

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras
Universidad Externado de Colombia

Trabajo de grado

**Manual para la realización y aplicación de planes de mercadeo integrales, innovadores
y competitivos aplicado a PYMES hoteleras de la localidad de Teusaquillo en Bogotá**

Autor: Juan Agustín Romero Gaitán

Directora: Patricia Briceño Cárdenas

Bogotá, 10 de septiembre de 2020

Tabla de contenido

Índice de tablas.....	3
Índice de Imágenes.....	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
1. Introducción.....	7
2. Planteamiento del problema.....	9
3. Objetivo.....	13
3.1 Objetivo general.....	13
3.2 Objetivos específicos.....	13
4. Metodología.....	14
5. Resultados obtenidos.....	16
6. Capítulo 1. Contexto y diagnóstico.....	17
6.1 Diagnóstico de las PYMES.....	22
7. Capítulo 2. Teorías de mercadeo.....	25
7.1 Teorías generales a las PYMES del sector.....	28
7.2 Teorías ajustadas a las PYMES, según el diagnóstico.....	31
8. Capítulo 3. Plan de mercadeo.....	37
8.1 Pasos para el diseño de un plan de mercadeo integral.....	37
8.2 Herramientas de mercadeo tradicional.....	45
8.3 Herramientas del mercadeo digital.....	47
9. Capítulo 4. Manual de mercadeo.....	55
Imágenes.....	57
Tablas.....	65
Referencias.....	69

Índice de tablas

Tabla 1.Lista de hoteles representativos en Teusaquillo.	65
Tabla 2.DOFA localidad de Teusaquillo	67
Tabla 3.Modelo general de plan de marketing de Hoyos R	68

Índice de Imágenes

Imagen 1. Encuesta a los empresarios parte 1	57
Imagen 2. Encuesta a los empresarios parte 2	58
Imagen 3. Encuesta a los empresarios parte 3	59
Imagen 4. Resultado encuesta (Obstáculos de área de mercadeo)	60
Imagen 5. Inversión para proyectos de mercadeo	60
Imagen 6. Resultado encuesta (percepción del cliente).....	61
Imagen 7. Resultado encuesta (dificultad de fidelización por competencia)	61
Imagen 8. Resultado encuesta (fidelización de clientes por grandes cadenas).....	62
Imagen 9. Resultado encuesta (constancia en inversión de mercadeo)	62
Imagen 10. Mapa interactivo	63
Imagen 11. Bussiness Model Canvas	64
Imagen 12. Matriz de observación.....	64

Resumen

El manual propuesto en la investigación tiene como fin dar solución a una problemática que se presenta en el sector hotelero. Se encontró que los medianos y pequeños hoteles de la localidad de Teusaquillo en Bogotá, de menos de 30 habitaciones, no son sostenibles en el tiempo. Una de las causas de este fenómeno es la ausencia en proyectos de mercadeo innovadores y competitivos, que les permita tener un valor agregado en el mercado. Además, dentro de la localidad opera una amplia oferta hotelera de grandes cadenas internacionales; como Hilton, Marriott, entre otros; que ponen en desventaja a los pequeños y medianos hoteles de la localidad en infraestructura, presupuesto, marca, entre otros importantes factores.

En este sentido, las PYMES hoteleras con estas características deben implementar un plan que les permita, no solamente, mejorar la comunicación y la promoción de sus servicios, si no, aprovechar de forma efectiva la oportunidad de operar en una zona turísticamente estratégica, para múltiples segmentos de mercado con énfasis en el de negocios y convenciones, además de, explotar el valor del clúster hotelero, que se encuentra en el sector, pues este incrementa las oportunidades que tienen las PYMES, en relación con la competitividad, siempre y cuando estos trabajen de forma conjunta y direccionen sus estrategias para competir con las grandes marcas.

Palabras clave: mercadeo, PYMES hoteleras, Teusaquillo, innovación, competitividad.

Abstract

The manual proposed in the investigation is intended to solve a problem that occurs in the hotel sector. It was found that the medium and small hotels in the town of Teusaquillo in Bogotá, with less than 30 rooms, are not sustainable over time. One of the causes of this phenomenon is the absence of innovative and competitive marketing projects that allow them to have added value in the market. In addition, a wide range of hotels from large international chains operates within the town; like Hilton, Marriott, among others; that put small and medium-sized hotels in the town at a disadvantage in infrastructure, budget, brand, among other important factors.

In this sense, hotel SMEs with these characteristics must implement a plan that allows them, not only, to improve communication and the promotion of their services, but also to effectively take advantage of the opportunity to operate in a strategic tourist area, for multiple market segments with emphasis on business and conventions, in addition to exploiting the value of the hotel cluster, which is found in the sector, as this increases the opportunities that SMEs have, in relation to competitiveness, as long as they work jointly and direct their strategies to compete with the big brands.

Key words: marketing, Teusaquillo's hotels, innovation, competitiveness.

1. 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 (Instituto Distrital de Turismo, 2011, P.82), 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.

Es así como se propuso un manual guía para las empresas que padecen de estas problemáticas y soportan sus impactos. Inicialmente se sugiere que la empresa identifique sus problemas específicos y así aplicar herramientas de mercadeo integral creadas por teóricos y expertos que estén diseñadas para resolver los problemas encontrados y así guiar a la empresa en la ejecución del plan de mercadeo de forma correcta y efectiva.

Esto con el fin que el hotel mejore su competitividad y participación dentro del mercado, permitiendo aprovechar al máximo las oportunidades que tiene por operar en la localidad de Teusaquillo. Además de permitirle ser más sostenible en el mercado mejorando la comunicación, promoción, ventas y fidelización con sus huéspedes y potenciales clientes.

2. Planteamiento del problema

En la localidad número 13 de Bogotá, Teusaquillo, se encuentra una variedad de cualidades y características que hacen de este sector, un lugar atractivo para todo tipo de turistas. Por esta razón, diferentes tipos de hoteles y marcas hoteleras se han interesado en ofrecer sus servicios allí. La ubicación estratégica de estos hoteles, además de los numerosos motivadores de viaje que existe son un valor añadido a los huéspedes y representan una oportunidad para los 179 establecimientos hoteleros, aproximadamente, que se encuentran en esta zona de la capital, según el censo de establecimientos de alojamiento y hospedaje de la alcaldía de Bogotá.

Según este censo (2018, p. 5-23) aproximadamente un 4,8% de los hoteles cerraron en un periodo de 2 años. Adicional a esto, el 90% de los gerentes encuestados y entrevistados en la recolección de información primaria manifestaron la debilidad que estos tienen a la hora de competir con tantos hoteles que dirigen sus servicios al mismo segmento de mercado, en la misma localidad. Esto junto con el hecho que los gerentes de estos pequeños y medianos hoteles no aplican estrategias novedosas para captar la atención de los huéspedes genera una amenaza que puede disminuir considerablemente la vida de la empresa dentro del mercado.

La gran encuesta PYME de Anif (2018, p.17) argumenta que la competencia y la falta de demanda es unas de las problemáticas que más se presentan en la gestión de una PYME hotelera, el mismo análisis argumenta que estos síntomas en el mediano y largo plazo hacen que una PYME tenga que cesar sus operaciones y finalmente cerrar.

Los gerentes hoteleros de Teusaquillo, también, manifestaron que ser competitivos y alcanzar un posicionamiento ventajoso dentro de un mercado tan saturado representa un desafío, para los hoteles de menos de 30 habitaciones, pues los limitados recursos los obliga a ser más creativos y recursivos a la hora de hacer gestiones de mercadeo. Sin embargo, la mayoría de estos ni siquiera diseñan e implementan un plan de mercadeo, por desconocimiento y/o percepción negativa hacia esta área; al final esto resulta en planes simples e incompletos que no generan mayor valor en los hoteles ni en sus clientes.

Por otro lado, el mundo vive una crisis global que ha impactado negativamente el sector turístico y hotelero. Según la OMT:

“Los datos disponibles apuntan a un descenso del 22% en el primer trimestre de 2020, habiéndose reducido las llegadas en marzo en un 57%. Esto se traduce en una pérdida de 67 millones de llegadas de turistas internacionales y alrededor de 80.000 millones de USD en ingresos. Además, entre 100 y 120 millones de puestos de trabajo están en peligro” (2020, párr.4).

Actualmente es difícil conocer con exactitud como el sector turístico cambiara y que impactos sufrirán los hoteles hasta el fin de la pandemia. Sin embargo, las autoridades del sector turístico y universidades han evaluado los impactos de esta y predicho posibles escenarios para el sector. El instituto de turismo concluyó que las ventas de los hoteles ya venían en tendencia negativa antes de la pandemia y durante los primeros días de marzo, las ventas en Bogotá, habían caído en 48,3% en promedio (IDT,2020, p. 17).

Adicional a esto, el cierre temporal o limitaciones en los motivadores de viaje para todos los segmentos 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.

Con toda esta información se puede evidenciar el hecho de como es un reto para las PYMES ser sostenibles en el tiempo y asegurar un crecimiento dentro de su sector económico. Con sus recursos tan limitados, en comparación con grandes marcas y cadenas, y la ausencia de planes de mercadeo efectivos es difícil captar clientes, generar ventas y fidelizar huéspedes en las cantidades necesarias, lo cual recae en problemas con la situación financiera de la empresa. Además, con la actual pandemia estos desafíos se vuelven aún más difíciles pues todas las actividades turísticas y hoteleras están fuertemente restringidas y la demanda es ahora mucho más escasa.

Se ha vuelto imperativo para las PYMES hoteleras entender, diseñar, aplicar y gestionar planes de mercadeo novedosos y atractivos, que tengan comunicación bidireccional y promocióne al destino y el establecimiento hotelero, pues de lo contrario, la supervivencia del hotel dentro del mercado será corta y otros hoteles que si adelanten estrategias de mercadeo captarán la atención, confianza y las ventas de los clientes, que asegurará su operación por más tiempo.

En resumen, las PYMES hoteleras de Teusaquillo tienen la necesidad de reinventarse y ser aún más recursivos, innovadores y creativos para atraer la poca demanda que existe actualmente, además de retener la que ya tenían. Es esencial que los gerentes aprendan a diseñar y aplicar estrategias de mercadeo integral para mejorar la percepción y respuesta de los clientes en un mediano y largo plazo, debido a que los hoteles reconocen que no asumen la gestión de mercadeo como se espera en cada campaña de promoción, venta y comunicación.

3. Objetivo

3.1 Objetivo general

Diseñar un manual para PYMES hoteleras en la localidad de Teusaquillo en Bogotá, que aporte elementos para la elaboración de un plan de mercadeo eficiente e innovador y ayude a los hoteles a ser sostenibles, desde la perspectiva del mercadeo, en el largo plazo.

3.2 Objetivos específicos

- 1) Conocer el contexto turístico de la localidad de Teusaquillo en Bogotá.
- 2) Establecer el perfil de las PYMES hoteleras de la localidad, delimitando cuales de estas serán usuarias del Manual.
- 3) Analizar las herramientas y teorías del mercadeo integral que ayuden a resolver las problemáticas más recurrentes de las PYMES hoteleras en Teusaquillo.
- 5) Sintetizar la información en un manual que los gerentes puedan consultar y les aporte herramientas personalizadas y específicas para dar solución a las problemáticas en la gestión de mercadeo.
- 6) Evaluar la efectividad que tiene la aplicación del manual en 6 meses, y así, obtener retroalimentación de la práctica para que este sea lo más óptimo posible.

4. Metodología

En primer lugar, es importante resaltar que el presente trabajo de investigación es de carácter cualitativo y de tipo descriptivo, pues se estudió y analizó el comportamiento del mercado y la gestión de mercadeo de las PYMES hoteleras en un ambiente natural interpretando la información con base a las decisiones de los gerentes y gestión de mercado en los hoteles; y aunque a lo largo de la investigación se usaron indicadores numéricos, la síntesis y la propuesta de investigación es subjetiva y pretende solucionar un conjunto de problemas que generan un fenómeno a partir de unas características ya existentes en el sector.

La fase preparatoria del trabajo consistió en hacer uso de fuentes secundarias como artículos académicos, investigaciones, políticas públicas y teorías, que dieron un contexto inicial de la condición actual del sector, las PYMES y el mercado. Así se pudo deducir unas premisas generales que dieron una primera impresión de la problemática y se determinó que el objeto de estudio sería hoteles ubicados en la localidad de Teusaquillo, en Bogotá, que operaran con menos de 30 habitaciones.

Después, en la fase de aplicación de instrumentos y recogida de información, se aplicó una encuesta (ver imagen 1 -3) a los gerentes de mercadeo o gerentes generales de 15 hoteles que cumplieran con los requerimientos y se hizo una matriz de observación donde se confirmó la existencia de características importantes en la gestión de mercadeo hotelero. (ver imagen 12)

La fase analítica, consistió en hacer el análisis adecuado de la información recolectada que concluyo en un diagnóstico final del sector. Esto permitió buscar de forma más concreta teorías y herramientas de mercadeo integral que atacara los problemas más recurrentes encontrados en las fases anteriores. Después, se hizo una prueba piloto de 6 meses de las primeras teorías y herramientas propuestas y se tomó retroalimentación.

Finalmente, para la fase informativa, se tomó toda la información disponible en el momento y se estructuró un documento que incluía, de forma simplificada y atractiva, todo lo encontrado en la investigación, fortaleciendo y profundizando en los puntos que los gerentes retroalimentaron al momento de aplicar la prueba piloto. Para que así, las PYMES tuvieran herramientas que les diera solución a las problemáticas más comunes entre ellas.

5. Resultados obtenidos

El producto final del proyecto es un manual digital que los empresarios pueden consultar en el momento que deseen hacerlo. Este contiene: el diagnóstico que resultó en la primera fase de la investigación, así como una contextualización de la localidad y cómo sus características permiten impactar en el desarrollo competitivo de las empresas; también, una serie de pasos que explican y ejemplifican el desarrollo de un plan de mercadeo competitivo e innovador con recomendaciones que intentan dar solución a las problemáticas encontradas en el diagnóstico y las herramientas y teorías propuestas por expertos de mercadeo y de gestión administrativa; finalmente, una sección que presenta, de forma resumida, el funcionamiento de diferentes canales de mercadeo tradicional y digital, que las PYMES pueden utilizar y explotar en sus estrategias.

6. Capítulo 1. Contexto y diagnóstico

Teusaquillo es la localidad número 13 de Bogotá y según la Secretaría de Cultura Recreación y Deporte esta es:

La localidad Cultural de Bogotá, ofrece a la ciudad y al país una significativa oferta cultural, soportada en gran medida por la variedad de organizaciones de diverso orden, así como por su patrimonio histórico, arquitectónico, ambiental y urbanístico. Cuenta con más de 500 organizaciones entre culturales, patrimoniales y turísticas, así como un número indeterminado de artistas locales (s.f., párr. 40).

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, Teusaquillo tiene un gran número de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que pueden influir directamente en las PYMES del sector hotelero, sus decisiones y en cómo el huésped puede percibir su experiencia. (Ver tabla 2)

En la localidad existen aproximadamente 179 prestadores de servicios de alojamiento, según el censo de establecimientos hoteleros de la alcaldía de Bogotá, algunos de ellos se reconocen en la tabla 1 y el mapa interactivo (ver imagen 10). Desde el 1 de enero del año 2018 terminó la exención tributaria que gozaban todos los nuevos hoteles que hubieran sido renovados desde el 2003. Durante este periodo, considerado el boom del sector hotelero “se agregaron 27.705 habitaciones nuevas al mercado colombiano con una inversión de \$2,2 billones, según cifras de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco)”. (La República, 2014, párr. 2). “Remodelaron durante el periodo ya mencionado 21.763 habitaciones con una inversión de \$492.521 millones, según datos del gremio hotelero.” (La República, 2014, párr. 6).

Esta creación de nuevos hoteles y fortalecimiento del clúster hotelero impulsó al sector turístico en Bogotá, que según la Cámara de Comercio de Bogotá es del 10% y el 12% de estas realizan operaciones de comercio exterior. Además, que las actividades de comercio, hoteles y restaurantes que se realizaron por personas residentes y visitantes fue de 20.9% del total de la oferta de la localidad (2007, p. 1)

Por otro lado, Teusaquillo tiene atractivos dirigidos a diferentes segmentos turísticos como el natural y cultural en el Parque Metropolitano Simón Bolívar donde el Instituto de Recreación y Deporte (IDRD) organiza eventos culturales y deportivos cada año como el Festival de Rock al Parque o el Festival de Verano. Además, en lo referente a zonas verdes la localidad tiene 134 zonas verdes y parques (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2019, p. 1).

También tiene atractivos para el segmento religioso en la iglesia de San Alfonso María del Ligorio; artístico, en el Estadio Nemesio Camacho El Campín, la Biblioteca pública Virgilio Barco, el Museo de Arquitectura Leopoldo Rother, el Teatro de Marionetas de Jaime Manzur, Casa Ensamble y la Casa Teatro Nacional; y gastronómico en el Parkway con restaurantes como BaoBun, Shivas, Incantantem, entre otros.

Sin embargo, la ubicación estratégica al aeropuerto El Dorado (que se encuentra muy cerca de la localidad), la Embajada de EE. UU, el Centro de Convenciones y Eventos FERIALES Corferias y el Centro de Eventos Ágora, además de la zona económica y empresarial hace de Teusaquillo un destino atractivo para el segmento de negocios y convenciones, más que otros.

Quiere decir que, Bogotá como destino, la mayoría de los visitantes son atraídos por motivos de negocio y estos a su vez al clúster hotelero que se encuentra en Teusaquillo, por todas las ventajas que este ofrece. Según el informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2017 del total de turistas en Bogotá el 11.6% fue de no residentes nacionales y el 16.7% de no residentes internacionales. Estos fueron motivados por negocios y asuntos profesionales. Adicional a esto, en Bogotá se registró un total de 10.067.288 de turistas nacionales e internacionales (2018. pp 6-23).

En cuanto a la coyuntura que impacto negativamente todo el sector hotelero a nivel mundial por la pandemia del covid-19 se puede deducir que, aunque diferentes especialistas, gobiernos y sectores económicos insisten que el sector turístico y hotelero tendrá una reapertura y recuperación económica en el 2021, el cierre de sus operaciones ha perjudicado fuertemente su sostenibilidad en el mercado. Se ha visto en algunos destinos un declive en la demanda hotelera del 79 % (Kibrom, Kibrom y Andinet, 2020, p.4).

Entonces, ha sido un reto aún mayor para las PYMES competir en un mercado con tan escasa demanda. Y aunque algunos hoteles han prestado sus servicios al personal médico en tiempo de crisis, esta práctica, sigue siendo insostenible para cumplir con las obligaciones económicas. Es así como la nueva realidad exige a los hoteles implementar protocolos de bioseguridad e higiene, además de ajustar la forma en cómo se comercializa los servicios de alojamiento pues las condiciones del mercado han cambiado y ahora los hoteles asumen un mayor desafío al comunicar y convencer a sus clientes que las instalaciones son seguras y no representan un riesgo para la salud, mientras siguen con el proceso de posicionar la marca, generar mayor número de reservas y fidelizar huéspedes.

Así mismo, contemplando toda la información descriptiva de la localidad ya presentada, también es importante tener en cuenta el contexto normativo que deben seguir las PYMES para así implementar un manual que les permita competir de forma legal y justa ante el estado. Si alguna estrategia del plan incumple la norma, el hotel podrá recibir penalizaciones por estas faltas y en algunos casos ocasionar el cese de sus actividades mercantiles.

De esa forma, Teusaquillo al hacer parte del casco urbano de Bogotá cuenta con autoridades públicas nacionales como: el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Viceministerio de Turismo, ProColombia y Fondo Nacional de Turismo; y con autoridades públicas distritales como: la alcaldía local, la estación de policía 13, hospital Chapinero ESE, secretaría distrital de ambiente, secretaría de cultura, recreación y deporte, secretaría distrital de desarrollo económico, cuerpo oficial de bomberos de Bogotá, el instituto distrital de turismo; y autoridades privadas como: cámara de comercio de Bogotá, greater Bogotá convention bureau, Cotelco y Acodres (Romero et al., 2015, pp. 7-11).

La regulación, protocolos y estándares que comprende la práctica de actividades turísticas y hoteleras, y la gestión de mercadeo en esta industria es extensa. Inicialmente, todo establecimiento turístico y hotelero debe cumplir con la ley 300 de 1996 y su última versión 1558 del 2012 que “tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística” (ley 1558,2012, art.1). De esta manera, las PYMES no podrán saltarse la norma o emprender actividades que estén fuera de esta regulación.

Igualmente, en el ámbito de gestión empresarial, es necesario no descuidar las leyes, protocolos, tributación y documentación requerida a nivel nacional, distrital, y en caso dado gremial. Elementos como: normatividad laboral; código de comercio; registros mercantiles; RUT; NTS; manejo contable, según lo exige la norma; tributación, según actividades que tenga

el hotel; estándares de salubridad, estructurales, calidad, bioseguridad y muchos más, suponen un requisito obligatorio para la operación y correcto funcionamiento del hotel.

Para la gestión de mercadeo en las PYMES hoteleras y aplicación de los planes que resulten del manual, es necesario que los gerentes tengan presente los estatutos del consumidor reguladas por la Superintendencia de Industria y Comercio, pues este regula la forma, canales y tipo de información comercial que las empresas, a nivel nacional, presentan en el mercado. Por lo que se busca que las empresas tengan un especial cuidado en el contenido de su comercial, condiciones y restricciones, promociones y todo tipo de información que se decida comunicar pues de incurrir en publicidad engañosa, comparación con otra marca u otra actividad que afecte al consumidor y/o las marcas de los competidores directos el ente regulador puede imponer sanciones económicas o legales.

Por otro lado, el manual contempla el uso de herramientas enfocadas al mercadeo digital y comercio electrónico que igualmente deben cumplir los parámetros legales. También, el manual de mercadeo recomienda a los hoteles diseñar, alimentar y actualizar constantemente una base de datos que puedan explotar. Pero el uso de esa información debe contemplarse en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013. Entonces, es necesario que el hotel disponga de la información de sus clientes de forma responsable, respetando las autorizaciones, los tiempos, plazos y condiciones que la ley exige para el uso de esta. De lo contrario, la superintendencia de industria y comercio tiene la autoridad de imponer las respectivas sanciones (decreto 1377, 2013, Art.27).

Aunque, los hoteles no envían mercancía física al extranjero si generan documentación y ventas electrónicas por OTAS, página web, u otras opciones de reservas en internet; siendo así, están sujetas a la normatividad de comercio de electrónico que indica el manejo de información y documentación entre hotel – cliente y hotel – intermediario. La ley 527 de 1999 define y regula

las partes, el proceso de la documentación y correcto manejo de esta, para que tenga una vigencia y legalidad sujetas a la norma.

6.1 Diagnóstico de las PYMES

Con el uso de una encuesta donde se realizaron preguntas referentes a la opinión y posición de los empresarios acerca del área de mercadeo (ver imagen 1-3) y tomando una muestra de 15 PYMES hoteleras, se concluyó que el 90% de las empresas no gestionan sus procesos de mercadeo en un área especializada para esto, es decir que solo un 10 % de hoteles tienen un área de mercadeo, en donde se centraliza todos sus procesos de esta área. El resto de las PYMES toman decisiones de mercadeo desde el área administrativa o de ventas.

Los dos grandes motivos por los cuales la mayoría de los hoteles, en este sector, no tienen un área de mercadeo son: primero, el desconocimiento de cómo se gestiona y cómo se vincula a los otros procesos operativos de la empresa; segundo, los costos anuales que genera para la empresa tener esta área que, según los empresarios, son desde 10.000.000 COP hasta 30.000.000 COP (ver imagen 4). Sin embargo, el 60% de los hoteles destinan menos de 5.000.000 COP anuales a diseñar e implementar estrategias y procesos de mercadeo, otras invierten hasta 15.000.000 COP anualmente (ver imagen 5).

Además, el canal más frecuente de comunicación y fidelización de clientes que los hoteles utilizan es el online, usando mensajes por WhatsApp, e mail y páginas de internet como únicos recursos que según el 10% de los empresarios les ha beneficiado en aumento de reservas, más volumen de likes y más visitas en la página de internet. El otro 90% no ha percibido beneficios en sus programas de comunicación y fidelización (ver imagen 6).

Entonces, aunque las PYMES desconocen el valor de focalizar la gestión de mercadeo en un área independiente y especializada en esta actividad si invierten en estrategias que les permiten atraer clientes y vender noches. No obstante, los resultados no son satisfactorios debido a que todas las decisiones y recursos destinados a las estrategias de mercadeo no son administrados de forma óptima, ya sea por desconocimiento o por estrategias poco novedosas.

En cuanto a las opiniones de las PYMES hoteleras en Teusaquillo, puede evidenciarse como son un claro ejemplo de la dificultad de fidelizar y captar clientes por la alta competencia que opera en el sector, pues el 20% de los hoteles de la muestra no considera un reto llamar la atención de los clientes y fidelizarlos y el otro 80% si percibe un desafío en atraer clientes y no perderlos por la alta competencia que hay en el clúster (ver imagen 7).

Sin embargo, el 90% hoteles están de acuerdo en que las grandes cadenas internacionales representan una amenaza muy significativa para las PYMES por lo cual es necesario asumir programas competitivos y de innovación para captar la atención de los clientes, aunque, según los gerentes de los pequeños y medianos hoteles, ni siquiera el 60% de las PYMES implementan periódicamente proyectos de mercadeo que les permita ser más competitivos frente a las marcas internacionales (ver imagen 8 y 9).

En resumen, para las PYMES hoteleras de la localidad el competir en un sector tan demandado y con mucha presencia de marcas internacionales las obliga a ser más competitivas e innovadoras en los proyectos de mercadeo pero aunque los gerentes conocen y aceptan la existencia de estas amenazas tampoco invierten constantemente en el diseño e implementación de planes que les permita competir de forma más novedosa y competitiva en el mercado, por el contrario, implementan planes de mercadeo incompletos, obsoletos y poco valorados por los clientes y el mercado dejándolos en desventaja con otros hoteles y marcas internacionales que

invierten y actualizan constantemente sus programas de mercadeo con propuestas más competitivas e innovadoras que atrae y fideliza a los huéspedes.

7. Capítulo 2. Teorías de mercadeo

Para un total entendimiento del trabajo de investigación y el manual, es importante conocer y entender todos los términos o la jerga que maneja la gestión de mercadeo. Entonces, antes de abarcar con las teorías se presentará una contextualización y una definición de términos que se usaron en el documento y que pueden ser confusos o nuevos para algunos gerentes.

Inicialmente, Francisco Abascal Rojas define marketing/mercadeo como “una parte del intercambio de valores cualitativos y cuantitativos del mercado, siendo su misión principal la vigilancia de estos cambios y se puede hablar de él cómo organización, como función, como una clase de trabajo, como un sistema, etc.” (s.f., p.13) y la Universidad de las Américas de Puebla cita a los autores Kotler, Bowen y Makens (2002, P.4) y lo define como “un proceso social y gerencial; en el aspecto social de los individuos y grupos en donde crean intercambios de productos y valores con otros, con la finalidad de obtener lo que necesitan y desean”(s.f., p.1).

Por otro lado, Lamb, Hair y McDaniel citado por Ortiz Mauricio et al. (2015, p. 159) definen planeación de mercadeo como el diseño de actividades relacionadas con los objetivos de marketing y su entorno cambiante. La planeación es la base de todas las estrategias y decisiones de mercadeo; es pasar del que y el por qué al cómo, cuándo y quién; esto es identificar, establecer y asignar la ruta que se debe seguir para alcanzarlos objetivos establecidos por la dirección de marketing en cumplimiento de la planeación estratégica de la empresa y los requerimientos del mercado (Ortiz-Esparragoza et al.,2015, p. 173).

Para la planeación del plan, el manual ofrece herramientas de mercadeo para que los gerentes usen; es importante que la aplicación y los análisis de estas resulten en una estrategia innovadora y competitiva que agregue valor al hotel. Repasando las definiciones de innovación, una que define el término como se desarrolló en la investigación es:

“El proceso de transformar ideas en valor para la organización y los consumidores, el cual se inicia con la generación de ideas, pasando por un tamizaje de viabilidad, hasta la implementación de un nuevo, o significativamente mejorado: producto –bien o servicio-, proceso, esquema de mercadeo o estructura organizacional de la empresa” (González, 2020, p.3).

Adicionalmente, el autor argumenta como existe más de un tipo de innovación, que también es necesario que los gerentes conozcan, pues las herramientas propuestas en el manual pueden arrojar resultados de cualquiera de estos tipos de innovación. González (2020, pp. 4-6) las clasifica como:

- Innovación incremental: “son cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa, pero que si se suceden de forma acumulativa pueden constituir una base importante de progreso”.
- Innovación radical: “implica una ruptura con lo ya establecido, nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes”.
- Innovación de producto: “una innovación de producto, es la introducción de un bien o servicio que es nuevo o significativamente mejorado con respecto a sus características o aplicaciones previas (manual de Oslo).

De la misma manera, se toma como definición de competitividad como: “la capacidad de explotar, producir y comercializar bienes en el mercado teniendo como parámetros los estándares de eficiencia vigentes en el mercado mundial” (Rojas & Sepúlveda 99, p.15). Entonces, al implementar tácticas, actividades y estrategias enfocadas a añadir competitividad, la organización será más eficiente y tendrá lo que en el mercado se le conoce como valor competitivo.

Es responsabilidad de las PYMES direccionar y aplicar las herramientas propuestas para que todo su plan de mercadeo genere valor constante en su gestión comercial, además, de tener en cuenta con cumplir con los estándares de calidad y eficiencia que ya se están manejando en el mundo, que serán mucho más estrictos debido al momento coyuntural que deja la pandemia mundial.

Dentro del manual, también, se especifica que uno de los pasos para hacer un correcto plan de mercadeo es el de definir correctamente el público objetivo, es decir, al tipo de cliente que quiero venderle. Para conocer y entender a estos clientes es necesario segmentar el mercado, que es: categorizar por demografía, psicología, industria, geográfica, entre otros tipos, para diseñar estrategias ajustadas a los gustos, necesidades y preferencias del mercado. El hotel también puede segmentar aún más el público objetivo, con el fin de personalizar al máximo las acciones de mercadeo y generar un mejor impacto entre los clientes (Fred, 2009, pp.278-280). Realizando este paso el hotel garantizará que las fuerzas de mercadeo y ventas no se desperdicien en estrategias que no aporten valor, como actualmente está sucediendo con las PYMES en Teusaquillo.

7.1 Teorías generales a las PYMES del sector

Jorge Patiño (2018, p. 1- 12) sostiene que las PYMES tienen la necesidad de ser competitivas e innovadores, pues tienen demasiadas limitaciones que estropean su gestión y resultados dentro del mercado debido al contexto político y económico en el que se encuentran, y concluye que la efectividad y sostenibilidad de estas pequeñas y medianas empresas depende directamente de la alta gerencia, pues son sus decisiones las que direccionan la empresa y si estas no aplican teorías de gestión empresarial que se ajusten a su contexto y coyuntura e implementan tecnología e innovación, estas no serán competentes representando problemas a la empresa.

Desde el punto de vista del mercadeo es necesario que las PYMES adopten prácticas de promoción en donde el cliente perciba un valor añadido, ahorro y cercanía hacia la marca. Según Maldonado (2013, P.53) “el público observa los lineales, compara y opta por buenos precios, descuentos, productos que ofrecen regalos atractivos o sorteos que despiertan la ilusión, interesantes promociones, muestras gratuitas”. Esta tendencia resulta ser un reto para las PYMES si se tiene en cuenta que en la localidad existen una gran cantidad de hoteles que ofertan sus servicios al mismo segmento, por lo que deben competir de una forma innovadora y atrayente en el mercado.

Y es que Alejandro Schnarch (2014) argumenta que el 60% de las PYMES en Colombia quiebran en un plazo de tiempo de 6 años y una de las problemáticas es la comercialización de sus productos o servicios. Es decir, las empresas crean un producto o servicio que vender y después se preguntan a quién y cómo venderlo.

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 (Schnarch, párr.1).

Este enfoque, según el autor, se denomina “concepto moderno de mercadeo” que representa para los empresarios, en este caso hoteleros, una fuerte debilidad pues

Es cierto que se requiere de conocimientos y competencias administrativas para gestionar con éxito una pequeña y mediana empresa, a menudo la gran falencia es que no manejan ni usan el marketing con todas sus herramientas y ayudas para identificar necesidades y desarrollar los productos y servicios pertinentes, así como mercantilizarlos adecuadamente (Schnarch, párr.1).

Entonces, la baja demanda que se presenta actualmente por la pandemia mundial obliga a la alta gerencia a tomar decisiones y diseñar estrategias que asegure la sostenibilidad de los hoteles. El diseño y la implementación de un plan de mercadeo asegurarán la operación de las PYMES en el mediano y largo plazo. Adicional a esto, los gerentes deben procurar mantener aún interacción con sus huéspedes y continuar generando interés en sus servicios para cuando se haga una reactivación total de las actividades turísticas y hoteleras.

Para esto Kotler argumenta que para las empresas se ha vuelto un mayor reto tomar decisiones que atraigan y retengan clientes y es que ellos se han vuelto más inteligentes, selectivos y exigentes. “Las empresas que quieren incrementar sus utilidades y ventas tienen que dedicar tiempo y recursos considerables a la búsqueda de clientes nuevos” (Kotler, 2001, p.27). Pues una empresa competitiva también depende de su número de ventas y para esto debe tomar las decisiones correctas que incrementen el número de consumidores y los retengan “puesto que

los clientes leales representan una fracción sustancial de las utilidades de la empresa, no conviene arriesgarse a perder un cliente” (Kotler, 2001, p.30).

Siendo así, es importante que las empresas en especial las PYMES tengan un programa de fidelización al cliente, pues la Agencia de Inboundcycle (S.F., parr.3) sostiene que una de las ventajas de manejar un programa de fidelización es que a largo plazo los clientes antiguos representan un menor costo a los clientes nuevos, es decir: “retener clientes, es siempre mucho más económico que conseguir nuevos, puesto que no es necesario poner en marcha acciones de marketing muy costosas, las cuales no siempre garantizan el retorno de la inversión” (JGR, 2018, párr. 3). Por otro lado, “sería equivocado señalar el precio como el elemento diferenciador único: "el cliente ahora mismo es mucho más exigente. Ahora valora otras cosas porque las compañías tratan de dar algo más, de superar sus expectativas", afirma Mario Taguas” (JGR, 2018, párr. 3).

Quiere decir que, si un hotel dirige sus esfuerzos en no solamente atraer sino también en retener a sus huéspedes, esto le representara menores costos y mayores ganancias. Programas de fidelización de grandes y medianas cadenas hoteleras les han permitido posicionar la marca y retener un número considerable de clientes que los preferirán por encima de otro competidor, entonces si las PYMES integran programas que valoren la lealtad del huésped este reconocerá un valor en esta y la preferirá por encima de otro competidor directo.

En cuanto a las limitaciones económicas que tienen las PYMES frente a las grandes marcas, para implementar este tipo de estrategias, se recomienda, a los hoteles que pertenecen al clúster hotelero, trabajar conjuntamente para fortalecer enlaces de comunicación continúa, generando y compartiendo conocimiento para explotar y desarrollar una mejora en los procesos y en el servicio (AIREM, 2007, Párr. 22).

Así mismo, la revista argumenta que este clúster puede hacer uso de las herramientas TIC para generar lo que llaman “ecosistemas de negocios” que consiste en una red estratégica de empresas para generar prácticas y culturas empresariales similares, de confianza entre las empresas y de un sentimiento de comunidad y estabilidad. (AIREM, 2007, Párr. 23-24). Estas redes a su vez permiten que los miembros reduzcan la incertidumbre y costos, mejoren estándares operacionales y puedan compartir información de proveedores, clientes, entre otros. (AIREM, 2007, Párr. 83).

Con estas tendencias tecnológicas e informáticas y la revolución del internet se han creado nuevas oportunidades para las empresas que desean ofertar, comercializar, publicitar y retroalimentar sus servicios. Y para la gestión de mercadeo, es un proceso de gestión que ayuda a la identificación, anticipación y satisfacción de las necesidades del cliente de manera rentable para la organización o empresa (Cerveró et al. 2002:24)”. (Mercedes, 2006, Párr.11).

7.2 Teorías ajustadas a las PYMES, según el diagnóstico

De acuerdo a las necesidades encontradas de los hoteles expuestas en el primer capítulo y a los argumentos ya presentados en este, se encontró autores con teorías más específicas que pretenden dar solución a las problemáticas que tiene las PYMES en Teusaquillo. Inicialmente, la ausencia de un área que se encargue de los procesos de mercadeo, en la gran mayoría de las empresas, hace difícil la gestión y el desarrollo de una buena estrategia de mercadeo que ayude a generar un mayor volumen de ventas, pues “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” (Torres, 2014, p.265). Es decir, que es importante que un área focalice sus esfuerzos y sus

recursos a desarrollar objetivos enfocados en la maximización de ocupación y generación de valor dentro del mercado.

Para la creación de un área de mercadeo es importante iniciar con una metodología que le permita a la empresa identificar su valor competitivo en el mercado y realizar un diagnóstico acerca del nivel de competitividad interno de la empresa, analizando las acciones de mercadeo que se han desarrollado hasta el momento. Es imperativo, en este paso, tener en cuenta variables como conocimiento de mercado, servicio, comercialización, canales, presupuestos asignados, entre otros aspectos que así considere la empresa (Martínez, 2017, p.15 – 16).

Sin embargo, como lo afirma Urrego y Tinjacá en su tesis de maestría:

Las pymes no necesariamente deben tener un área estructural de marketing, sino que deben ser en sí mismas áreas no estructurales de marketing dado su tamaño. El plan de marketing se debe convertir en el plan de negocios, todas las acciones de la empresa deben ser actividades de marketing, desde la decoración, el café que se sirve, la experiencia en los baños, el parqueadero, el sitio web, la conversación con un colaborador: todo es marketing (2015, p.27).

Entonces, es decisión de las PYMES si desean enfocar sus procesos de mercadeo en un área especializada, sin embargo, lo importante es que en todo momento los hoteles realicen inversiones en mercadeo y estructuren un plan estratégico que les permita ser competitivos en el mercado, pues de lo contrario no tendrán una percepción positiva y diferenciadora que resalte por encima de sus competidores y esto hará que los clientes sean indiferentes en su proceso de compra al momento de analizar donde hospedarse.

En cuanto a los canales de comunicación que resaltan en las Pymes, es importante recalcar que, aunque los canales virtuales como página de internet, redes sociales y motores de búsqueda actualmente han adquirido mucho poder en el mercado mientras que la inversión en publicidad tradicional ha caído de forma progresiva. 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 (Hermida & Iglesias, 2017, pp. 157- 160).

Una de las opciones para la comunicación con los clientes es la del canal directo como llamadas, ventas personales y correos electrónicos, pero según lo sustenta Hermida & Iglesias para que el canal de ventas directo sea eficiente es necesario que la empresa cuente con una base de datos actualizada, con los datos de los clientes y clientes potenciales. (2017, p. 160). Según Mercedes Anato “Internet puede ser visto como un factor que margina el contacto directo del personal dentro de una organización, sin embargo, representa un instrumento útil” (s.f. párr. 25).

También, este autor menciona que:

Existen dos tipos de canales: los personales, que son los que establecen un contacto directo entre las personas, el emisor y el receptor, y los impersonales, en los que no se produce este contacto directo. Dentro de los canales de comunicación personales se puede mencionar la red de ventas o el personal en contacto de cualquier organización de servicios. Dentro de los canales de comunicación impersonales se pueden citar, entre otros, la publicidad o el marketing directo (s.f. párr. 15).

Entonces, aunque no se debe descartar el uso del mercadeo tradicional es importante que el hotel considere la inclusión del mercadeo digital en los planes de mercadeo porque estos, según Kannan (2017), “se han convertido en una herramienta esencial para competir en el mercado “su uso es la más eficiente herramienta para alcanzar al cliente potencial” (Fierro et al., 2017, párr. 6). Debido a que las personas desean estar cada vez mejor informadas y conocer lo último del mercado, han dado paso a que las empresas estén en la necesidad de actualizarse y renovarse constantemente y a su vez de informar en el medio más óptimo y eficaz de la disponibilidad de ese producto en el mercado (Inout, S.F. Párr. 2).

“El marketing digital no solo ha establecido nuevas reglas de juego, sino que ha ayudado al “marketing analógico” o marketing tradicional a conocer más a fondo a sus clientes. Es en este punto donde entran en juego las nuevas estrategias del marketing sumado a las nuevas tecnologías; alianzas, publicidad online, e-mail marketing, marketing one to one, herramientas de fidelización, etc, canales y estrategias que convierten el marketing digital en un apoyo y pilar fundamental del marketing tradicional.” (Inout, S.F. Párr. 7).

Quiere decir, que usar las herramientas y estrategias de comunicación correctas ayudará a las PYMES con su alta competencia porque al existir tanta oferta hotelera en un mismo lugar será más difícil aprovechar los canales de comunicación siempre que la empresa no tenga una estrategia efectiva. Es necesario diseñar estrategias encaminadas a los diversos canales para alcanzar los objetivos, pues todo plan de mercadeo debe prestar atención hacia que tipos de públicos se debe dirigir, ya sea por zona geográfica, género, edad, entre otros. “Es posible que para conseguir un único objetivo sean necesarias varias acciones enfocadas hacia diferentes segmentos de mercado” (Hermida & Iglesias, 2017, pp.144 & 145).

Una vez el hotel conozca su público objetivo es necesario que estudie y comprenda el comportamiento que este tiene en relación con los medios de comunicación y entender qué tipos de medios utiliza más, cuánto tiempo dedica a cada uno, a qué secciones se dirige más, entre otras, solo con esta medida denominada como “grado de alcance” o “segmentación” se puede definir el mensaje al cual estará expuesto (Best, 2008, p. 213).

Por último, de las debilidades que más perjudican a las PYMES es la ausencia de planes de mercadeo que las ayuden a ser más competitivas en el mercado, además de seguir estrategias para la promoción y comercialización de sus servicios. Diferentes autores expertos en la gestión de mercadeo empresarial afirman que toda empresa debe tener un plan estratégico y no seguir las tendencias que se imponen en los competidores, y es que, esta práctica hace que el enfoque de la empresa sea viciado y no tenga un direccionamiento ajustado a su contexto específico.

Pero “antes de empezar un plan estratégico de mercadeo es importante elaborar un plan de negocios que contenga: descripción completa de la competencia, tamaño de la competencia, como opera la competencia, cálculo de la demanda y estimación de la oferta” (Maldonado, s.f., p.90). Una vez el hotel haga la identificación de su contexto podrá ajustar un plan estratégico de mercadeo que cubra todas sus necesidades de forma efectiva.

Según los autores Laura Fischer y Jorge espejo (s.f.), al realizar el plan de mercadeo la empresa tendrá como ventajas:

Estimular el pensamiento sistemático de la gerencia de Marketing; orientar a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo para evitar que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa; contribuir a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus

responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve (Maldonado, s.f., p. 91).

8. Capítulo 3. Plan de mercadeo

Teniendo en cuenta los autores presentados en los anteriores capítulos junto con el diagnóstico encontrado en la localidad de Teusaquillo y los nuevos autores que se presentarán en este capítulo, se ofrecerá a las PYMES hoteleras una guía de cómo construir un plan de mercadeo integral que sea innovador y competitivo.

8.1 Pasos para el diseño de un plan de mercadeo integral

Hoyos R (2014, p.4-7) sostiene que las empresas incurren en errores bastantes comunes cuando de planes de mercadeo se trata. Los cuales son:

- No tener un plan u objetivo claro.
- Tener un plan y no ejecutarlo.
- Soñar poco en la elaboración del Plan.
- Soñar mucho en la elaboración del plan.
- No soñar.
- Empezar por táctica.
- Empezar por estrategias.
- Empezar por objetivos.
- No empezar.
- Basar el plan en opiniones y no en cifras.

Por eso es importante que las PYMES hoteleras intenten no caer en estos errores para así lograr resultados efectivos con sus planes de mercadeo.

Inicialmente, Maldonado J (s.f., p.90) propone que antes de iniciar con el diseño de un plan de mercadeo es necesario que la empresa conozca su propio contexto con relación de los competidores, es decir, que el gerente general o el gerente del área de mercadeo haga una descripción de la competencia directa e indirecta, tamaño de la competencia, como opera la competencia, cálculo de la demanda y estimación de la oferta. Así, la empresa se dará una idea de cómo debe enfocar sus estrategias de mercadeo para competir de forma innovadora y no repetir estrategias que ya tengan sus competidores, y de esta forma sea ineficiente el esfuerzo del plan de mercadeo.

También, es importante que la empresa realice una investigación de otras variables importantes y así conozca su propio contexto en el mercado. Los autores Roman G Hiebing y Scott Cooper (1992, p.7-9) sugieren tomar en cuenta: estudio meta de consumidores y de empresas competidoras, ventas del hotel con respecto a su histórico y proyecciones, conocimiento y atributos del producto, índices y hábitos de compra de los consumidores, fijación de precios, estudio mercadológico de la empresa frente a la competencia y análisis de demanda.

Para conocer el mercado y el contexto del hotel, una herramienta muy útil es el modelo canvas bussines, este modelo “propone un enfoque más sistémico que la mayoría de los modelos tradicionales, articulando los diferentes elementos constituyentes de la empresa” (Marbaise, s.f., p. 4) (ver imagen 11). Con esta herramienta, se pueden analizar 5 elementos internos de la empresa y 4 elementos externos y así tener un entendimiento complementario de los valores agregados del hotel y quien es su segmento de mercado (Carter, 2020, párr. 17- 20).

Una vez el hotel tenga clara sus características frente a los competidores y el mercado deberá establecer unos objetivos claros y viables sobre su plan de mercadeo con base en sus intereses y en su investigación previa, a este paso se le conoce como planear, y según los autores

Ricardo Hoyos, Roman Hiebing y Scott Cooper (2014, p.39) & (1992, p.70-73) es necesario que la empresa tenga en cuenta los componentes que afectan directamente al cumplimiento de los objetivos, que pueden ser: cuantitativos como ventas, tamaño y crecimiento del mercado; cualitativos en competencia, ciclo de vida del producto, misión y personalidad de la organización y las expectativas del plan de mercadotecnia; de microentorno, proveedores; de macroentorno, factores políticos, económicos, ambientales, socioculturales, demográficos, tecnológicos.

Así mismo, para un manejo de información más efectivo y que la empresa pueda establecer objetivos que contemplen todos los componentes anteriormente mencionados es acertado utilizar las matrices DOFA/ PEST (ver tabla 2) y de esta manera seleccionar los factores críticos de éxito, que son las variables que por su importancia deben ser trabajadas en el plan que se está diseñando (ver tabla 3) (Hoyos, 2014, p.42).

También el hotel puede complementar el diseño de los objetivos usando la metodología SMART. Esta consiste en diseñar los objetivos cumpliendo con las especificaciones de cada letra de las siglas, entonces; la s de specific invita a que el objetivo sea concreto; La m de measurable, a ser medible y tener una meta cuantificable; a de attainable, a ser ambicioso pero que pueda realizarse; la r de relevant, a generar un valor o una intensión lógica y t de timely, hace que el objetivo este obligado a tener un tiempo para ser cumplido.(Colorado technical university, 2018, párr. 2-7).

Es recomendado que la PYME establezca objetivos a corto y largo plazo con el fin de desarrollar nuevos mercados que les permita un crecimiento aún mayor y una posible opción de ingresos, en caso de alguna eventualidad. Así, en el caso de tener que migrar a otros mercados el hotel tendrá una estrategia estructurada que le permitirá actuar de forma ordenada y eficiente (Hiebing&Cooper, 1992, p.91-93).

Una vez el hotel tiene unos objetivos establecidos, de acuerdo a su contexto y sus intereses, deberá diseñar unas estrategias encaminadas a cumplir con dichos objetivos, igual que tácticas que les permita cumplir con las estrategias diseñadas. 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 diseñar un sistema de puntos por visita que el huésped puede redimir por noches adicionales u otros beneficios dentro del hotel. “Por lo general, aunque no es estrictamente necesario, una estrategia se construye con más de una táctica. Un objetivo puede ser conseguido mediante la utilización de estrategias alternativas; es el estratega quien escoge la mejor estrategia a seguir” (Hoyos, 2014, p.68).

Los autores Hiebing y Cooper (2014, p.39) & (1992, p.70-73) 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 por qué esa estrategia es útil para el cumplimiento de ese objetivo específico. Igualmente, es importante que el gerente recuerde que para desarrollar estrategias óptimas 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, luego, estudiar los objetivos de mercadeo de tal forma que las estrategias que se desean implementar tengan relación con el mismo.

Diferentes autores como Hiebing y Cooper, William Luther, Restrepo Franco & CIA aseguran que existen variables que la empresa debe considerar cuando realiza las estrategias de su plan de mercadeo, para un sector de servicios como es la hotelería, estas son: posicionamiento del hotel en el mercado, marca, precio, ventas, promoción, mensaje publicitario, canales de comunicación y merchandising.

Adicional a esto, Ricardo Hoyos (2014, p.70) recomienda definir un programa de mercadeo, un documento donde se detalle las tácticas empleadas en el plan, fechas de inicio y terminación de la estrategia, cronograma detallando los responsables de las actividades, controles que se llevarán a cabo en la implementación del plan y presupuesto que se debe invertir en cada actividad o táctica.

Después que el hotel tenga las estrategias establecidas será necesario hacer un presupuesto para conocer cuánto dinero le costará al hotel el cumplimiento de los objetivos que se fijaron en el plan. Esta etapa en el 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.

Los autores Hiebing & Cooper (1992, p. 209 - 211) recomiendan que el gerente tenga en cuenta tres aspectos importantes que son:

- Porcentaje de ventas para estimar un valor cercano de los ingresos que recibirá el hotel en el periodo cuando se realizará el plan y de esta forma estimar un valor monetario que el plan de mercadeo no podrá superar, esto con el fin que el hotel no asuma más gastos de los que puede permitirse financieramente.
- Método de tareas para 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 para revisar la investigación que previamente se hizo de los competidores y comparar la posición que tienen estos en la inversión de mercadeo con la del hotel, esto con el fin de conocer si el presupuesto que se está considerando sigue la

tendencia del mercado o por el contrario se queda corta, en caso de ser la segunda opción el hotel deberá estudiar la posibilidad que su plan de mercadeo no sea tan efectivo en el mercado el bajo presupuesto frente a sus competidores.

Por otro lado, Ricardo Hoyos (1992, p. 209 - 211) clasifica dos métodos de como la PYME puede realizar el presupuesto: subjetivo o cualitativo y objetivo o cuantitativo. El mismo autor dice que no existe un método correcto de hacer el presupuesto y estimar las ventas que el hotel pueda llegar a tener en un futuro, todo depende del contexto financiero del hotel y la información con la que se pueda trabajar.

En caso que el hotel considere pertinente usar el método cualitativo el autor sugiere usar algunas de estas opciones:

- Juicio ejecutivo: 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 en los que la PYME estará en el futuro, analizando el contexto psicoanalítico, político, económico, social, geográfico entre otros que pueda tener Bogotá en un periodo futuro (2014, p.75-78).
- Método Delphi: 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 (2014, p.75-78).

- Investigación de mercado: es 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 (2014, p.75-78).
- Presupuestación base 0: es el método más efectivo cuando la empresa es nueva o quiere hacer un “borrón y cuenta nueva” y 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 (2014, p.75-78).

Si, por el contrario, el hotel tiene una basta información que pueda ayudarle a utilizar el método objetivo o cuantitativo, Hoyos propone utilizar alguno de los siguientes métodos:

- Promedios móviles: consiste en tomar los valores de los periodos anteriores y realizar un promedio que será la cifra estimada en el presupuesto. (Anderson, Hair & CIA, 1995 citado por Hoyos, 2014. P.84).
- Suavización exponencial: es tomar las ventas reales del periodo anterior y se multiplica por un factor que va desde 0,0 hasta 1 y 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 uno. (Anderson, Hair & CIA, 1995 citado por Hoyos, 2014. P.84).

Finalmente, 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 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 y se deba estudiar qué cambios hubo con respecto al momento de iniciar el plan. (2014, P.104) & (1992, P.2018).

Es importante que el gerente o la persona encargada de llevar este control o auditoria tenga presente siempre el plan de mercadeo, sus objetivos y estrategias, para así conocer que se debe supervisar. Además, este control debe ser permanente, detallado, sistémico con metodología rigurosa, preferiblemente independiente para que agentes externos puedan dar una opinión mucho más imparcial, honesta y confidencial (Hoyos, 2014, P. 109).

Según Ricardo Hoyos dentro de los controles que debe realizar la empresa existen dos tipos:

- De conformidad: es la auditoria que supervisa que el plan se este realizando de acuerdo a las políticas de la compañía, leyes locales, normas internas, analizando el término de eficacia, referido a que las actividades estén cumpliendo los resultados esperados, sin entrar a ver los costos.
- De gestión: supervisa la racionalidad económica de los resultados y que tanto el plan sigue su curso financieramente, se analiza el término de eficiencia analizando que los recursos sean administrados de forma correcta para el cumplimiento de los objetivos. (Hoyos, 2014, P.109).

Igualmente, la PYME debe realizar lo que Hoyos describe como controles formales e informales, es decir realizar auditorías sin importar si son contempladas dentro del sistema de control del plan (2014, P. 110).

8.2 Herramientas de mercadeo tradicional

El manual de mercadeo propone diseñar un plan integral, donde se contemplen todos los canales tanto digitales como tradicionales que tiene el mercado. Aunque los canales online ofrecen menores costos y mayores rendimientos no es acertado descartar los tradicionales, pues aún permiten dar un mensaje y posicionar la marca a un segmento de potenciales clientes. “Se evidencia que su gestión de inversión publicitaria ha sido la forma más acreditada por las empresas y marcas corporativas para comercializar sus productos o servicios” (Yasmin, Tasneem y Fatema, 2015) citado por (Vargas, 2016, párr. 14).

De acuerdo a la recolección de información, las PYMES dejaron de usar los medios tradicionales para potenciar su marca y atraer clientes; pero se recomienda evaluar al menos los siguientes 5 medios tradicionales, al momento de diseñar el plan: inicialmente, Dangond y Sánchez (2011) argumentan que “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.

Así mismo, un canal masivo que aún permite difundir la publicidad del hotel son las cuñas radiales que “se han relacionado a 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).

Otro medio tradicional son los anuncios en periódicos que “están divididos en dos formatos de acceso: los periódicos de acceso pago o los periódicos de acceso gratuito. Este formato gratuito sólo genera ingresos por venta de espacios publicitarios, otorgando un mayor protagonismo a los anunciantes, no sólo 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, Publimetro, entre otros periódicos de acceso público que permite llegar a una gran cantidad de personas.

Igualmente, 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). O en caso de no tener un segmento tan especializado o enfocado, las vallas publicitarias son un canal que permite publicitar a un número mayor de personas la marca y los servicios del hotel.

Finalmente, “La inversión en publicidad exterior genera un gran impacto visual que intenta cautivar la atención del transeúnte (consumidor) con un mensaje lo suficientemente contundente en un lapso de tiempo muy corto.” (Vera, 2010) citado por (Vargas, 2016, párr. 14). Y es una interesante opción para los hoteles de Teusaquillo, siempre y cuando, su portafolio de cliente este conformado por un número significativo de extranjeros o sea su intención incentivar a este segmento a reservar noches en el hotel.

8.3 Herramientas del mercadeo digital

Un óptimo plan de mercadeo integral incluye dentro de sus estrategias los canales digitales, pues ofrecen a los gerentes muchas ventajas por un bajo costo. Son muchas las herramientas efectivas que pueden encontrarse a la hora de poner en práctica una estrategia de mercadeo digital.

Sin embargo, existen cinco canales básicos que son vitales tener en cuenta a la hora de competir en el mercado, hoy en día. El primero, y el más importante es 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, ventas y que las otras herramientas de mercadeo digital puedan complementarse de forma óptima con el hotel. (Google garage digital, S.F.)

El segundo, se le conoce como los metabuscadores: Google, Yahoo, y otros sistemas donde las personas realizan sus búsquedas en internet. Estos representan una oportunidad muy valiosa para que las PYMES puedan captar la atención de un público relevante que necesite los servicios que ofrece el hotel y no conozca de su existencia, ubicación, promociones y más información de utilidad para el cliente. Por ejemplo, si una persona busca en un metabuscador “hoteles en Teusaquillo” es muy probable que su intención sea reservar un hotel en esta localidad y si su hotel está en los primeros puestos de los resultados será muy probable que este reciba una nueva reserva.

Google es el metabuscador con más usuarios actualmente, según varios analistas de mercadeo digital; y es por esto que la guía del manual también busca optimizar la gestión por este metabuscador, sin embargo, según Google la mayoría de metabuscadores en el mundo funcionan de forma similar (Google garage digital, s.f.).

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

- SEO: esta es una opción gratuita y 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 valora y determina que tan relevante es para la búsqueda que hizo el usuario. Entonces, 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 tengan en la búsqueda (Ortega & Gasset, s.f., p.24).
- SEM: es la publicidad para buscadores y funciona por medio de pujas o subasta. Es decir, 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 sino también tener una página web optimizada y relevante, pues otra empresa que ofrezca menos dinero en la subasta, pero tenga mayor ranking del anuncio ocupara una mejor posición. Así mismo, Google cobrará a la empresa lo que haya ofrecido en la puja cada vez que un usuario dé clic al anuncio que aparece en los resultados (Google garage digital, s.f.).

Cualquiera que sea la opción de publicidad en buscadores que la PYME desee integrar a su estrategia, las palabras clave que elija le ayudará a atraer más tráfico a su sitio web. 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 (Parias, 2019, p. 25).

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, 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 la información a usuarios que busquen servicios que el hotel pueda proveer. (Google garage digital, s.f.).

Quiere decir que, si el hotel A cambia las palabras genéricas a grupo de 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 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. Si la persona en cuestión hace clic en el anuncio del hotel y este es de pago, el hotel incurrirá en un gasto innecesario; si por el contrario este usa solo palabras clave de concordancia exacta, como “hoteles en Teusaquillo a menos de 2 km de Corferias”, tiene más probabilidades de atraer a un tráfico más interesado en su empresa y de conseguir clientes.

Otra herramienta gratuita y que permitirá fortalecer la comunicación bidireccional con los clientes se encuentra en los directorios online. Empresas como Yahoo, Blind y Google disponen de estos directorios donde empresas ponen su información a disposición de quienes hagan búsquedas en los metabuscadores. Esta opción ofrece a los hoteles una oportunidad de publicidad

gratuita y dirigida a un segmento de mercado relevante e información de los clientes que ayuda a la toma de decisión. Google (s.f.) recomienda que el hotel use el directorio de tal manera que ofrezca información relevante y de valor para el potencial cliente, de esta manera el hotel siempre estará presente en la web y el cliente podrá tener.

El tercer canal se le conoce como redes sociales. Son una importante herramienta hoy en día para compartir contenido, participar en conversaciones, etc. Es una estructura social compuesta de personas u organizaciones que están conectadas por uno o varios tipos de relaciones, tales como amistad, parentesco, intereses comunes, etc (Dotras, 2018, P.27). Google (s.f.) afirma que es importante estar en las redes sociales más grandes como: Facebook, Twitter, Instagram. También hay opciones de redes sociales más especializadas donde el segmento de mercado es enfocado y aunque es menor el número de usuario es un público más cercano al negocio.

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 que primero se establezca un objetivo con las redes sociales, dar a conocer o responder más rápido, etc. Y ahí en adelante comenzar a diseñar las estrategias que se usarán (Hootsuite,2018, p.3).

Es importante establecer una estrategia con un orden de cuándo y qué publicar. Será más fácil que el plan tenga un calendario con responsables de cuándo y qué publicar por época del año, además de en qué red social. Así mismo, la innovación y la constancia en las publicaciones son factores claves, es importante que no sea el mismo anuncio y que no haya una publicación cada tres meses (Google garage digital, s.f.).

Así mismo, las métricas que ofrecen las analíticas de cada red social (información del comportamiento de determinada acción del mercadeo digital en el canal permite hacer un control sobre las estrategias, algunas de estas son: ROI, CTR, IOR, conversión, etc. Con esta información se hace un control del rendimiento y se analiza el impacto que tiene el hotel en las redes sociales según los objetivos propuesto y de ser necesario ajustarlos y optimizarlos (Hootsuite, 2018, p.10).

Para el desarrollo de un plan efectivo de mercadeo en redes sociales y que la PYME pueda alcanzar todo el potencial de este canal es recomendable:

- “Definir un nombre de usuario que permita una rápida y clara identificación de la marca” (Parias, 2019, p.35).
- “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” (Parias, 2019, p.35).
- “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”. (Parias, 2019, p.35).
- “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” (Parias, 2019, p.35).
- Los datos de contacto deben estar lo más completos posible: web, Whatsapp, email, móvil, dirección y teléfono móvil o fijo (Parias, 2019, p.35).

- 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. (Parias, 2019, p.35).
- Se recomienda variar el contenido en sus formatos, alternando videos, imágenes y textos (Parias, 2019, p.35).
- 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 (Parias, 2019, p.35).
- Es necesario responder a los comentarios e interacciones en cada publicación, además de estar atento a los mensajes de interesados (Parias, 2019, p.35).
- Compararse con la competencia, aprender de lo bueno y evitar los errores. (Parias, 2019, p.35).
- Interactuar no solo con los miembros de la comunidad, sino con otras empresas en las redes, aliados, competencia, distribuidores, proveedores, agremiaciones, etc (Parias, 2019, p.35).
- Mantenerse al tanto de la mejor hora para publicar, qué contenido funciona, y mucho más. Para cada empresa y en cada sector es diferente (Parias, 2019, p.35).

Un cuarto canal masivo de comunicación con el cliente es el de mensajería por correo electrónico que, aunque no ofrece una oportunidad de interacción bidireccional es una oportunidad de segmentar comunicados dependiendo de la navegación de los clientes y enviarles promociones y mensajes. Al igual que con otro canal de mercadeo digital es importante que se diseñe un plan o una campaña especial para este. Inicialmente, 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 (Google garage digital, s.f.).

Para el Email marketing es importante: usar un destinatario que identifique la empresa pues generará mayor confianza en el cliente; usar un asunto atractivo, se recomienda que sea personalizado con menos de diez palabras; no usar palabras como "gratis, promoción, signos de moneda, descuentos, signo de exclamación" pues se activará los filtros de spam; usar llamadas a la acción para generar interacción; 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 (Google garage digital, s.f.).

Una estrategia común para este canal se le conoce como "test A/B". Sirve 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 (ventas). Igualmente, cada campaña y estrategia usada en este y otro canal debe tener una evaluación y control (Google garage digital, s.f.). Para este paso, Google (s.f.) recomienda supervisar las siguientes métricas:

- Número de aperturas del correo (ayuda a controlar el asunto del correo).
- CTR (número de clics) a enlaces agregados en el correo.
- Tasa de conversión: cuantos receptores realizaron la acción del correo como ventas, descargas, entre otros.
- Tasa de rebote: cuando un usuario entra y abandona, el sitio web del hotel, rápidamente.

El quinto 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.) y se puede usar:

1. Hablando con el propietario directo de la página.

2. Hablando con otros sitios web dedicados a esta publicidad, donde ofrecen un listado de sitios web específicos para un segmento específico, según las consultas que hagan en la web.

Las redes de publicidad online “conectan el anuncio a los banners de las diferentes páginas web que existen (igualmente es por subasta como el SEM)” (Google garage digital, s.f.). Estas redes también administran el dinero recogiendo y pagando a quienes prestan su espacio en la red y ayuda a quienes publicitan con información de seguimiento de sus campañas (Google garage digital, s.f.).

Finalmente, todas estas herramientas ofrecen información para medir y controlar las estrategias de mercadeo digital, que decidió usar el hotel. Esta información se clasifica en: 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 que son grupos de datos de usuarios que se pueden usar para generar un informe, como el tipo de dispositivo o la ubicación (Google garage digital, s.f.).

Así mismo, esta 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 que los fines de semana se publique más contenido. Todas estas estrategias deben seguir los objetivos del manual que el hotel estableció en los primeros pasos del diseño.

9. Capítulo 4. Manual de mercadeo

Analizando y recopilando la información presentada en los anteriores capítulos se diseñó un documento que presentará toda la información de forma sencilla con un estilo más amigable de leer y entender, para que así las PYMES hoteleras de Teusaquillo puedan analizar cada parte del proceso de elaboración del plan de mercadeo integral de manera óptima y generando la menor cantidad de dudas posibles.

El contenido del manual presenta toda la información relevante de forma resumida y dividida en secciones o partes que buscan informar al lector de forma ordenada y entendible. Primero se abarcó el diagnóstico de la localidad y los errores más comunes entre los hoteles, antes de profundizar en los pasos para diseñar el plan de mercadeo, pues es importante que los gerentes establezcan si el manual se ajusta a las necesidades propias del hotel y este puede aportarle valor a su situación individual.

El siguiente tema que toca el manual es una explicación por cada uno de los pasos que deben seguirse a la hora de diseñar un manual de mercadeo integral, desde conocer el diagnóstico del hotel hasta el control de los objetivos, esto con el fin de asegurar que el plan de mercadeo este completo, cumpla con los plazos, pueda ser aplicado y controlado por todos los colaboradores de la empresa, entre otros puntos importantes que aseguran el éxito de este.

Una vez el gerente entienda estos pasos puede encontrar otra sección dedicada a la presentación de las herramientas (propuestas por expertos) que al aplicarlas generan información que el hotel puede usar para el diseño de su plan de mercadeo, en cada paso. Entonces, para cada paso que ya se explicó, el manual ofrece mínimo dos herramientas que dan la información respectiva; por ejemplo, el primer paso para diseñar el manual exige conocer el contexto micro y

macro del hotel, entonces en esta sección, se encuentra herramientas como DOFA, PEST, Cinco fuerzas, entre otras para obtener la información requerida.

Finalmente, al momento de realizar la prueba piloto del manual los hoteles manifestaron inconformidad con este, pues se desconocía que canales, tanto tradicionales como digitales, podían usar al momento de diseñar sus objetivos; es así como se diseñó una nueva sección que ofrecía información sobre la existencia y valor que generan los canales más populares actualmente en ambos tipos de mercadeo, y así los gerentes puedan revisar las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, además de tener en cuenta en cuáles debe enfocar una presencia mayor de la que actualmente tiene.

Así como se detalló en “resultados obtenidos” el manual que se diseñó no está incluido en este documento de investigación. Sin embargo, se envió una copia a los hoteles que aportaron con información primaria en el trabajo de investigación, y también, este se encuentra en línea en: <https://drive.google.com/file/d/1HH8wU9mMjq9LUfP-B7RCPlEQYd1tqXC/view?usp=sharing>

Imágenes

DIAGNOSTICO DEL SECTOR

La siguiente encuesta busca obtener información de PYMES hoteleras en localidad de Teusaquillo en Bogotá, Colombia acerca de la gestión de marketing que tienen sus hoteles. esto con el fin de sugerir un manual que ayude a los empresarios a construir un plan de marketing innovador y competitivo usando herramientas y teorías presentadas por expertos.

- ¿De qué manera considera usted que el área de marketing puede ser útil para la empresa?

- ¿Cuáles son los programas que tiene el hotel actualmente para comunicarse con el cliente y fidelizarlo?

- ¿Para el diseño de estos proyectos se basan en alguna herramienta de marketing? Por favor mencione cual.

- ¿Para el diseño de estos proyectos se basan en alguna herramienta de marketing? Por favor mencione cual(es).

- Según su opinión, ¿qué es lo que diferencia su hotel de los demás, en Teusaquillo?

- ¿Considera usted que los clientes valoran las inversiones en marketing o por el contrario pasan desapercibidas por el cliente?
 - a) frecuentemente se puede evidenciar una valoración positiva por parte del cliente.
 - b) El cliente frecuentemente no manifiesta ningún valor o cambio con el uso de actividades de marketing.
 - c) El cliente frecuentemente manifiesta desagrado hacia las acciones de marketing que se usan.

Imagen 1. Encuesta a los empresarios parte 1. Elaboración propia (2018)

Contexto del sector frente al hotel

- Por favor identifique máximo 10 competidores que usted considere que ofrezcan similares servicios a los suyos dirigidos a el mismo tipo de cliente que el suyo

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

- ¿Usted percibe que con la gran competencia hotelera en Teusaquillo para el hotel es difícil tener la atención de los clientes y fidelizarlos?

A) SI
B) NO

- ¿Considera usted que competir con grandes cadenas hoteleras como HILTON, RADISSON, entre otros obliga a los hoteles independientes a asumir programas de innovación para captar la atención de los clientes?

A) SI
B) NO

- ¿Usted considera que al menos el 60% de los hoteles independientes de la localidad constantemente están implementando proyectos de marketing?

A) SI
B) NO

- ¿cuáles considera que son los canales de comunicación más frecuente que usan sus competidores?

- ¿Para usted cual es la ventaja comparativa que tiene Teusaquillo en comparación a otras localidades de Bogotá?

A) Ubicación.
B) motivadores de viaje como Corferias, Agora, Park way, etc.
C) El número de hoteles que se encuentran en la zona.
D) No existe ninguna ventaja.
E) Otra. _____

Imagen

2. Encuesta a los empresarios parte 2.Elaboración propia (2018)

- ¿Le parece que tener proyectos de marketing, es decir, proyectos que busquen atraer más clientes y que estos sigan consumiendo los servicios del hotel es una inversión muy costosa? ¿Por qué?

- En un imaginario donde no tuviera limitaciones para desarrollar un proyecto de marketing en su hotel ¿cuál sería?

- ¿De los siguientes rangos en que valor se encuentra los recursos que la empresa designa a el cumplimiento de proyectos de marketing anualmente?

- Menos de 5 millones COP
- Entre 5 millones y 10 millones COP
- Entre 10 millones y 15 millones COP
- Más de 15 millones COP

En caso de NO tener un área de marketing, en su hotel, por favor llenar esta sección, de lo contrario pasar a la siguiente sección.

- ¿Cuáles son los obstáculos por el cual el hotel no tiene un área marketing?

- Es un área que aporta poco valor al hotel
- Es un área que demanda demasiados recursos, es costosa
- Hay desconocimiento de cómo es la gestión de un área de marketing
- Otra _____

- ¿Cuáles considera que son las funciones de un área de marketing?

- ¿Según usted cuales son los costos que asume una empresa por tener un área de marketing? De un estimado de su valor.

Imagen 3. Encuesta a los empresarios parte 3. Elaboración propia (2018)

¿Cuales son los obstáculos por el cual el hotel no tiene un área marketing?

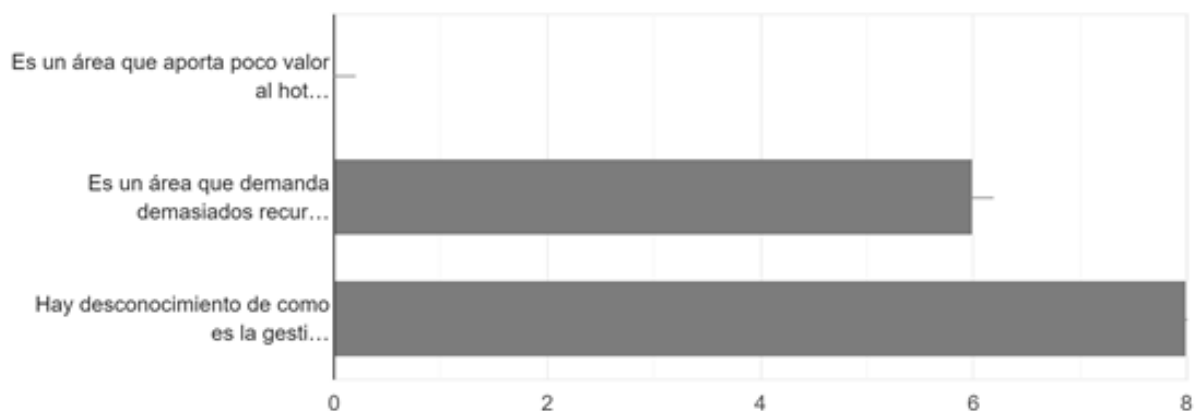


Imagen 4. Resultado encuesta (Obstáculos de área de marketing)Elaboración propia (2018)

¿De los siguientes rangos en que valor se encuentra los recursos que la empresa designa a el cumplimiento de proyectos de marketing anualmente?

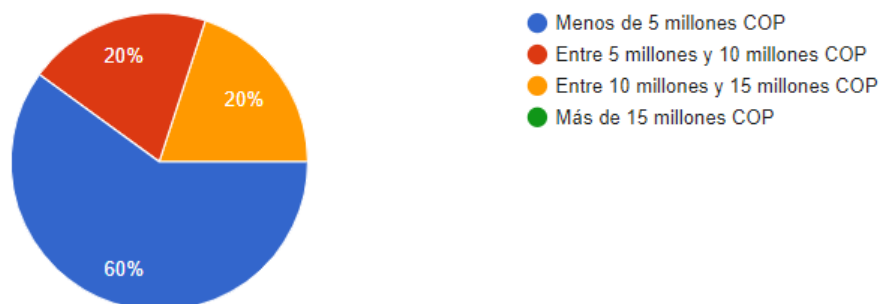


Imagen 5. Inversión para proyectos de mercadeo.Elaboración propia, (2018)

¿Considera usted que los clientes valoran las inversiones en marketing o por el contrario pasan desapercibidas por el cliente?

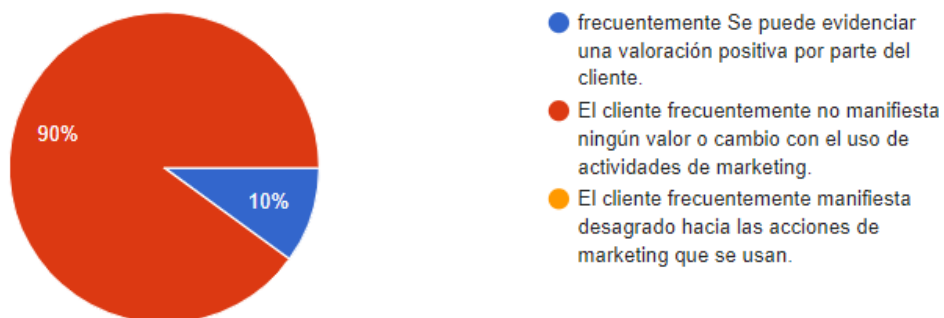


Imagen 6. Resultado encuesta (percepción del cliente).Elaboración propia, (2018)

¿Usted percibe que con la gran competencia hotelera en Teusaquillo para el hotel es difícil tener la atención de los clientes y fidelizarlos?

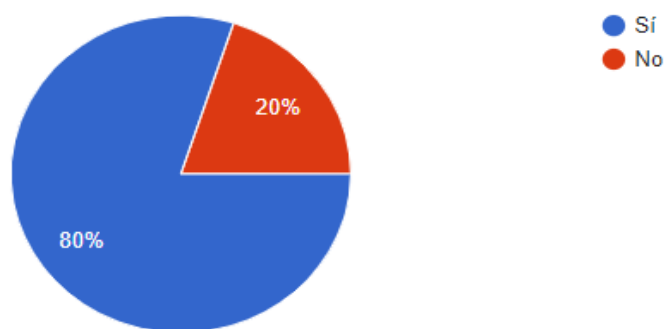


Imagen 7. Resultado encuesta (dificultad de fidelización por competencia). Elaboración propia, (2018)

¿Considera usted que competir con grandes cadenas hoteleras como HILTON, RADISSON, entre otros obliga a los hoteles independientes a asumir programas de innovación para captar la atención de los clientes?

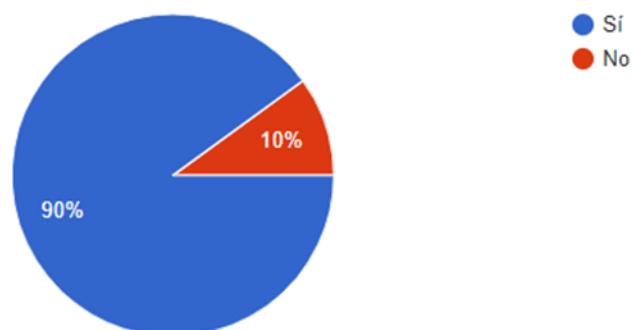


Imagen 8. Resultado encuesta (fidelización de clientes por grandes cadenas). Elaboración propia, (2018)

¿Usted considera que al menos el 60% de los hoteles independientes de la localidad constantemente están implementando proyectos de marketing?

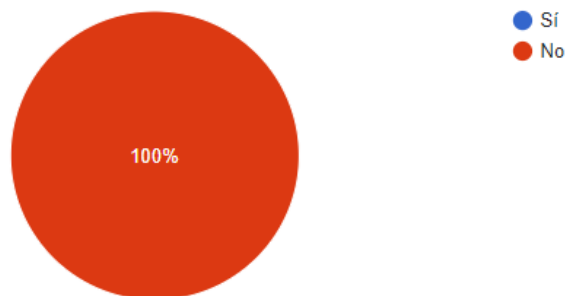


Imagen 9. Resultado encuesta (constancia en inversión de mercadeo). Elaboración propia, (2018)

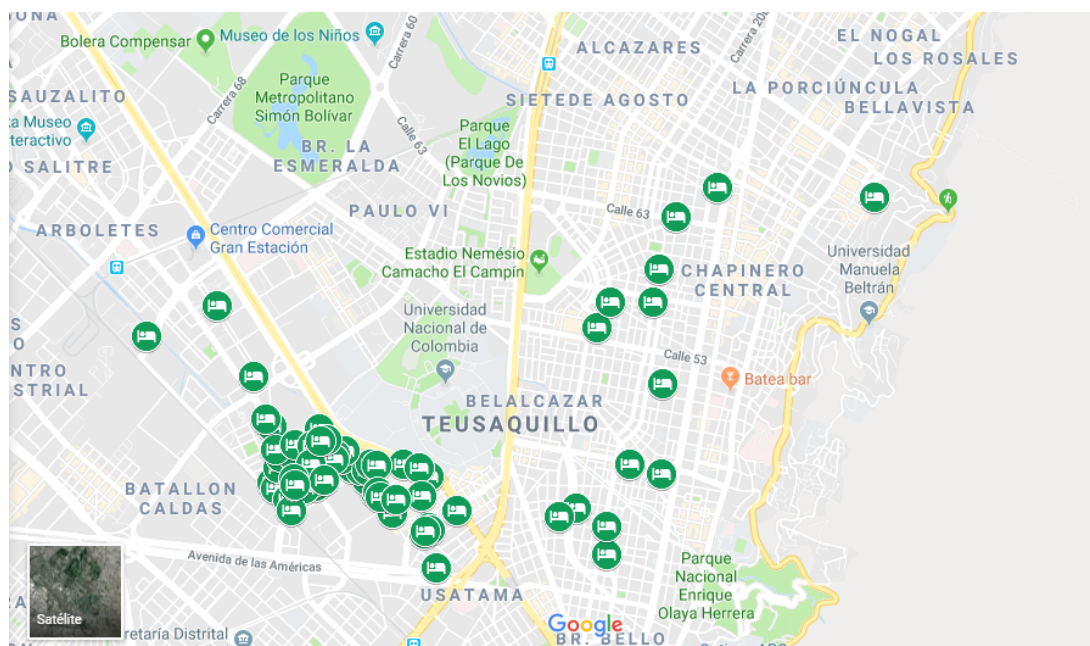


Imagen 10. Mapa interactivo. Elaboración propia, (2018). Recuperado de:

[https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1bkgOm6tU2ZTPDHgQeqFz2Vo2gT7v9hsb
&ll=4.644597700531997%2C-74.09245791874241&z=14](https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1bkgOm6tU2ZTPDHgQeqFz2Vo2gT7v9hsb&ll=4.644597700531997%2C-74.09245791874241&z=14)

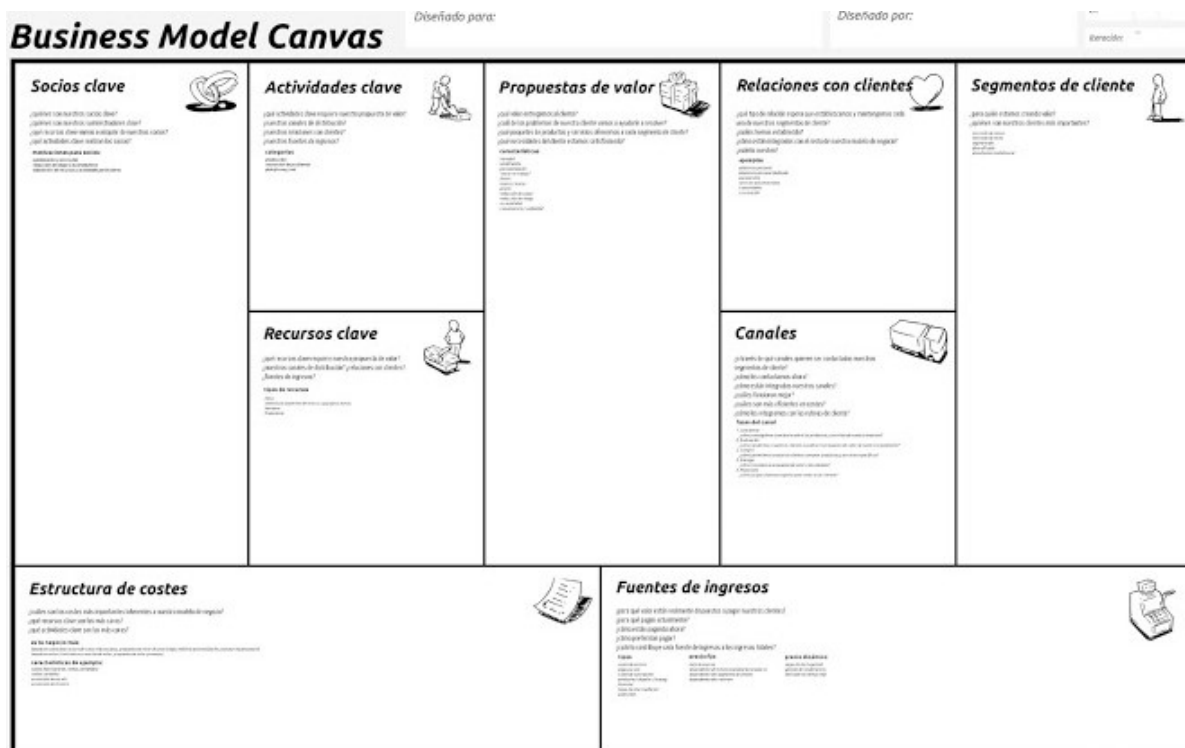


Imagen 11. Bussiness Model Canvas. Emprendedores.com, (2020). Recuperado de:

<https://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3/>

CRITERIO	HOTEL																														
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		
	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	
Comunicación por Mail	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
Página de internet		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Presencia en directorios		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Presencia en directorios electrónicos		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Presencia en publicidad de display	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
Presencia en redes sociales	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
Primero 5 lugares en buscadores, nombre propio		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Primero 5 lugares en buscadores, palabras genéricas		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Primeros 5 lugares en booking		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Publicidad por anuncios television		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Publicidad por cuñas radiales		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Publicidad por patrocinio de artistas		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Publicidad por patrocinio de eventos deportivos		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Publicidad por patrocinio de eventos profesionales		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Publicidad por patrocinio de eventos sociales		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Publicidad por patrocinio de marcas		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Publicidad por periódicos		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
publicidad por revistas		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Publicidad por vallas publicitarias		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	
Publicidad por volantes	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
Otro recurso publicitario destacado		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1	

Imagen 12. Matriz de observación. Elaboración propia, (2018)

Tablas

N.	HOTEL
1	Wyndham Bogotá Art
2	Grand Hyatt Bogotá
3	Hotel Von Astorian
4	Radisson AR Bogotá
5	TRYP Wyndham Bogotá
6	Hotel Estelar de La Feria
7	Hotel San Pablo
8	NH Bogotá Urban 26
9	Hotel AZ
10	Hotel Eco Boutique
11	Hotel PARKWAY
12	Hotel Bogotá Expocomfort
13	Hotel Dorado Ferial
14	Hotel Splendor
15	Hotel Regency Suites
16	Hotel Embassy Park
17	Stay Blue Hotel
18	Hotel Ariston AW
19	Casa Hotel Boyacá Real
20	Hotel Zafiro Boutique
21	Hotel Business Ferial
22	Paris Hotel Bogotá
23	Ayenda 109 San Ángel
24	Teusaquillo Boutique Hotel
25	Hotel American Deluxe
26	Hotel Tukasa Inn
27	Mika Suites
28	Hotel Sebastián Inn
29	Hotel Casa Santa Marta
30	Hotel Ejecutivo Avenida La Esperanza
31	Hotel Galerías Inn
32	Caviar Hotel
33	Hotel Dorado Plaza
34	Hotel La Estación
35	Hotel Metro 26
36	Hotel Bogotá Inn La Soledad

37	Hotel Suite Bogotá Colonial 1
38	Expohotel Bogotá
39	Ayenda 1027 Ferial Real
40	Hotel Casa Sarita
41	Hotel Casa Quinta Embajada
42	Hotel Alicante
43	Colombia At Home
44	Hotel Casa Paulina
45	AG Boutique Home
46	Hotel embajada Real
47	Hotel Diamante
48	Hotel Santa Cruz Corferias
49	Black Tower Premium
50	Hotel Feria Nova
51	Hotel HM Bogotá
52	Hotel Macao Colombia
53	Hotel Casa Fortel
54	Hotel La Esperanza
55	Radel Bogotá
56	Hotel Colombia Suite
57	Hotel Alejandría Plaza
58	Hotel Sheridan
59	Hotel Lemus plaza
60	Hotel Emporio
61	Hotel Plaza Miranda
62	Hotel Miranda Plaza Corferias
63	Hotel Emporium
64	Sacha Hotel
65	Hotel Plaza 26
66	HotelExpo INN CORFERIAS
67	Hotel Real Estación
68	Hotel El París
69	Hotel Miranda House
70	Hotel Cosmopolitan Bogotá
71	Hotel Montecarlo Boutique
72	Hotel FJ Boutique

Tabla 1. Lista de hoteles representativos en Teusaquillo. Elaboración propia, (2019)

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo presupuesto de inversión pública. • Destina pocos recursos a proyectos de desarrollo económico de la localidad. • Alto número de empresas liquidadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los recursos del gobierno local y distrital para la promoción del desarrollo económico local • Mejorar el acceso de micro y pequeños empresarios a los instrumentos de apoyo financiero y técnico ofrecidos por el gobierno nacional y entidades privadas. • Implantar programas de incubadoras de empresas y/o jóvenes empresarios • Promover la inversión privada en actividades de alto desarrollo tecnológico • Desarrollar un plan integral de manejo y adecuación de los cerros
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Concentra grandes equipamientos de escala metropolitana de alta representatividad y dinámica a nivel distrital. • Tiene el índice de condiciones de vida superior al de Bogotá. • Cobertura de servicios públicos básicos como acueducto, alcantarillado y energía cercana al 100%. • Es centro de atracción turística y paisajista de la ciudad y la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro creciente de la malla vial. • Aumento del número de empresas liquidadas. • Existe una Unidad de Planeación sin reglamentar

Tabla 2. DOFA localidad de Teusaquillo. Cámara de comercio de Bogotá. (2007). Perfil económico y empresarial de la localidad de Teusaquillo. P.68. Bogotá, Colombia.

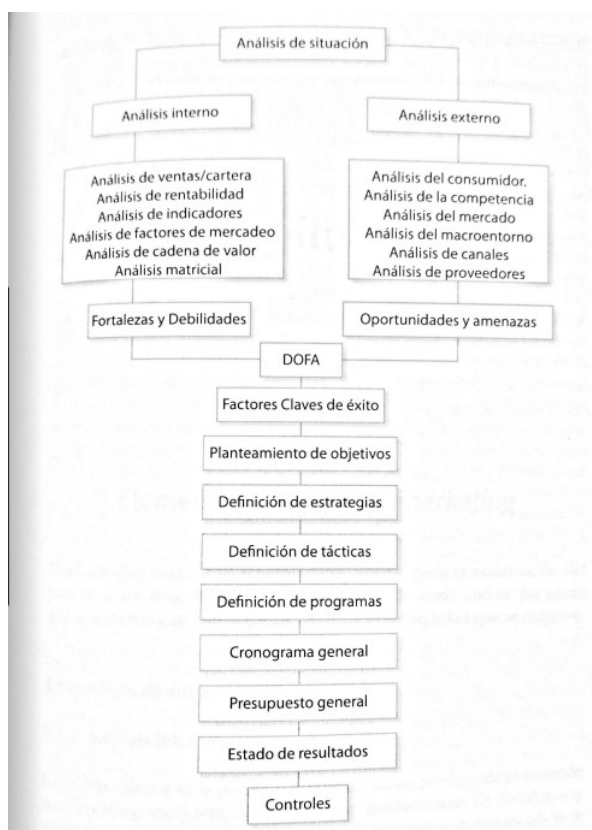


Tabla 3. Modelo general de plan de marketing de Hoyos R. Hoyos. (2014). Plan de marketing diseño, implementación y control. P.43

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
- 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/AnalisisFODAyPEST.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
- 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
- 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
- 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.
- IDT. (2020). Turismo y coronavirus Bogotá. Recuperado de:
<http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/TURISMO%20Y%20CORONAVIRUS.pdf>
- 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
- 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=M8mLZnKrcNlnicXcDO6kvw2hmbA%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
- 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

- 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?lServicio=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
- 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-impres/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
- 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://catarina.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.

World bank group. (2020). Winners and losers from covid 19.

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