la comunidad la razón de porqué debe seguir a la marca”

---

Los datos de contacto deben estar lo más completos posible: web, Whatsapp, email, móvil, dirección y teléfono móvil o fijo

---

En una red social se debe optimizar el número de mensajes por día con el fin de aumentar la participación del usuario. El publicar demasiado o poco contenido puede dañar el nivel de participación

---

Se recomienda variar el contenido en sus formatos, alternando videos, imágenes y textos

---

La longitud de un mensaje es importante. Estudios muestran que los mensajes cuya longitud oscila entre los 40 y 100 caracteres (en promedio) producirán más participación entre los usuarios

---

Es necesario responder a los comentarios e interacciones en cada publicación, además de estar atento a los mensajes de interesados

---

Interactuar no solo con los miembros de la comunidad, sino con otras empresas en las redes, aliados, competencia, distribuidores, proveedores, agremiaciones, etc

---

Mantenerse al tanto de la mejor hora para publicar, qué contenido funciona, y mucho más. Para cada empresa y en cada sector es diferente

## *MENSAJERÍA POR CORREO ELECTRONICO*

Este canal no ofrece una oportunidad de interacción bidireccional, pero es una oportunidad de segmentar comunicados dependiendo de la navegación de los clientes, promociones y mensajes.

Al igual que con cualquier otro canal de mercadeo digital es importante que se diseñe un plan o una campaña especial para este.

Se debe establecer objetivos, luego realizar una lista con las personas relevantes para la campaña y por último se debe obtener información para alimentar aún más la base de datos.

Es importante usar un destinatario que identifique la empresa pues generara mayor confianza en el cliente, igualmente es importante usar un asunto atractivo recomendablemente personalizado con menos de 10 palabras. Igualmente si usas palabras como "gratis, promoción, signos de moneda, descuentos, signo de exclamación" activas los filtros de spam. Usar llamadas a la acción es importante para generar interacción.

Es bueno no abrumar a los clientes con muchos correos y permitirles la opción de recibir menos correos en un periodo, si así lo desean, esto permitirá que no cancelen la suscripción.

# Estrategia A/B

Es una excelente estrategia para estudiar el comportamiento de los emails, consiste en diseñar dos comunicados y enviarlo a dos grupos de receptores para verificar que versión genera mayor conversión. Igualmente, cada campaña y estrategia usada en este y otro canal debe tener una evaluación y control.

AL IGUAL QUE TODOS LOS CANALES DIGITALES DE COMUNICACIÓN, LAS ESTRATEGIAS DE ESTE, DEBEN SER CONTROLADAS MEDIANTE LAS MÉTRICAS. AUNQUE EXISTEN MUCHAS DE ESTAS, LAS MÁS IMPORTANTES SON:

CTR a enlaces agregados en el correo.

- Número de usuarios que dieron clic al enlace en el correo electrónico.

Tasa de conversión

- Número usuarios que realizaron una compra u otra acción por medio del correo electrónico.

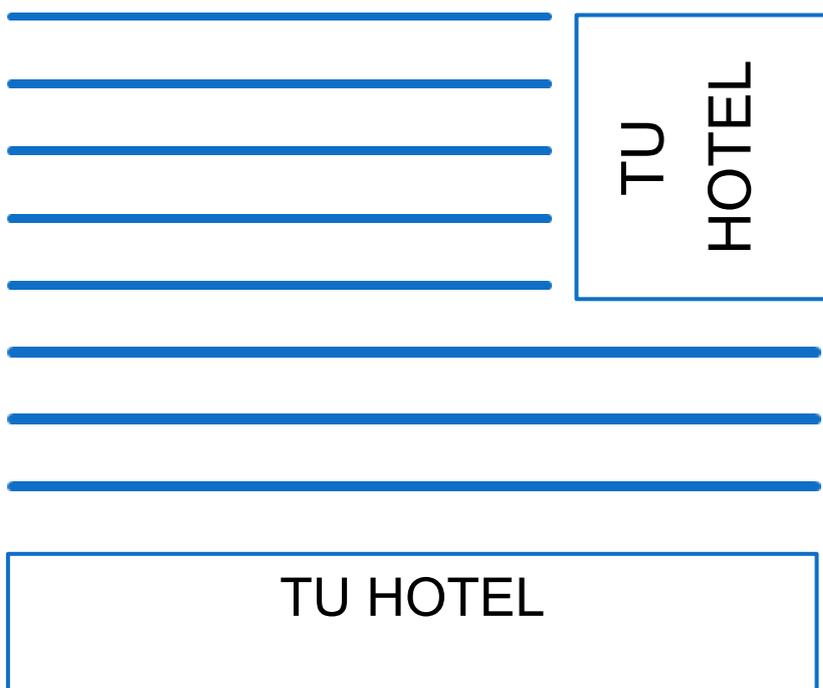
Tasa de rebote

- Número de usuarios que hicieron clic en el enlace la página web pero abandonaron a los pocos segundos.

## ***PUBLICIDAD DE DISPLAY***

El 5 canal que tiene el hotel para realizar mercadeo digital está en publicitar en otros sitios web o publicidad de display, estos son ideales para hacer campañas de branding, hacer que las personas conozcan la marca, conseguir nuevos clientes, conseguir tráfico en la página web. Es la versión digital de una "valla publicitaria"(Google Garage digital, s.f.).

## **PÁGINA WEB EXTERNA**



## FORMAS DE UTILIZAR LA PUBLICIDAD DE DISPLAY

### **Hablar con el propietario directo de la página**

- Esta opción permite negociar directamente con el propietario de la página donde se quiera poner el banner y de esta forma acordar beneficios más personalizados al hotel.

### **Hablar con otros sitios web dedicados a esta publicidad donde ofrecen espacio en unos sitios web específicos o direccionar la publicidad a un segmento específico por las cookies.**

- Para poner en la web anuncios, una buena opción es la red de publicidad en la web que son: “quienes conectan el anuncio a los banners de las diferentes páginas web que existen (igualmente es por subasta como el SEM)”. Estas redes también administran el dinero recogiendo y pagando a quienes prestan su espacio en la página y ayuda a quienes publicitan con información de seguimiento del comportamiento de las campañas (Google Garage digital, s.f.).

## Control de estrategias online

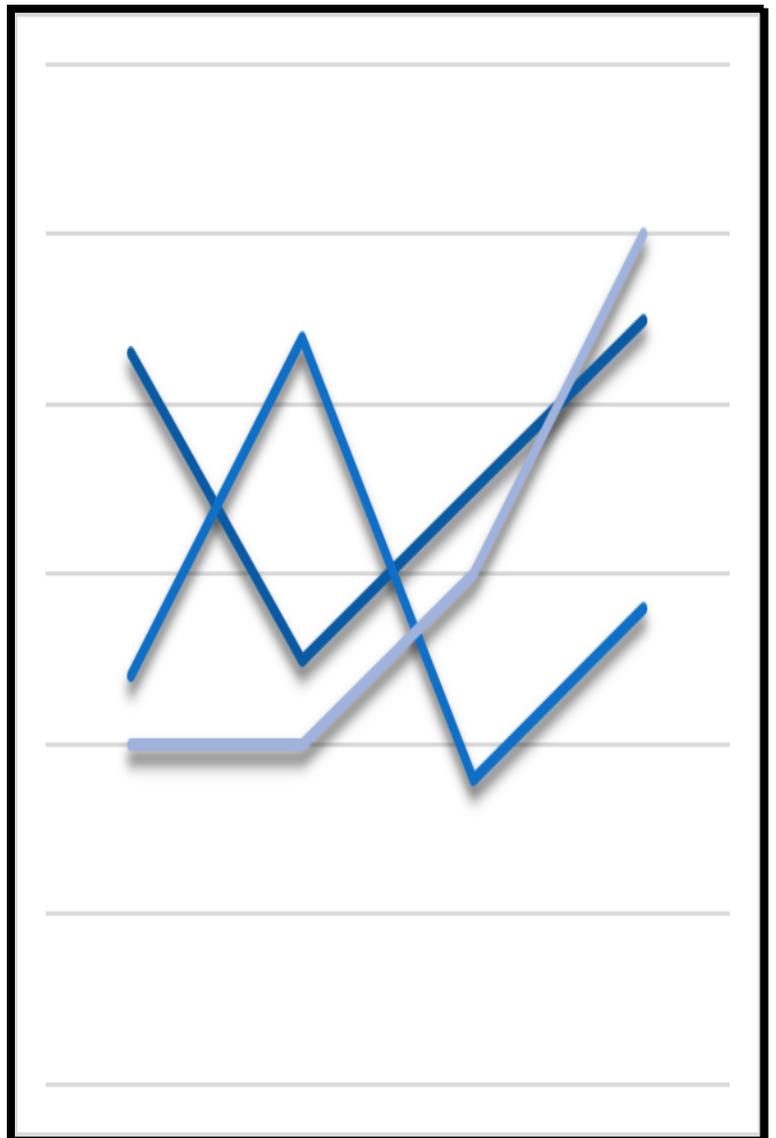
---

Para controlar el correcto funcionamiento de las estrategias todos los canales digitales de mercadeo ofrecen información de rendimiento. Entonces es acertado hacer un monitoreo constante de estos informes.

La analítica web te proporciona información acerca de cómo llegan los visitantes a tu sitio web, qué hacen y cómo puedes aumentar su interés para "convertirlos" en clientes. La información de analítica es irrelevante mientras no se analice junto con los objetivos de la estrategia de mercadeo digital.

### POR EJEMPLO

Si los fines de semanas hay mayor número de reservas es buena idea los fines de semana hacer más publicidad. Para esto, se usan las métricas que son datos numéricos que se pueden medir, como el tiempo en el sitio web o las páginas vistas; las conversiones que son datos que indican cuántos usuarios han realizado la acción deseada en un sitio web, como comprar un producto o registrarse para recibir un boletín informativo y las dimensiones. En resumen, son grupos de datos de los usuarios, que se pueden usar para generar un informe y tomar decisiones que beneficien al hotel.



---

# HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

---

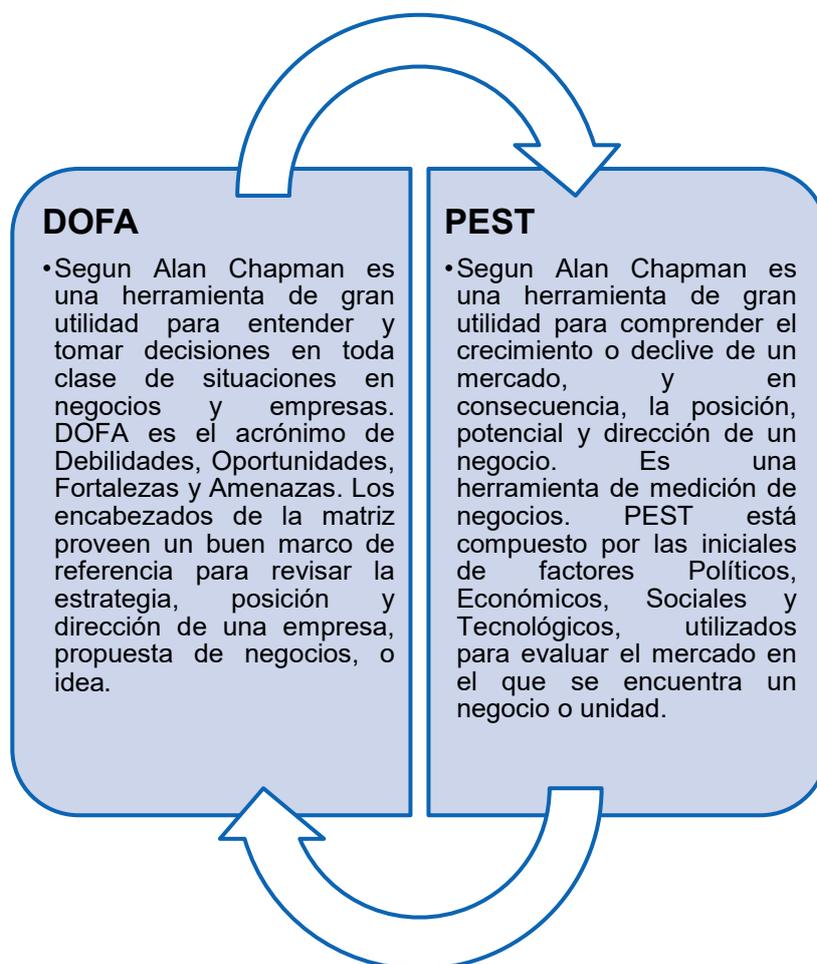
Las herramientas que se presentan en esta parte del manual son opciones. Pues existen innumerables opciones de herramientas que permite encontrar todo tipo de información, Es responsabilidad del hotel crear o implementar las herramientas que más se acomoden a su contexto individual.

## Diagnóstico

---

### ***DOFA Y PEST***

Lo primero que debe saber es que DOFA es una herramienta diferente a PESTEL, pero ambas son complementarias para obtener información diagnóstica del hotel a nivel interno como externo.



Un sencillo y muy corto ejemplo de la aplicación de estas herramientas para un pequeño o mediano hotel en la localidad de Teusaquillo podría ser:

DOFA	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Poco presupuesto para ejecución de plan de mercadeo</li> <li>❖ Limitado portafolio de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta demanda de turistas de negocios</li> <li>✓ Muchos atractivos turísticos nivel ciudad y localidad</li> </ul>
AMENAZAS	FORTALEZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alta oferta hotelera de marcas internacionales.</li> <li>❖ Grupo de competidores se unen para generar proyectos que atraen clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muchos atractivos turísticos nivel ciudad y localidad</li> <li>✓ Propuesta de valor única en el mercado</li> </ul>
PEST	
POLÍTICOS	ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos tributarios para PYMES</li> <li>• Incentivos tributarios para empresas que contraten jóvenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector hotelero en crecimiento económico</li> <li>• Mayores incentivos para inversión extranjera</li> </ul>
SOCIALES	TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacimiento de nuevo tipo de turista de negocios</li> <li>• Nuevas tendencias de mercado desatendidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas existentes para ofrecer información</li> <li>• Nuevos softwares de gestión empresarial</li> <li>• Canales de comercialización de habitaciones (OTAS)</li> </ul>

Según Chapman estos análisis pueden convertirse en una medida más científica, al asignarle una calificación a cada ítem. Esto es particularmente útil cuando se analiza más de un mercado, con el objetivo de decidir cuál de las dos oportunidades de mercado tiene mayor potencial o más obstáculos.

## Cinco fuerzas de Porter

Michael Porter presenta 5 aspectos que todo hotel debe tener en cuenta y analizar para maximizar los recursos, superar la competencia y superar obstáculos que puedan presentarse con el correcto análisis y la información.



Diagrama de 5 fuerzas de Porter. Tomado de: 5fuerzasdeporter.com. (S.F.)

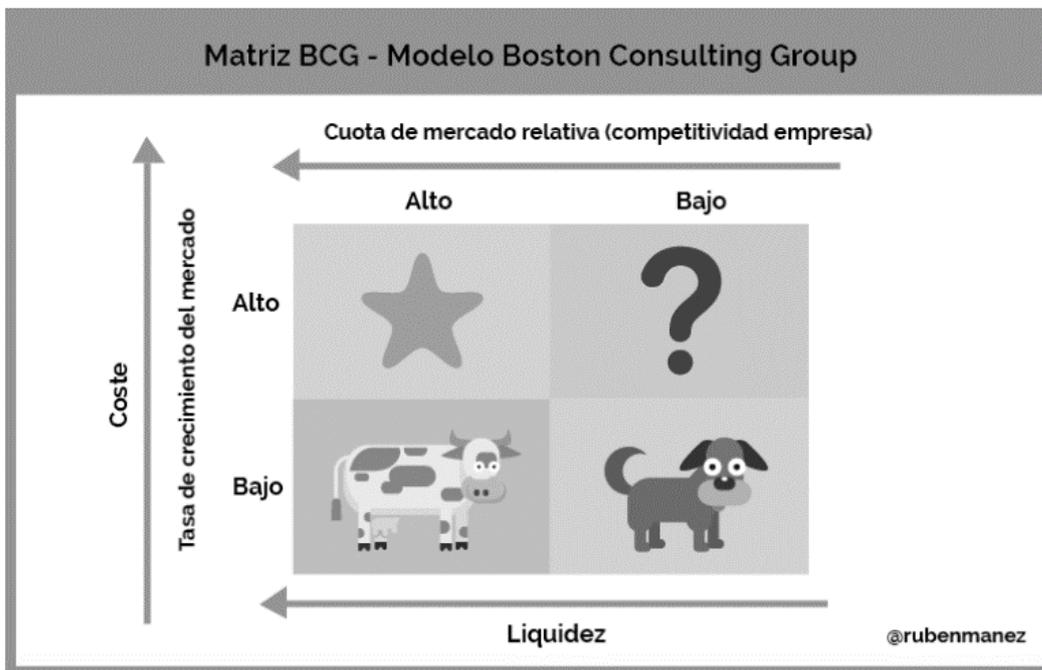
Con esta herramienta el hotel podrá obtener toda la información necesaria para desarrollar un diagnóstico externo del entorno. De esta manera podrá identificar su posición de poder frente a los actores que tiene la matriz y a su vez tomar mejores decisiones para optimizar el hotel.

Para llenar este cuadro el hotel debe identificar las 5 fuerzas

- **Clientes:** número de clientes, tipo de clientes, segmentos, etc.
- **Proveedores:** número de proveedores, importancia de producto o servicio, tamaño de proveedor, precios del mercado, etc.
- **Nuevos competidores:** identificación de marca, costos de producción, diferenciación, situación legal, etc.
- **Producto o servicio sustituto:** tipo de servicio, calidad, precios, novedad en el mercado, etc.
- **Rivalidad en la industria:** características, número de competidores, diferencia, etc.

## Boston Consulting Group

La herramienta BCG es una herramienta de diagnóstico igual que el DOFA o el PEST. Esta herramienta evalúa el portafolio de productos y/o servicios y así determina qué tan rentables son, en el mercado. Para finalmente, realizar una correcta asignación de recursos y realizar la estrategia de mercadeo perfecta para cada servicio.



Matriz BCG. Tomado de RubenMañez.com. (S.F.).

Para calcular la posición de cada uno de productos o servicios que se van a analizar se debe:

1. Conocer la participación de ventas de cada producto o servicio en el mercado
2. Conocer la participación de venta en el mercado de cada producto o servicio de la competencia directa. (puede obtenerse por reportes de Cotelco, Cámara de comercio, Ministerio de comercio, industria y turismo, estimaciones de mercadeo, etc.)
3. Obtener la tasa de crecimiento para los productos y servicios que se van a analizar
4. Graficar y analizar

### Ejemplo

El hotel "AB" reporta la siguiente información

Hotel A/B	
PRODUCTO	VENTA 2019
Alojamiento	1.500.000
A/B	750.000
City tours	365.000
Servicios de traslados	115.000
<b>TOTAL</b>	<b>2.730.000</b>

Esta información puede obtenerse de reportes oficiales, investigación de mercado, proyecciones, etc.

MERCADO TOTAL		
PRODUCTO	VENTA 2019	VENTA 2020
Alojamiento	4.200.000	5.100.000
A/B	900.000	925.000
City tours	450.000	720.000
Servicios de traslados	500.000	825.000
<b>TOTAL</b>	<b>6.050.000</b>	<b>7.570.000</b>

Con esta información puede calcularse la participación de ventas del hotel y la tasa de crecimiento del mercado.

PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	%
Alojamiento	36%
A/B	83%
City tours	81%
Servicios de traslados	23%

Se calcula de las ventas del hotel A/B dividido las ventas del mercado total

$$36\% = 1.500.000 / 4.200.000$$

TASA DE CRECIMIENTO	%
Alojamiento	21%
A/B	3%
City tours	60%
Servicios de traslados	65%

Se calcula tomando las ventas de 2020 menos las ventas 2019 y esto dividido las ventas 2019

$$21\% = (5.100.000 - 4.200.000) / 4.200.000$$

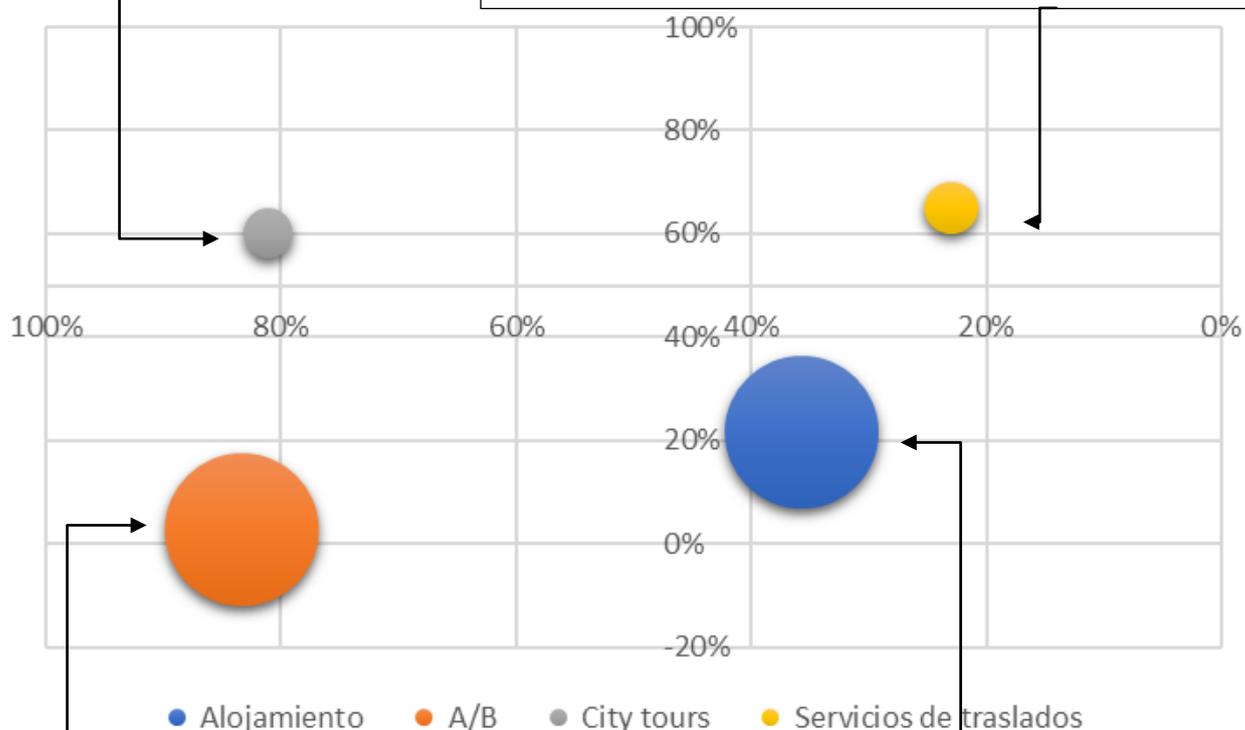
Una vez se tiene toda esta información se puede graficar, Los resultados según Rubén Mañez pueden interpretarse

### Producto estrella

“Son aquellos que generan dinero (liquidez), pero que necesitan una inversión considerable para conseguir consolidar su posición en el mercado. Además, son productos que están en un mercado en crecimiento y que tenemos una cuota de mercado considerable. Por lo que serían los productos líderes del mercado o con un gran potencial de crecimiento.”

### Producto interrogante

“Mientras que en el caso de los productos interrogantes el problema es que no conocemos cuál va a ser su evolución. Muchos de los productos que lanzamos al mercado suelen ser signos de interrogación de un mercado con rápido crecimiento, pero con baja participación. Por el momento, son productos que necesitan mucha inversión pero que además tienen poca cuota de mercado. Por lo que, dependiendo de cuál sea nuestra inversión y la estrategia que planifiquemos podrán terminar convirtiéndose en productos estrella o en productos perro.”



### Producto vaca

“Los productos vaca son también conocidos como los generadores de caja son aquellos que generan mucha liquidez y requieren relativamente pocas inversiones. Estaríamos hablando por lo tanto de productos que ya están consolidados en un mercado con poco crecimiento. El objetivo es mantener la situación competitiva de estos productos porque son los que nos generan dinero para posteriormente invertirlos en otros.”

### Producto perro

Los productos perros (que también los puedes conocer como productos desastres son aquellos que nos generan poca liquidez y además tienen poca cuota de mercado. Es acertado:

- Eliminarlos
- Rebajar costes al máximo
- Centrarse en otro segmento más rentable

## Establecer objetivos, estrategias y tácticas

### Diagrama de árbol

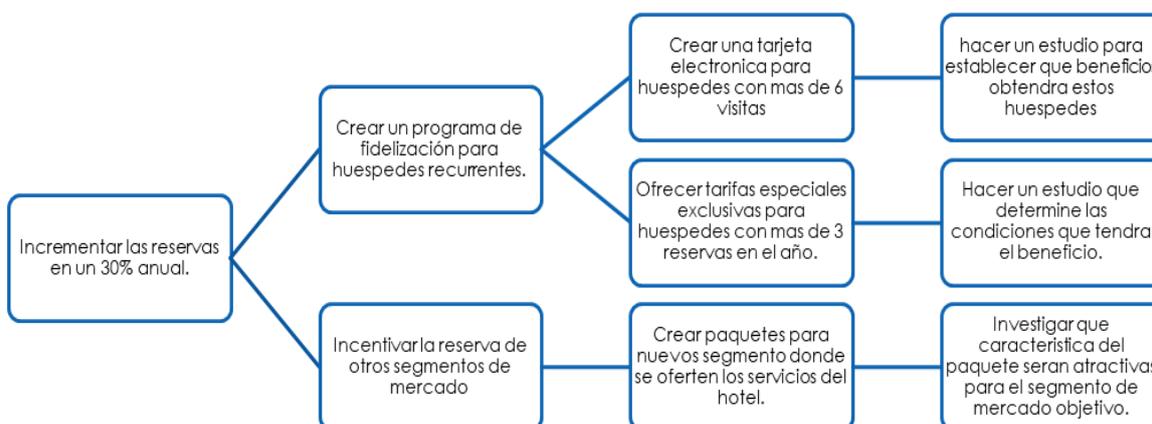
Esta herramienta permite identificar y relacionar que estrategias y tácticas serán más acertadas para un objetivo en concreto. Con esta herramienta el hotel podrá establecer que dirección deberán tomar en su nuevo plan de mercadeo.

Para realizar este diagrama se debe:

1. Enunciar claramente los objetivos que se desean alcanzar
2. Identificar las estrategias y los medios para alcanzar los objetivos
3. Identificar las tácticas y los medios para alcanzar las estrategias
4. Identificar las actividades y los medios para alcanzar las tácticas

### Ejemplo

El hotel "AB" descubrió que sus reservas están cayendo y no están generando ganancias, por lo que desean incluir en su plan de mercadeo acciones para solucionar esta problemática. Al realizar el diagrama de árbol este quedó así:

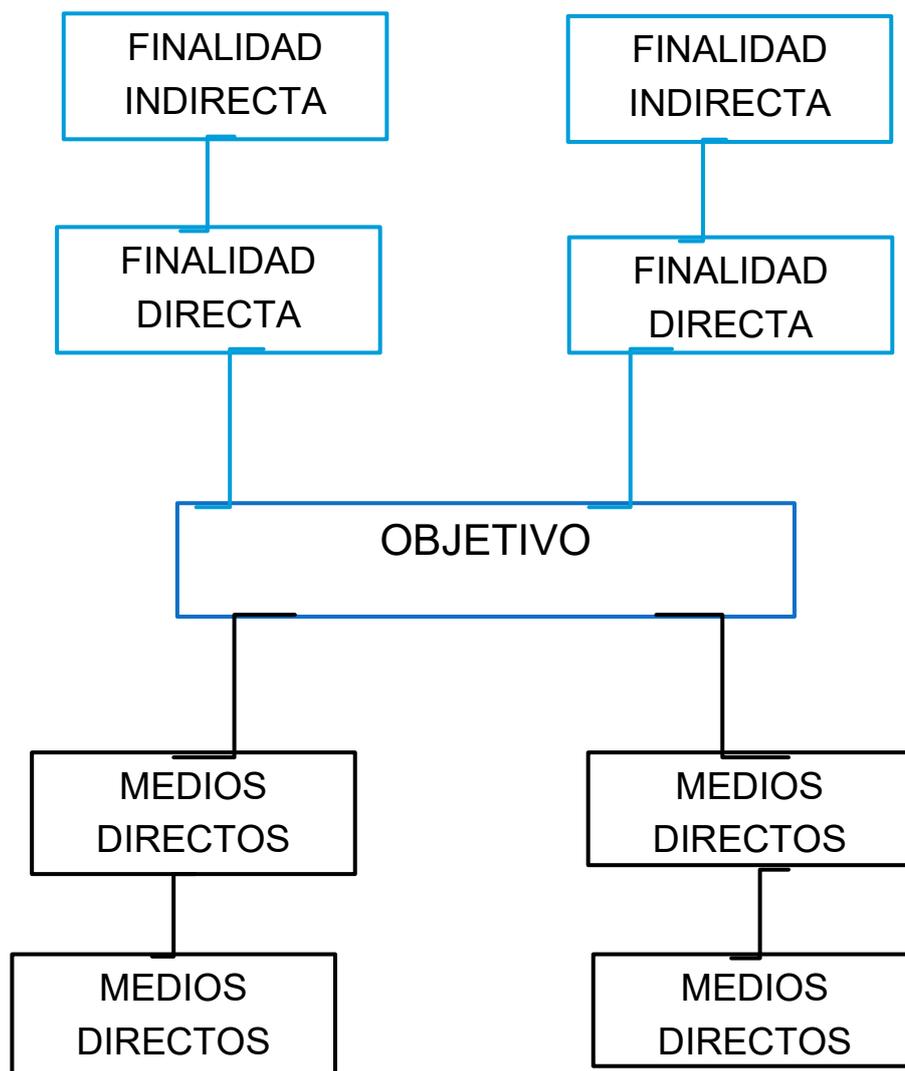


- ✓ No olvide que entre más desglose este diagrama de árbol podrá identificar más medios para que sus objetivos resulten como se espera.
- ✓ Es importante que estos medios sean socializados con miembros de su equipo para que así puedan todos trabajar en una misma dirección.

## Árbol de objetivos

Es una herramienta muy similar al árbol de problemas. Esta, permite identificar los medios y los efectos para la resolución de un problema. La ventaja de esta herramienta es que se podrá visualizar y desglosar los objetivos según su importancia y orden, de esta manera se podrá tener una guía para resolver el problema.

Para desarrollar un árbol de objetivos hay que entender su estructura

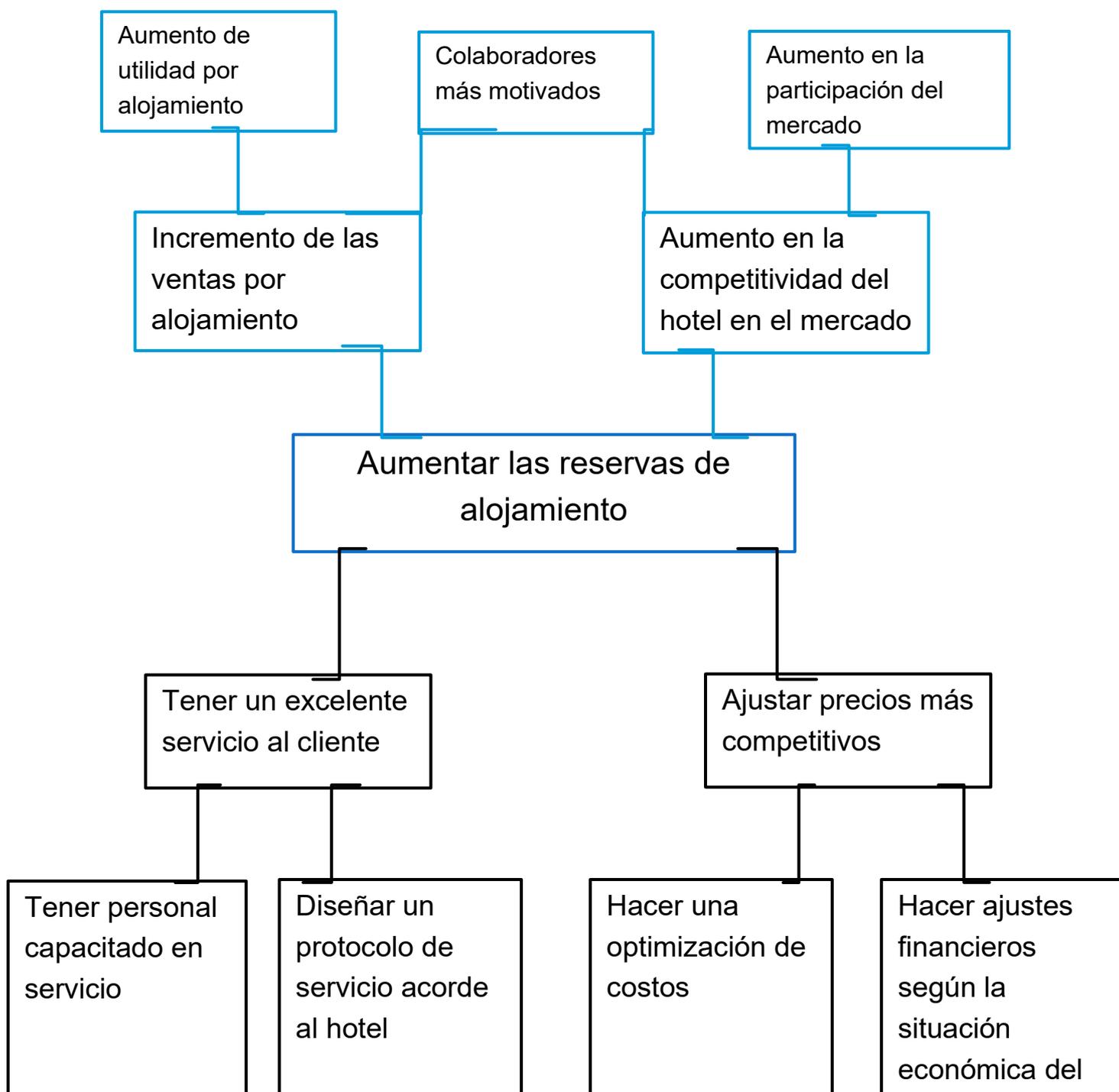


Aunque son muchas las referencias que argumentan que el árbol de objetivos debe tener máximo estos niveles y usar herramientas complementarias para desglosar aún más los medios, que se traducen como las estrategias y las tácticas. Lo más indicado es simplemente desglosar directamente en el árbol o en un cuadro complementario.

Sea cuidadoso al momento de desglosar las tácticas. Filtre según costos, tiempo, facilidad, entre otros criterios importantes al momento de elegir nuevas tácticas y actividades.

### Ejemplo

El hotel "AB" ha descubierto que las reservas están bajando y eso le está causando muchos problemas en su gestión. Para aumentar las reservas el hotel decide hacer un árbol de objetivos para identificar que posibles estrategias y tácticas pueden ayudar a dar solución a este problema.



El gerente pide que se desglose aún más el árbol pues al ser la actividad económica principal del hotel la que se está afectando es necesario ser más perspicaz y ajustar todas las partes que sean necesarias. Siendo así, el cuadro complementario del árbol de objetivos queda así:

#### **Tener personal capacitado en servicio**

- Capacitación en servicio para el equipo del hotel.
- Hacer auditorias para evaluar la calidad del servicio

#### **Diseñar un protocolo de servicio acorde al hotel**

- Estudiar protocolos de servicio hotelero que maneja el mercado
- Hacer un estudio de cuáles parámetros de protocolo se acondicionan mejor al hotel, su visión y su estilo

#### **Hacer una optimización de costos**

- Renegociar comisiones de OTAS

#### **Hacer ajustes financieros según la situación económica del hotel**

- Revisar presupuestos
- Revisar informes financieros históricos

## Metodología SMART

Esta metodología consiste en diseñar los objetivos cumpliendo con las especificaciones de cada letra de las siglas, entonces:

S

- Specific (específico). Hace que el objetivo sea concreto

M

- De measurable (medible). Hace que el objetivo sea medible y tener una meta cuantificable

A

- Attainable (alcanzable). Hace que el objetivo aunque será ambicioso pueda realizarse

R

- De relevant (relevante). Hace que el objetivo genere un valor o una intención lógica

T

- Timely (Temporal). Hace que el objetivo este obligado a tener un tiempo para ser cumplido

(Colorado technical university, 2018, párr. 2-7).

## Control y auditorías

---

Es necesario, antes de usar cualquier tipo de control, revisar las bases que se han establecido como cronogramas, objetivos, plazos, responsables, etc. De esta manera, las herramientas de control y auditorías serán más efectivas.

### ***PLANTILLA DE INSPECCIÓN***

Es una opción de herramienta muy útil, económica y sencilla de aplicar cuando se quiere supervisar algún proceso.

Consiste en una serie de preguntas, pasos, afirmaciones o los criterios que se deseen supervisar. Estos criterios son revisados uno por uno y se determina si estos están ayudando al cumplimiento de un fin, de la forma que se espera.

El consejo de auditoría interna general de gobierno de Chile dice que para hacer una correcta planilla de inspección se debe:

1. El responsable de la elaboración debe ser el líder del equipo auditor, quien puede ser apoyado por sus colaboradores.
2. Antes de su elaboración se debe realizar la revisión documental (manuales, políticas, procedimientos documentados, instructivos de trabajo, normativa legal, entre otros).
3. La lista de chequeo se debe elaborar para cada proceso que se enmarque en el proceso de auditoría.
4. Se debe realizar una vez definida la planificación específica de auditoría (objetivo y alcance de la auditoría).
5. Las preguntas deben ser claras y deben ir orientadas al cumplimiento puntual de un requisito o característica sometida a la revisión.

### Ejemplo

Ha pasado un año desde que el hotel “A/B” puso en operación su “manual de protocolo y servicio al cliente”. El gerente quiere saber si este nuevo manual funciona entre los clientes y si los empleados del hotel están cumpliendo con las pautas del manual. El gerente decide contratar un auditor para evaluar estos puntos.

El auditor le presenta al gerente los resultados de la planilla de inspección donde se evaluaron todos los aspectos de este manual.

PLANTILLA DE INSPECCIÓN / MANUAL DE PROTOCOLO		
FECHA	3/07/2020	
HOTEL	HOTEL A/B	
CLIENTES		
DETALLE	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
Aumento de comentarios positivos en redes sociales	3,5	Se evidencia un aumento de comentarios positivos en un 30% en el año
Los clientes atienden positivamente al servicio postventa	2	Solo el 15% de los clientes responden las llamadas o los mensajes postventa
Aumento en la calificación de encuestas de satisfacción de ambientes	4,5	hubo un aumento al 75% de respuestas positivas en las encuestas de alojamiento y A&B
COLABORADORES		
Facil adaptación del manual por parte de los colaboradores	3,5	El 20% de los empleados de reservas, el 10% de los empleados de A&B y el 30% de los empleados administrativos aun no aplican correctamente los protocolos
Quejas de colaboradores hacia el manual	4,5	Solo el 2% de los colaboradores de A&B manifiestan inconformidad con las normas de protocolo
Los colaboradores han cumplido con todas las capacitaciones del protocolo según su cargo y área	5	El 100% de los colaboradores del hotel han asistido al total de capacitaciones correspondientes
Firma Auditor		
Firma Gerente general		

**Al final es importante analizar estos resultados y finalmente corregir o redireccionar los resultados que no estén cumpliendo con los plazos o los resultados que se trazaron previamente.**

## GRÁFICO DE RADAR

Esta es una forma muy interesante de visualizar las brechas entre los valores reales e ideales de una situación, requisito o evento. La cual permite evaluar y captar el desempeño de un proceso, actividad o personas respecto a estándares definidos. Según El consejo de auditoría interna general de gobierno de Chile esta herramienta funciona para:

- ✓ Representar las brechas que existen entre el estado actual y el ideal
- ✓ Observar las percepciones de un equipo u organización, respecto a su desempeño conjunto
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades de un equipo u organización
- ✓ Presentar de forma clara las categorías de desempeño más importantes

Para desarrollar el gráfico de radar se debe:

1. Definir las categorías a trabajar de un objeto de estudio
2. Reunir datos y resultados de categorías
3. Calificar cada atributo de acuerdo a la información y resultados que se tenga
4. Graficar
5. Análisis de resultados
6. Programar nuevo control pues la información de las categorías puede variar

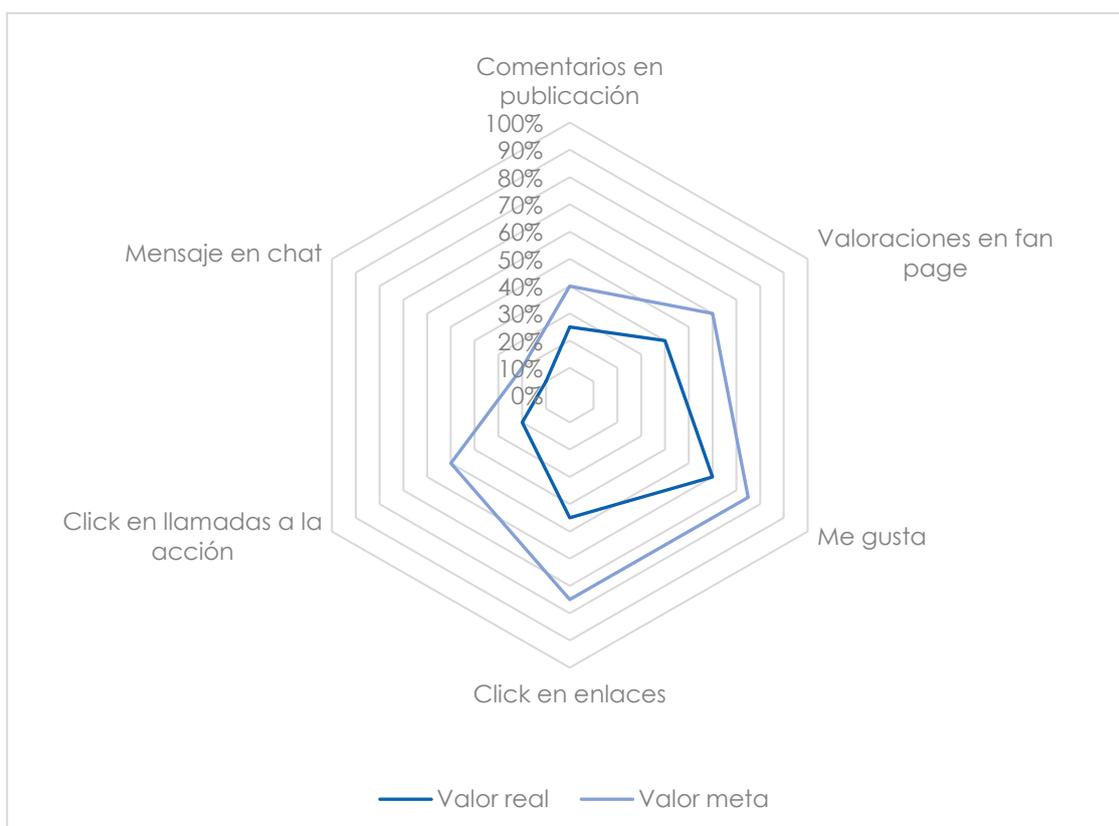


Es recomendable realizar estos pasos en la compañía de un equipo de trabajo. De esta manera podrá tener diferentes opiniones que pueden acercar más a la realidad las calificaciones y la información de las clasificaciones.

### Ejemplo

El hotel AB ha puesto en marcha un plan de mercadeo digital hace un mes. Uno de sus objetivos era incrementar la interacción de los usuarios en las redes sociales. Para esto crearon un programa muy detallado de contenido. Hoy el gerente y su equipo de mercadeo revisa las analíticas de Facebook para supervisar si su estrategia está dando los resultados que se esperan.

TABLA RESUMEN. INTERACCIÓN POR TIPO DE PUBLICACIÓN EN FB		
DETALLE	VALOR REAL	VALOR META
Comentarios en publicación	25%	40%
Valoraciones en fan page	40%	60%
Me gusta	60%	75%
Clic en enlaces	45%	75%
Clic en llamadas a la acción	20%	50%
Mensaje en chat	10%	20%



El gráfico revela que, la estrategia de mercadeo digital en redes sociales del hotel AB no está dando los resultados esperados, por lo que deberá ajustarse para el nuevo periodo.

---

# CONCLUSIONES

---

Para las PYMES hoteleras de Teusaquillo el competir en un sector tan demandado y con mucha presencia de marcas internacionales es un desafío que las obliga a ser más competitivas e innovadoras en los proyectos de marketing. Es responsabilidad de cada gerente asegurarse que el hotel sea sostenible. Un competitivo e innovador plan de mercadeo es una poderosa herramienta para asegurarse de esto.

## Recuerde:

- Siempre deberá estar alerta de todas las opciones que tenga. Diseñar, probar, controlar y mejorar opciones será siempre mejor que no realizar ninguna acción
- Facilitar el acceso a la información y las opciones de compra para un huésped siempre será la decisión ganadora
- El mundo y el mercado están dejando atrás a quien no se actualice
- Siempre será mucho mejor retener un huésped que atraer uno nuevo
- La innovación será bien reconocida por el mercado, solo así asegurará el éxito
- Genere contenido de valor y siempre tenga interacción con sus huéspedes, esto le generará valor a corto, mediano y largo plazo

**¡MUCHAS GRACIAS!**

---

# REFERENCIAS

---

- Agencia de Inbound Cycle. (S.F.). Fidelización de clientes: ventajas y principales estrategias para lograrla. Recuperado de:  
<https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/fidelizacion-clientes>.
- Alcaldía de Bogotá. (s.f.). Documentos para ESTATUTOS: Estatuto del Consumidor. Recuperado de:  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=23930&cadena=e>
- Alcaldía mayor de Bogotá, (2004). Recorriendo Teusaquillo. Departamento Administrativo de planeación. Bogotá, Colombia.
- Alcaldía mayor de Bogotá, (2019). Localidad de Teusaquillo. Recuperado de:  
<https://bogota.gov.co/mi-ciudad/localidades/teusaquillo>
- ANIF. (2018). LA GRAN ENCUESTA PYME. Recuperado de:  
[https://www.anif.com.co/sites/default/files/encuestas\\_pyme/2019/08/gepnacional\\_ii-18.pdf](https://www.anif.com.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2019/08/gepnacional_ii-18.pdf)
- Best R. (2008). Marketing estratégico. 4a Ed. Madrid, España. Pearson
- Cámara de comercio de Bogotá, (2007). Perfil económico y empresarial de Teusaquillo. Bogotá, Colombia.
- Cámara de comercio de Bogotá. (2018). Informes de Gestión 2010 - 2017. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nosotros/Ley-de-Transparencia/Documentos-de-interes/Informes-de-Gestion-2010-2017>
- Carter, M. (2020). The Creative Business Model Canvas. Social Enterprise Journal, 16 (2, 2020).
- Chapman, A. (S.F.). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado de:  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45320229/Analisis\\_FODAyPEST.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAnalisis\\_DOFA\\_y\\_analisis\\_PEST.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200225%2Fus-east-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45320229/Analisis_FODAyPEST.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAnalisis_DOFA_y_analisis_PEST.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200225%2Fus-east-)

1%2Fs3%2Faws4\_request&X-Amz-Date=20200225T205617Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=4edee672e058462b757f09242b7ab98488d580024d8106c567b291b0113d4156

Colorado Technical University. (2018). Updated Effective Goal-Setting Tactics: How Students Can Set SMART Goals. Recuperado de: <https://www.coloradotech.edu/blog/2018/march/effective-goal-setting-tactics-how-students-can-set-smart-goals>

Consejo de auditoría interna general de gobierno. (2015). Técnicas y herramientas para el control de procesos y la gestión de la calidad, para su uso en la auditoría interna y en la gestión de riesgos. Recuperado de: <https://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2017/01/DOCUMENTO-TECNICO-N%C2%B0-75-V02-TECNICAS-Y-HERRAMIENTAS-PARA-EL-CONTROL-DE-PROCESOS-Y-LA-GESTION-DE-LA-CALIDAD.v2.pdf>

DANE, (2018). Muestra mensual de hoteles. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-mensual-de-hoteles-mmh>

EL congreso de Colombia. (21 de agosto de 1991). [LEY 527 DE 1999]. DOC: 43.673

El país. (2019). ¿Se puede vivir sin Google? Alternativas para navegar sin dejar rastro. Recuperado de: [https://elpais.com/tecnologia/2019/12/18/actualidad/1576666457\\_366450.html](https://elpais.com/tecnologia/2019/12/18/actualidad/1576666457_366450.html)

El Tiempo, (2018). Trabajar y alojarse con gusto. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/vida/viajar/destinos-de-negocios-en-colombia-207332>

El tiempo. (2020). ¿Cómo fortalecer la competitividad de las pymes para 2020? Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/competitividad-de-las-pymes-en-colombia-para-2020-446922>

EURE, (2007). La importancia de los clústeres para la competitividad de las PYME en una economía global. Recuperado de:

[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0250-71612007000100007&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0250-71612007000100007&script=sci_arttext)

Fred, D. (s.f.). Conceptos administración estratégica: Pearson.

González, F. (2012). Conceptos sobre innovación. Recuperado de:  
[https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC\\_PE\\_Conceptos\\_Innovacion.pdf](https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf)

Gonzalo, J. (2003). Pymes INNOVADORAS Cambio de Estrategias e Instrumentos. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/html/206/20604702/>

Google Garage digital. (S.F.). Fundamentos de marketing digital. Recuperado de: <https://learndigital.withgoogle.com/garagedigital>

Greiff M&CIA, (2015). Caracterización económica y empresarial de 19 municipios de Cundinamarca. Cámara de comercio de Bogotá. Recuperado de:  
<http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14584/caracterizacion%20economica%20y%20empresarial%20de%2019%20municipios.pdf?sequence=1>

Hermida, A & Inmaculada, I. (2017). Políticas de marketing internacional, estrategias de producto, precio, comunicación y distribución. Limusa. Bogotá, Colombia.

Hiebing, R & Cooper S. (1992). Como preparar el exitoso plan de mercadotecnia. México: McGraw-Hill

Hootsuite. (2018). Crea una Estrategia de Marketing en Redes Sociales. Ocho sencillos pasos para desarrollar tu presencia en las redes sociales. Recuperado de: <https://blog.hootsuite.com/wp-content/uploads/2018/02/Guia-estrategia-de-redes-sociales-8-pasos.pdf>

Hoyos, R. (2014). Plan de marketing diseño, implementación y control. Colombia: Universidad Sergio Arboleda.

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33852/Winners-and-Losers-from-COVID-19-Global-Evidence-from-Google-Search.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ingenio empresa. (2017). Análisis de alternativa. Recuperado de:  
<https://ingenioempresa.com/analisis-de-alternativas/>

- Ingenio empresa. (2017). Árbol de problemas. Recuperado de:  
[https://ingenioempresa.com/arbol-de-objetivos/#Que\\_es\\_el\\_arbol\\_de\\_objetivos](https://ingenioempresa.com/arbol-de-objetivos/#Que_es_el_arbol_de_objetivos)
- Instituto Distrital de Turismo. (2011). DOCUMENTO TÉCNICO DE SOPORTE
- Instituto distrital de turismo. (2018). ESTUDIO: CENSO DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE DEL 2018. Recuperado de:  
<http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/Censo-2018.pdf>
- J.G.R. (S.F.) La fidelización del cliente, un trabajo en equipo. Vlex. Biblioteca Universidad Externado de Colombia. Recuperado de <https://cinco-dias.vlex.es/vid/fidelizacion-cliente-trabajo-equipo-543115902>
- Kibrom, Kibrom, Andinet. (2020). (Winners and Losers from COVID-19 Global Evidence from Google Search). Recuperado de:
- Kotler, P. (2001). Dirección de marketing. Recuperado de:  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36974795/MKT\\_Kotler\\_1\\_Unidad\\_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1523652219&Signature=M8mLZnKrcNInicXcDO6kwv2hmbA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDireccion\\_de\\_marketing.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36974795/MKT_Kotler_1_Unidad_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1523652219&Signature=M8mLZnKrcNInicXcDO6kwv2hmbA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDireccion_de_marketing.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. Pearson Educación.
- La República. (2014). Sin exención tributaria de 2003, 'boom' hotelero entra en su recta final, Recuperado de: <https://www.larepublica.co/empresas/sin-exencion-tributaria-de-2003-boom-hotelero-entra-en-su-recta-final-2139331>
- La Secretaría Jurídica Distrital. (2 de diciembre de 1982). Reglamentado parcialmente por los Decretos Nacionales 863 de 1988, 1490 de 1993, 1485 de 1996 y 147 de 1999. [decreto 3466 de 1982].
- Lozano, A., Mercedes, A. (2013). Formalización de procesos en planeación estratégica y mercadeo para las Pymes del sector hotelero: estudio de caso de la "red de pequeños hoteles con encanto. Biblioteca universidad Externado
- Maldonado, J. (2013). Principios de marketing. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U

- Marbaise, M. (s.f.). El modelo CANVAS. 50 minutos.es
- Martínez, E. (2017). Estructuración de un área de mercadeo y ventas en una MiPymes. (Trabajo de grado). Biblioteca universidad Externado.
- Medina, R. (2018). ¿Cómo medir el ROI y el IOR en redes sociales? Recuperado de: <https://www.cubica.co/marketing-digital/como-medir-el-roi-y-el-ior-en-redes-sociales/>
- Mercedes, A. (S.F.). El uso de los instrumentos clásicos del marketing y la tecnología digital en turismo. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322006000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322006000100002)
- Mercedes y Anato. (2006). El uso de los instrumentos clásicos del marketing y la tecnología digital en turismo. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322006000100002&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322006000100002&lng=en&tlng=en)
- Millán, L. A. G., & Ochoa, E. A. (2015). Estructura de capital y riesgo financiero: evidencia empírica en pymes hoteleras. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 1-10. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n4-2015/RGN-V3N4-2015.pdf#page=3>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2018). Boletín mensual de turismo. Recuperado de: [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=83470&name=OEE\\_JR\\_Turismo\\_Enero\\_\\_08-03-2018.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=83470&name=OEE_JR_Turismo_Enero__08-03-2018.pdf&prefijo=file)
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (27 de junio 2013). [ DECRETO NÚMERO 1317 DE 2013].
- Miranda, G., Chamorro, A y Rubio S. (2012). Introducción a la gestión de calidad. Madrid, España. Universidad Extremadura. Delta publicaciones.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*, 28(1). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/1803/180315651012/>

- OMT. (2020). Evaluación del impacto del brote de covid-19 en el turismo internacional. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>
- Ortega & Gasset. (s.f.). Posicionamiento web (SEO/SEM). España. ICB
- Ortiz, M et al. (2015). Marketing conceptos y aplicaciones. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte Editorial: Ediciones de la U, 2015.
- Parias, R. (2019). Manual de marketing digital. Colombia
- Patiño, C., Ernesto, J. (2018). Importancia de la competitividad para el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en Colombia. Universidad militar nueva granada. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17115>
- Patiño, M., Pinilla, H. (2017). Investigación y análisis como fundamento para la planeación estratégica del mercadeo digital. Recuperado de: <http://revistaespacios.com/a17v38n41/a17v38n41p12.pdf>
- Peñalosa E&CIA. (s.f.). Viajeros 2017. Instituto distrital de turismo. Recuperado de: [http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/viajeros\\_2017...pdf](http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/viajeros_2017...pdf)
- PLAN MAESTRO DE TURISMO DE BOGOTÁ D.C.
- Poveda, J. (2011). Perspectivas de desarrollo de la administración para PYMES en Colombia. Recuperado de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/plou/article/view/1321/1282>
- Pulido, B., Mireya; Villalba, Juliana; Toro, Mauricio. (2017). ¿Qué transmite su marca? Estrategias para innovar desde la comunicación. Politécnico gran colombiano. Recuperado de: <http://repository.poligran.edu.co/handle/10823/806>.
- QAEC. (S.F.). Diagrama de árbol. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-de-arbol>
- Revista Dinero. (2003). Mercado para PYME. Recuperado de: <http://www.dinero.com/pais/articulo/mercadeo-para-pyme/13359>
- Revista Dinero. (2017). los retos que enfrentas las PYMES en Colombia. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>

- Rivera, E. (2017). Estructuración de un área de mercadeo y ventas en una MIPYME. Trabajo de grado. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia
- Rojas & Sepúlveda. (s.f.). ¿qué es la competitividad. ICAA.
- Romero J&CIA. (2015). Análisis Teusaquillo. Colombia, Bogotá: Universidad Externado de Colombia
- Rubio, A., & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. Recuperado de:  
[https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7024/CdG\\_213.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7024/CdG_213.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ruperto, R., Silva I. (2018). Influencia de LA INTELIGENCIA DE NEGOCIO EN EL MARKETING TURÍSTICO. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos. Recuperado de:  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/801/901>
- Schnarch, A. (2014). Las probabilidades de supervivencia de las pymes son muy bajas en nuestro medio. VLEX Recuperado de:  
<https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2270/#/vid/pymes-519070034>
- Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte. (s.f.). Bogotá y sus localidades. Recuperado de:  
<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/bogodatos/bogota-y-sus-localidades>
- Secretaria del senado. (16 de junio de 1971). Código de comercio. [ decreto 410 de 1971].DO: 33.339
- Torres, C. (2014). Del mercado al mercadeo. Cesa. Colegios de estudios superiores de administración. Bogotá, Colombia.
- Universidad de las Américas Puebla. (s.f.). Marco teórico. Recuperado de:  
[http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/cervantes\\_v\\_ay/capitulo2.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/cervantes_v_ay/capitulo2.pdf)
- Urrego, M & Tinjaca, F. (2015). Las PYMES no deben tener departamentos de marketing, deben ser en sí mismas áreas de marketing con orientación al mercado. (tesis de maestría). Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.

Vargas, J. (2016). Relación entre inversión publicitaria en medios offline y la notoriedad de marca online. Recuperado de:

<http://www.revistaespacios.com/a17v38n18/17381816.html>

Vicente, A. (2009). Marketing y competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades. Prentice-Hall.

Todas las imágenes presentadas en el manual fueron obtenidas en [www.Canvas.com](http://www.Canvas.com)