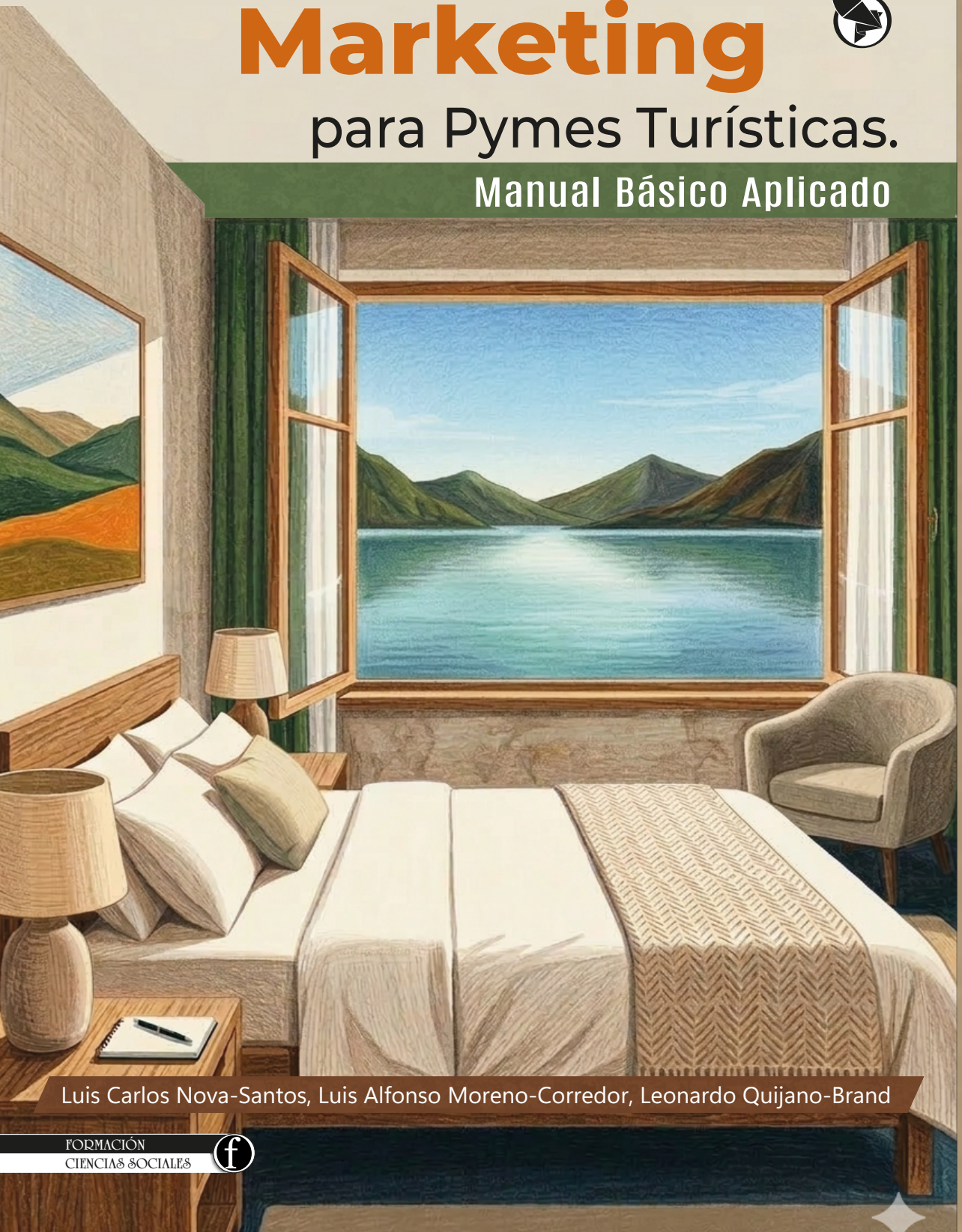
Gestión Estratégica de Marketing para Pymes Turísticas.

Manual Básico Aplicado



Luis Carlos Nova-Santos, Luis Alfonso Moreno-Corredor, Leonardo Quijano-Brand

FORMACIÓN
CIENCIAS SOCIALES

LUIS CARLOS NOVA-SANTOS

Doctor (C) en Administración Gerencial, Magíster en Marketing Digital y Comercio Electrónico, Magíster en Administración, y Administrador de Empresas por la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), Facultad Seccional Sogamoso.

Actualmente es profesor asistente en la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC Facultad Seccional Sogamoso e investigador del grupo GESTOR (Gestión Estratégica Organizacional).

luis.nova01@uptc.edu.co

https://orcid.org/0000-0002-0978-1320

LUIS ALFONSO MORENO-CORREDOR

Doctor en Relaciones Internacionales por la Universidad Rey Juan Carlos de España, Magíster en Integración Económica Global y Regional por la Universidad Internacional de Andalucía, España, Especialista en Finanzas Públicas por la UPTC-ESAP y Economista por la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC).

Actualmente es profesor asistente en la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC Facultad Seccional Sogamoso e investigador del Grupo de Investigación MANAGEMENT.

luisalfonso.moreno@uptc.edu.co

https://orcid.org/0000-0001-8462-7940

LEONARDO QUIJANO-BRAND

Magíster en Dirección y Administración de Empresas, Especialista en Salud Ocupacional y Prevención de Riesgos Laborales. Administrador de Empresas por la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC).

Actualmente es director del Programa de Administración de Empresas de la Facultad Seccional Sogamoso e investigador líder del grupo de investigación GESTOR (Gestión Estratégica Organizacional), perteneciente a la Escuela de Administración de Empresas de la UPTC.

leonardo.quijano@uptc.edu.co

https://orcid.org/0000-0002-9306-3929





Gestión Estratégica de **Marketing** para Pymes Turísticas.

Manual Básico Aplicado

Luis Carlos Nova-Santos
Luis Alfonso Moreno-Corredor
Leonardo Quijano-Brand



Uptc®
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
VIGILADA MINEDUCACIÓN

EDITORIAL UPTC

Gestión Estratégica de **Marketing** para Pymes Turísticas.

Manual Básico Aplicado

Luis Carlos Nova-Santos
Luis Alfonso Moreno-Corredor
Leonardo Quijano-Brand

Uptc Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
Facultad Seccional Sogamoso
IFAS
GESTOR Grupo de Investigación Gestión Estratégica Organizacional

Enfoque: Formación
Área OCDE: Ciencias Sociales
Subárea: Negocios y management
Colección N°.01

Gestión Estratégica de Marketing para Pymes Turísticas. Manual Básico Aplicado

Strategic Marketing Management for Tourism SMEs: An Applied Basic Manual

Primera Edición, 2026
Versión digital (ePub)

© Luis Carlos, Nova-Santos, 2026
© Luis Alfonso, Moreno-Corredor, 2026
© Leonardo, Quijano-Brand, 2026
© Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2026

ISBN (ePub) 978-628-7863-51-4

Proceso de arbitraje doble ciego
Recepción: agosto de 2025
Aprobación: noviembre de 2025

Hecho en Colombia - Made in Colombia



Gestión Estratégica de Marketing para Pymes Turísticas. Manual Básico Aplicado / Strategic Marketing Management for Tourism SMEs: An Applied Basic Manual / Nova-Santos, Luis Carlos; Moreno-Corredor, Luis Alfonso; Quijano-Brand, Leonardo. Tunja: Editorial UPTC, 2026. 104 p.

ISBN (ePub) 978-628-7863-51-4

Incluye referencias bibliográficas

1. Gestión Estratégica. 2. Marketing Digital. 3. Turismo. 4. Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). 5. Planificación Estratégica. 6. Competitividad. 7. Modelos de Negocio. 8. Diagnóstico Organizacional. 9. Indicadores de Desempeño. 10. Mejora Continua. 11. Reputación Online. 12. Estrategias de Colaboración. 13. Experiencia del Cliente.

(Dewey 338.7) (THEMA KJSG Mercadeo en línea («online marketing») / mercadeo en redes sociales («social media marketing»))

Rector UPTC
Enrique Vera López

Comité Editorial
Carlos Mauricio Moreno Téllez
Vicerrector de Investigación y Extensión
Yolanda Torres Pérez
Directora de Investigaciones
Óscar Pulido Cortés
Delegado Vicerrectoría Académica
Martín Orlando Pulido Medellín
Representante Área Ciencias Agrícolas
Yolima Bolívar Suárez
Representante Área Ciencias Médicas y de la Salud
Nelsy Rocío González Gutiérrez
Representante Área Ciencias Naturales
Olga Yanet Acuña Rodríguez
Representante Área Ciencias Sociales
Juan Guillermo Díaz Bernal
Representante Área Humanidades
Pilar Jovanna Holguín Tovar
Representante Área Artes
Edgar Nelson López López
Representante Área Ingeniería y Tecnología
Juan Sebastián González Sanabria
Representante Grupos de Investigación

Editora
Bertha Ramos Holguín

Corrección de Estilo
Alexandra Díaz Soto

Asesor de arte e imagen
Pedro Alexander Sosa Gutierrez

Diseño y Diagramación
Aura Patricia Sarmiento Hernández

Imágen de carátula
La imagen usada en la carátula fue creada con I.A., en la plataforma Gemini de Google

Subcomité Especializado de Evaluación de Obras de la Facultad Seccional Sogamoso
Héctor Antonio Fonseca Peralta
Decano Facultad Seccional Sogamoso
Óscar Oswaldo Rodríguez
Editor
Liliana Fernández Samacá
Delegada Decanatura
Jorge Julián Moreno
Representante de los Editores
Mauricio Alberto Bermúdez Sella
Representante Grupos de Investigación

Libro de formación

Citar este libro / Cite this book
Nova-Santos, L., Moreno-Corredor, L., y Quijano-Brand, L. (2026). *Gestión Estratégica de Marketing para Pymes Turísticas. Manual Básico Aplicado*. Editorial UPTC
doi.org/10.19053/uptc.9786287863514

Libro financiado por el Centro de Gestión de Investigación y Extensión CIFAS de la UPTC. Se permite la reproducción parcial o total, con la autorización expresa de los titulares del derecho de autor. Este libro es registrado en Depósito Legal, según lo establecido en la Ley 44 de 1993, el Decreto 460 de 16 de marzo de 1995, el Decreto 2150 de 1995 y el Decreto 358 de 2000.

Editorial UPTC
La Colina, Bloque 7, Casa 5
Avenida Central del Norte No. 39-115, Tunja, Boyacá
comite.editorial@uptc.edu.co
https://editorial.uptc.edu.co

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la columna vertebral del sector turístico, pero cada vez experimentan una brecha mayor entre su potencial y sus capacidades de gestión en el entorno digital. El objetivo de este libro es proporcionar un marco metodológico que pueda guiar a los gerentes de PYMES del sector turístico en la transición de la gestión empírica a la gestión estratégica para la integración sistemática de los principios del marketing digital, la competencia efectiva y la optimización de recursos.

El texto se divide en cuatro partes, siguiendo un flujo lógico y progresivo. La primera parte define la dirección estratégica, formula la misión, la visión y los valores, y define en detalle los objetivos SMART. La segunda parte se dedica al diagnóstico de la situación, presentando herramientas prácticas como la matriz FODA, la creación de un perfil del huésped y la monitorización de activos digitales. La tercera parte aborda la implementación de una estrategia de marketing digital, explicando el desarrollo de una propuesta de valor única (PUV), la gestión de canales preferenciales de bajo costo y las tácticas de reputación online y venta asociativa. Finalmente, la cuarta parte completa el ciclo con la planificación, la medición y la mejora continua, introduciendo el uso de indicadores clave de rendimiento (KPI) y un sistema de revisión periódica, aprendizaje y adaptación de la estrategia.

La principal contribución de esta obra reside en un enfoque eminentemente práctico y coherente que transforma la complejidad de la gestión estratégica en un marco práctico. A diferencia de otros textos, este libro destaca por su integración metodológica, donde cada

herramienta está directamente vinculada a los objetivos estratégicos de las pequeñas y medianas empresas turísticas, ofreciendo al lector una guía clara para profesionalizar su gestión en la era digital.

Palabras clave: Gestión estratégica, marketing digital, turismo, pequeñas y medianas empresas (Pymes), planificación estratégica, competitividad, modelos de negocio, diagnóstico organizacional, indicadores de desempeño, mejora continua, reputación online, estrategias de colaboración, experiencia del cliente.

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) constitute the backbone of the tourism sector; however, they increasingly face a widening gap between their potential and their managerial capabilities in the digital environment. The objective of this book is to provide a methodological framework capable of guiding SME managers in the tourism sector through the transition from empirical management to strategic management, enabling the systematic integration of digital marketing principles, effective competition, and resource optimization.

The text is structured into four parts, following a logical and progressive flow. The first part defines strategic direction by formulating the mission, vision, and values, and by clearly establishing SMART objectives. The second part focuses on situational diagnosis, presenting practical tools such as the SWOT matrix, guest profile development, and the monitoring of digital assets. The third part addresses the implementation of a digital marketing strategy, explaining the development of a Unique Value Proposition (UVP), the management of low-cost priority channels, and tactics for online reputation management and collaborative sales. Finally, the fourth part completes the cycle through planning, measurement, and continuous improvement, introducing the use of Key Performance Indicators (KPIs) and a system of periodic review, learning, and strategic adaptation.

The main contribution of this work lies in its highly practical and coherent approach, which transforms the complexity of strategic management into an accessible and applicable framework. Unlike other texts, this book stands out for its methodological integration, where

each tool is directly linked to the strategic objectives of tourism SMEs, offering readers a clear guide to professionalizing their management practices in the digital era.

Keywords: Strategic management, digital marketing, tourism, small and medium-sized enterprises (SMEs), strategic planning, competitiveness, business models, organizational diagnosis, performance indicators, continuous improvement, online reputation, collaborative strategies, customer experience.

Contenido

Introducción 19

PARTE I. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS PYMES TURÍSTICAS 22

Capítulo1.
El compromiso gerencial y la definición del propósito organizacional 23

1.1 La importancia del liderazgo estratégico en las Pymes turísticas 23
1.2 La misión organizacional: declaración de propósito y razón de ser 24
1.3 La visión organizacional: proyección del futuro deseado 25
1.4 Los valores corporativos: principios rectores del comportamiento 25

Capítulo 2.
De la visión a la acción - formulación de objetivos 27

2.1 La necesidad de operacionalizar la estrategia 27
2.2 El marco metodológico SMART 27
2.3 Aplicación del marco SMART en Pymes turísticas 28
2.4 Los objetivos SMART como piedra angular del plan de marketing 29

PARTE II.EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL COMO BASE PARA LA ESTRATEGIA 30

Capítulo 3.
Análisis de factores endógenos y exógenos 31

3.1 Fundamentos del análisis estratégico situacional 31
3.2 La matriz DOFA: estructura y componentes 31
3.3 Ejemplo de aplicación de la matriz DOFA en el contexto turístico de la provincia de Sugamuxi (Boyacá – Colombia) 32

Capítulo 4.
Definición del público objetivo 34

4.1 De la segmentación de mercado a la humanización del cliente 34
4.2 El concepto de “Buyer Persona” y su relevancia estratégica 34
4.3 Metodología para la construcción del perfil del huésped 35
4.4. Ejemplo de perfiles aplicados al ecosistema turístico de la Provincia de Sugamuxi (Boyacá – Colombia).....36

PARTE III. FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL.....38

Capítulo 5.
Auditoría de la presencia y activos digitales de la empresa 39

5.1 La percepción externa de la marca.....39
5.2 Metodología de la auditoría digital: un checklist estructurado 39
5.2.1 Auditoría en motores de búsqueda (Google) 40
5.2.2 Auditoría en redes sociales y plataformas de intermediación (Online Travel Agencies - OTAs).....40
5.2.3 Auditoría de la reputación Online 41
5.3 De la reflexión a la acción 42

Capítulo 6.
Desarrollo de la propuesta única de Valor (PUV) como eje de la comunicación.....43

6.1 La Imperativa necesidad de diferenciación estratégica 43
6.2 Definición y componentes de la Propuesta Única de Valor (PUV) 43
6.3. Formulación metodológica de la PUV 44
6.4 Ejemplos Aplicados de PUV para Pymes del Sector Turístico de la Provincia de Sugamuxi (Boyacá – Colombia) 44
6.5 La PUV como directriz de la estrategia de contenidos.....45

Capítulo 7.
Gestión táctica de canales digitales prioritarios para Pymes 47

7.1 El principio de focalización en la estrategia de canales 47
7.2 Google Business Profile: el activo digital fundamental 47
7.3 WhatsApp Business: el centro de conversación y conversión 48
7.4 Instagram - La plataforma de inspiración y venta de experiencias.....49

Capítulo 8.
La gestión estratégica de la reputación Online.....51

8.1 El paradigma del “Voz a Voz” digital 51
8.2 Marco conceptual para la gestión de reseñas Online 51

8.2.1 Fomento de la generación de reseñas.....52
8.2.2 La Importancia de la respuesta - principios y tácticas.....52
8.3 Plantillas de respuesta estratégica 54

Capítulo 9.
Estrategias de colaboración: el marketing asociativo en destinos turísticos 55

9.1 Del paradigma competitivo al ecosistema colaborativo 55
9.2 Fundamentos y beneficios del marketing asociativo 55
9.3 Tácticas de marketing asociativo para pymes turísticas.....56
9.4 El cambio de mentalidad: de la Competencia a la "Coopetencia" 58

PARTE IV. PLANIFICACIÓN, MEDICIÓN Y MEJORA CONTINUA.....60

Capítulo 10.
Operacionalización táctica - el plan de acción y la asignación de recursos.....61

10.1 De la estrategia a la ejecución - la necesidad de un plan táctico.....61
10.2 El Calendario de marketing - la herramienta para la consistencia.....61
10.3 Asignación de recursos - un presupuesto para todos los bolsillos 63
10.3.1 Tipo 1: Inversión de tiempo (costo: $0).....63
10.3.2 Tipo 2: inversión de dinero (de pago) 63

Capítulo 11.
Sistema de medición - indicadores clave de desempeño (KPIs para pymes turísticas. 65

11.1 La transición de la ejecución a la evaluación estratégica.....65
11.2 Definición y función de los indicadores clave de desempeño (KPIs) 65
11.3 Un marco de KPIs para el embudo de marketing turístico.....66
11.3.1 KPIs de visibilidad (fase de atracción): ¿el cliente potencial me está encontrando?.....66
11.3.2 KPIs de interés (fase de interacción): ¿el cliente potencial está interactuando?.....67
11.3.3 KPIs de conversión y reputación (fase de decisión y lealtad): ¿ el cliente reserva y queda satisfecho? 67
11.4 Implementación práctica - el tablero de control sencillo 68

Capítulo 12.
Institucionalización del ciclo de mejora continua - revisar, aprender y ajustar.....69

12.1 De la medición estática al aprendizaje organizacional dinámico.....69
12.2 El ciclo de mejora continua - un marco metodológico de tres fases..69
12.2.1 Fase 1: revisión del desempeño (REVISAR).....70
12.2.2 Fase 2: reflexión estratégica y generación de conocimiento (APRENDER).....70
12.2.3 Fase 3: ajuste y replanificación estratégica (AJUSTAR).....71

Conclusiones y reflexiones finales.....73

Referencias.....75

Apéndice.....83

Apéndice A. Plantilla de diagnóstico rápido DOFA.....83
Apéndice B. Plantilla para la creación del perfil del huésped (Buyer Persona).....85
Apéndice C. Checklist para la autoevaluación digital.....89
Apéndice D. Plantillas de respuesta a reseñas Online.....92
Apéndice E. Ejemplo de un calendario de contenidos para un mes.....96
Apéndice F. Glosario de términos digitales sencillo.....99

Índice de Tablas

Tabla 1. *Ejemplo de operacionalización de valores corporativos* *26*
Tabla 2 . *Comparativa entre metas vagas y objetivos SMART para Pymes turística* 28
Tabla 3. *Ejemplos de análisis DOFA para Pymes turísticas en la Provincia de Sugamuxi* *33*
Tabla 4. *Ejemplo 1: perfil de huésped para un glamping o finca turística con enfoque romántico* *36*
Tabla 5. *Ejemplo 2: perfil de huésped para un guía de turismo o un restaurante de cocina local* *37*
Tabla 6. *Ejemplos de formulación de Propuesta Única de Valor (PUV)* *45*
Tabla 7. *Síntesis de plantillas de respuesta a reseñas* *54*
Tabla 8. *Matriz de KPIs para Pymes turísticas* *68*

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son el alma y el motor del sector turístico, reflejando la autenticidad de un destino, impulsando la economía local y creando una red de experiencias que definen la hospitalidad de una región. Desde negocios familiares y restaurantes de cocina tradicional hasta guías locales y operadores turísticos de aventura, estas empresas dan vida al turismo a través de su trabajo diario y su profundo conocimiento de la región (Flensborg, 2023; Mihai & Toma, 2020).

Sin embargo, esta vitalidad a menudo coexiste con debilidades estructurales. En muchas de estas empresas, la gestión se basa en la experiencia y la intuición, un activo valioso, pero que se ve cada vez más desafiada por los retos de un entorno progresivamente más competitivo y digital. La brecha entre el trabajo duro y los resultados sostenibles es una realidad marcada por la incertidumbre de las nuevas herramientas de marketing y la dificultad de la planificación a largo plazo, combinada con la presión constante sobre los recursos limitados (Chandler, 1990; Goodstein et al., 1998). Para superar esta brecha, se creó el libro Gestión Estratégica de Marketing para Pymes Turísticas. Manual Básico Aplicado. El propósito de este documento es traducir el rigor de la investigación académica en un marco práctico y consistente que guíe a los gerentes en la transición de una gestión reactiva a una proactiva. Busca proporcionar una ruta clara para diagnosticar el negocio, definir una estrategia específica, implementar estrategias efectivas de marketing digital y, en última instancia, medir los resultados para la mejora continua.

Los principios y herramientas presentados en este documento no son meramente teóricos; estos conocimientos provienen de un análisis empírico detallado de un ecosistema turístico real y en crecimiento, cuya comprensión se basa en un proyecto de investigación doctoral actualmente en curso titulado «Modelo de Gestión Estratégica para la Promoción del Sector Hotelero en la Provincia de Sugamuxi», que proporciona esta guía, complementado con datos de instituciones del sector como el Ministerio de Comercio, el Ministerio de Turismo, ProColombia y diversas cámaras de comercio.

Este análisis muestra que el sector turístico en Colombia es un complejo mosaico de empresas y proveedores de servicios. La oferta abarca desde hoteles tradicionales en los principales centros urbanos y turísticos hasta villas turísticas, reflejo del profundo compromiso del país con el agroturismo, así como alojamientos con ambiente social y alternativas más naturales y de larga duración como el glamping y el camping. Esta diversa oferta se expresa a través de agencias de viajes y operadores turísticos, cuya función principal es crear paquetes y experiencias integrales (Cevallos & Cedeño, 2020; Hernández & Suárez, 2018; Pérez & Torres, 2015; Sierra et al., 2020).

La gastronomía es un pilar fundamental de la experiencia, desde restaurantes que ofrecen cocina típica regional hasta cocina de especialidad. El componente humano está a cargo de guías profesionales, mientras que el transporte turístico especializado conecta los diferentes puntos del destino. Finalmente, el itinerario se complementa con proveedores de actividades de ocio, aventura y culturales, un grupo dinámico que abarca desde el turismo de naturaleza y aventura, como el senderismo y el avistamiento de aves en la gran biodiversidad de Colombia, hasta el turismo cultural y religioso mediante visitas a centros históricos. En este sentido, el sector turístico colombiano se presenta como un ecosistema complejo que va más allá de la simple hospitalidad, con diversos tipos de negocios y una rica cadena de valor que, en conjunto, conforman una oferta turística integral del destino.

Dada la diversidad y complejidad de este ecosistema, esta guía está dirigida tres públicos principales. En primer lugar, a propietarios y

gerentes de pequeñas y medianas empresas turísticas que buscan un marco práctico para profesionalizar su gestión. También ofrece a los estudiantes de turismo, hotelería y administración una conexión tangible entre la teoría estratégica y su aplicación práctica. Por último, ofrece a consultores y agentes de desarrollo local una valiosa herramienta para mejorar la competitividad de los destinos turísticos.

Para guiar a cada uno de estos grupos objetivo a través del proceso de transformación estratégica, el libro se divide metodológicamente en cuatro partes lógicas. Comienza con los fundamentos de la gestión estratégica, continúa con la fase analítica del diagnóstico de la situación, se centra en la ejecución táctica de la implementación de la estrategia de marketing digital y concluye con los mecanismos de planificación, medición, gestión y aprendizaje de la mejora continua.

PARTE I.

EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS PYMES TURÍSTICAS

La transición de una gestión reactiva, impulsada por las operaciones diarias, a una gestión proactiva guiada por una clara visión de futuro es uno de los mayores desafíos para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector turístico. Esta primera parte del libro proporciona el marco conceptual y metodológico para iniciar este proceso de transformación. Aborda la primera y principal fase del plan: la dirección estratégica. Los capítulos demuestran la importancia del compromiso del liderazgo como motor del cambio y explican el proceso de formalización de la identidad y el propósito de la organización. Concluye identificando herramientas para demostrar una misión clara, una visión motivadora y un conjunto de valores operativos, y estableciendo objetivos específicos y medibles. Por lo tanto, esta parte proporciona la base para analizar la situación y, posteriormente, crear una estrategia de marketing.

Capítulo 1.

El compromiso gerencial y la definición del propósito organizacional

1.1 La importancia del liderazgo estratégico en las Pymes turísticas

El punto de partida de cualquier proceso de transformación o mejora organizacional, especialmente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), es el compromiso incuestionable y continuo de sus líderes. La literatura sobre gestión estratégica ha demostrado consistentemente que la eficacia de la implementación de la estrategia está directamente relacionada con el nivel de participación y apoyo de la alta dirección (David, 2003; Kassem et al., 2024).

En el sector turístico, donde las Pymes son predominantemente gestionadas por sus propietarios, la figura del líder trasciende la mera administración para convertirse en el "capitán" del proyecto empresarial; su visión, energía y convicción son el motor fundamental que impulsa la adopción de nuevas prácticas y la perseverancia frente a la adversidad (Atwater & Dittman, 2008; Breene, Nunes, & Shill, 2007).

Uno de los principales obstáculos para la formalización de la gestión en turismo bajo los estándares del Project Management Institute (PMI), es la falta de un marco estratégico consciente que opere bajo un paradigma reactivo. Por lo tanto, la primera condición para aplicar el marco metodológico aquí propuesto es la decisión consciente del gerente de pasar de una gestión intuitiva a una gestión basada en la planificación. La estrategia no debe verse como un documento estático que requiere cambios, sino como una decisión direccional que informa y adapta las actividades diarias. Sin esta credibilidad gerencial, cualquier esfuerzo de planificación corre el riesgo de convertirse en un ejercicio académico estéril (Mintzberg et al., 1997).

1.2 La misión organizacional: declaración de propósito y razón de ser

Una vez asegurado el compromiso gerencial, el primer paso en la formalización del direccionamiento estratégico es la articulación de la Misión de la organización. La misión define la razón de ser de la empresa, su propósito fundamental en el presente, y sirve como un mecanismo de cohesión que alinea a los colaboradores hacia un objetivo común (Ballvé & Debeljuh, 2006). Su formulación debe ser clara, concisa y responder a interrogantes esenciales:

- **¿Cuál es la naturaleza de nuestro negocio?** (ejemplo: un hotel boutique, una posada rural, un hostal para viajeros).

- **¿Quién es nuestro cliente principal o público objetivo?** (ejemplo: familias, parejas, ecoturistas, viajeros de negocios).

- **¿Qué necesidad o deseo fundamental satisfacemos?** (ejemplo: descanso, aventura, conexión con la naturaleza, una experiencia cultural).

- **¿Cuál es nuestro factor diferencial principal en la entrega de valor?** (ejemplo: gastronomía local, atención personalizada, ubicación exclusiva).

La síntesis de estas respuestas conforma la declaración de misión. Por ejemplo, una Pyme hotelera podría definir su misión de la siguiente manera:

> *"Somos un hotel familiar a orillas del Lago de Tota que ofrece a parejas y familias una experiencia de desconexión y naturaleza, a través de nuestra hospitalidad personalizada y el acceso directo a actividades acuáticas".*

Esta declaración no es un mero eslogan publicitario; es una herramienta de gestión que delimita el campo de actuación de la empresa y proporciona un criterio claro para la evaluación de nuevas oportunidades o la toma de decisiones operativas (Macedo et al., 2016).

1.3 La visión organizacional: proyección del futuro deseado

En contraste con la misión, que se enfoca en el presente, la Visión es una declaración que proyecta el estado futuro deseado de la organización. Funciona como una meta aspiracional a mediano o largo plazo, que debe ser lo suficientemente motivadora para inspirar a la acción, pero también lo suficientemente específica para guiar la planificación estratégica (Kaplan & Norton, 2008). Una visión bien formulada responde a la pregunta: "Si alcanzamos el éxito pleno, ¿cómo se verá nuestra organización en un horizonte de dos, tres o cinco años?».

Para que sea efectiva, la visión debe incorporar elementos cualitativos (reconocimiento, posicionamiento) y cuantitativos (indicadores de desempeño). Por ejemplo:

> *"En un horizonte de dos años, ser reconocidos como el hotel de referencia en la ribera del Lago de Tota para el ecoturismo familiar, logrando una ocupación promedio del 70% en fines de semana y una calificación sostenida de 4.8 estrellas en plataformas digitales como Google".*

Esta formulación proporciona un destino claro, un «norte» hacia el cual deben apuntar todos los esfuerzos estratégicos y tácticos de la organización (Abrahamsen, et al., 2023).

1.4 Los valores corporativos: principios rectores del comportamiento

Los valores son los principios, creencias y estándares éticos que guían el comportamiento de la organización y sus miembros. Conforman el núcleo de la cultura organizacional y actúan como las «reglas no escritas» que definen la forma en que la empresa interactúa con sus clientes, huéspedes, empleados, proveedores y la comunidad (Mintzberg et al., 1998; Ortega & Sastre, 2013).

En el sector de la hospitalidad, los valores son particularmente críticos, ya que se manifiestan directamente en la calidad del servicio y la experiencia del cliente. No obstante, para que sean efectivos, los valores

deben trascender la mera enunciación y ser definidos operacionalmente. Esto implica describir qué significa cada valor en la práctica diaria. La selección debe limitarse a un conjunto de 3 a 5 principios fundamentales que representen la esencia del servicio (Ali et al., 2021).

Tabla 1. *Ejemplo de operacionalización de valores corporativos*

Valor	Definición operacional (¿Cómo se vive en nuestro hotel?)
Hospitalidad	Saludamos a cada huésped por su nombre. Ofrecemos siempre una bebida de bienvenida. Nos anticipamos a sus necesidades.
Sostenibilidad	Priorizamos el uso de productos locales en nuestro desayuno. Implementamos un programa riguroso de separación de residuos.
Autenticidad	Nuestra decoración incorpora artesanías de la región. Compartimos activamente con los huéspedes las historias y cultura locales.

Nota. Elaboración propia a partir de los conceptos analizados.

La definición explícita de la misión, la visión y los valores organizacionales constituye el cimiento del edificio estratégico. Estos elementos no solo proporcionan dirección y propósito, sino que también sirven como el principal filtro para la toma de decisiones, asegurando que cada acción emprendida por la Pyme esté alineada con su identidad y sus aspiraciones a largo plazo (Taiwo et al., 2016).

Capítulo 2.

De la visión a la acción - formulación de objetivos

2.1 La necesidad de operacionalizar la estrategia

Una vez establecido el direccionamiento estratégico a través de la misión, la visión y los valores, la organización se enfrenta al desafío crítico de su operacionalización. Una visión, por inspiradora que sea, carece de valor práctico si no se traduce en un conjunto de objetivos concretos que guíen las acciones y permitan medir el progreso (Kaplan & Norton, 2008; Mayfield et al., 2015). El paso de la formulación a la ejecución es, de hecho, uno de los puntos donde la planificación estratégica suele fallar, especialmente en el entorno de las Pymes, donde la falta de un marco metodológico puede llevar a que las aspiraciones a largo plazo se diluyan en las urgencias de la gestión cotidiana (O'Regan & Ghobadian, 2002).

Este capítulo introduce un marco sistemático para la formulación de objetivos: la metodología SMART. Su propósito es servir como un puente entre la visión abstracta y las tácticas ejecutables, asegurando que cada meta establecida sea clara, cuantificable y directamente alineada con el propósito general de la organización. La adopción de este enfoque disciplinado es fundamental para transformar un sueño en un plan de trabajo tangible y evaluable.

2.2 El marco metodológico SMART

Acuñado por Doran (1981) el acrónimo SMART es un estándar de facto (una norma no oficial pero ampliamente aceptada) en la gestión de proyectos y la planificación estratégica, diseñado para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos a través de una definición rigurosa. Cada objetivo formulado bajo este criterio debe cumplir con cinco condiciones específicas:

- **Específico (Specific):** el objetivo debe ser claro, concreto y libre de ambigüedad. Debe responder al que, por qué, quién, dónde y

cuáles. Un objetivo específico elimina las interpretaciones vagas y enfoca el esfuerzo en un resultado definido.

- **Medible (Measurable):** el objetivo debe ser cuantificable, estableciendo métricas o indicadores que permitan determinar de forma objetiva si se ha alcanzado. La medición es fundamental para el control y la mejora.
- **Alcanzable (Achievable):** el objetivo debe ser realista, considerando los recursos, las capacidades y las limitaciones de la organización (tiempo, presupuesto, personal). Un objetivo inalcanzable genera frustración, mientras que uno demasiado fácil no impulsa el crecimiento.
- **Relevante (Relevant):** el objetivo debe estar alineado con la misión y la visión de la organización. Debe contribuir de manera significativa al avance hacia las metas estratégicas de mayor nivel. La pregunta clave es: ¿Por qué es importante este objetivo para nuestro negocio ahora?
- **Con Plazo (Time-bound):** el objetivo debe tener una fecha límite clara. Un plazo definido crea un sentido de urgencia y permite una mejor planificación y asignación de recursos.

2.3 Aplicación del marco SMART en Pymes turísticas

La verdadera utilidad de este marco se evidencia al contrastar metas genéricas con objetivos SMART bien formulados. La siguiente tabla ilustra esta transformación con ejemplos aplicados a diversos tipos de empresas del sector turístico.

Tabla 2 . *Comparativa entre metas vagas y objetivos SMART para Pymes turísticas*

Meta Vaga (Formulación Común)	Objetivo SMART (Formulación Estratégica)	Tipo de Empresa (Ejemplo)
"Quiero más seguidores en Instagram"	"Aumentar la comunidad de seguidores en Instagram en 200 personas del nicho de ecoturismo de Bogotá y Boyacá en los próximos 3 meses, publicando contenido de alto valor sobre la biodiversidad local y experiencias de naturaleza tres veces por semana."	Glamping

Meta Vaga (Formulación Común)	Objetivo SMART (Formulación Estratégica)	Tipo de Empresa (Ejemplo)
"Quiero vender más"	"Incrementar las reservas directas para nuestro tour 'Ruta del Sabor y la Artesanía' en un 15% durante el próximo trimestre, a través de una campaña de WhatsApp Business dirigida a clientes anteriores para reducir la comisión pagada a plataformas."	Agencia de Viajes Operadora
"Mejorar la satisfacción del cliente"	"Aumentar nuestra calificación promedio en Google de 4.2 a 4.5 estrellas en los próximos 6 meses, respondiendo a todas las reseñas en menos de 24 horas e implementando una de las sugerencias recurrentes de los huéspedes cada mes."	Finca Turística (Alojamiento Rural)

Nota. Elaboración propia a partir de los conceptos analizados.

Como se observa, los objetivos SMART proporcionan una claridad absoluta. Definen el qué (aumentar reservas directas), el cuánto (en un 15 %), el cómo (a través de una campaña de WhatsApp), el para qué (reducir comisiones) y el cuándo (en el próximo trimestre).

2.4 Los objetivos SMART como piedra angular del plan de marketing

La formulación de al menos un objetivo SMART de alto nivel para el siguiente ciclo de planificación (ejemplo: el próximo trimestre) se convierte en el acto fundacional del plan de marketing. Este objetivo principal actuará como la "estrella polar" que guiará la selección de tácticas, la asignación de presupuesto y la creación de contenido.

Es crucial entender que estos objetivos no son estáticos. Forman parte de un ciclo dinámico de planificación, ejecución y revisión. Como se abordará en capítulos posteriores, los resultados obtenidos al perseguir estos objetivos proporcionarán el aprendizaje necesario para ajustar y refinar las metas en los siguientes ciclos, sentando las bases para un proceso de mejora continua. La disciplina de pensar y formular objetivos en formato SMART es, por tanto, el primer paso esencial para transformar la estrategia de una declaración de intenciones a un plan de acción efectivo y mensurable (Ogbeiwi, 2017).

PARTE II.

EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL COMO BASE PARA LA ESTRATEGIA

Una vez definido el direccionamiento estratégico (el "norte" hacia el cual la organización aspira a dirigirse), el siguiente paso lógico y metodológico es realizar un análisis exhaustivo de su punto de partida. La formulación de una estrategia efectiva no puede realizarse en el vacío; requiere estar firmemente anclada en una comprensión profunda de la realidad interna de la empresa y de las fuerzas que operan en su entorno competitivo. Esta segunda parte del libro se dedica al proceso de diagnóstico situacional, una fase crítica que proporciona los insumos empíricos necesarios para la toma de decisiones estratégicas informadas. A través de los capítulos que la componen, se presentarán marcos y herramientas para evaluar sistemáticamente las capacidades de la organización, definir con precisión a su público objetivo y auditar su posicionamiento en el ecosistema digital. Este análisis integral es el fundamento indispensable sobre el cual se construirán las estrategias de marketing y las tácticas operativas que se detallarán más adelante (Alsem, 2019)

Capítulo 3.

Análisis de factores endógenos y exógenos

3.1 Fundamentos del análisis estratégico situacional

El éxito de una Pyme turística en el mercado actual depende, en gran medida, de su capacidad para alinear sus recursos y capacidades internas con las condiciones dinámicas de su entorno. Una gestión basada exclusivamente en la experiencia o la intuición, si bien valiosa, resulta insuficiente para navegar la complejidad del sector (Canhoto et al., 2021). Por ello, se hace imperativo adoptar herramientas de análisis estratégico que permitan una evaluación objetiva y estructurada.

El análisis DOFA (conocido en la literatura anglosajona como SWOT por sus siglas en inglés: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una de las herramientas de diagnóstico más consolidadas y versátiles en la planificación estratégica. Su principal valor radica en su capacidad para sintetizar información compleja sobre el estado de una organización y su entorno en un marco visual y comprensible, facilitando la identificación de áreas de acción prioritarias (Helms & Nixon, 2010). Este capítulo desglosa la aplicación de esta matriz en el contexto específico de las Pymes del sector turístico.

3.2 La matriz DOFA: estructura y componentes

La matriz DOFA organiza el análisis en cuatro cuadrantes, clasificados según dos ejes: su origen (interno o externo a la organización) y su naturaleza (positiva o negativa para la consecución de los objetivos). La distinción entre factores internos y externos es crucial: los factores internos son aquellos sobre los cuales la organización tiene un grado significativo de control, mientras que los factores externos están fuera de su control directo, pero influyen en su desempeño (Ghazinoory et al., 2007).

Análisis interno (factores endógenos):

- **Fortalezas:** son los atributos, recursos y capacidades internas que confieren a la organización una ventaja sobre sus competidores. Responden a la pregunta: *¿En qué somos superiores o qué recursos únicos poseemos?*
- **Debilidades:** son las carencias, limitaciones o aspectos deficientes en los recursos y capacidades internas que sitúan a la organización en una posición de desventaja frente a sus competidores. Responden a la pregunta: *¿En qué podemos mejorar o que nos falta para ser más competitivos?*

Análisis externo (factores exógenos):

- Oportunidades: Son las tendencias, eventos o condiciones favorables en el entorno que la organización puede aprovechar para su beneficio. Responden a la pregunta: ¿Qué tendencias del mercado o cambios en el entorno podemos capitalizar?
- Amenazas: Son las tendencias, eventos o condiciones desfavorables en el entorno que pueden poner en riesgo la viabilidad o el éxito de la organización. Responden a la pregunta: ¿Qué obstáculos externos o fuerzas del mercado podrían perjudicar nuestro desempeño?

3.3 Ejemplo de aplicación de la matriz DOFA en el contexto turístico de la provincia de Sugamuxi (Boyacá – Colombia)

Para ilustrar la aplicación práctica de este marco, la siguiente tabla presenta ejemplos de los cuatro cuadrantes para diversos tipos de empresas que conforman el ecosistema turístico de la Provincia de Sugamuxi, basados en las características y desafíos sectoriales identificados.

Tabla 3. *Ejemplos de análisis DOFA para Pymes turísticas en la Provincia de Sugamuxi*

FORTALEZAS (Internas, Positivas)	**OPORTUNIDADES (Externas, Positivas)**
- Ubicación exclusiva con vista panorámica al Lago de Tota (Hotel, Glamping). - Gastronomía diferenciada basada en recetas locales auténticas y productos de huerta propia (Finca Turística, Restaurante). - Atención altamente personalizada y cálida, gestionada directamente por los propietarios (Hostal, Posada Rural). - Conocimiento profundo del territorio y alianzas con proveedores locales para crear experiencias únicas (Agencia de Viajes Operadora).	- Creciente demanda nacional e internacional por turismo de naturaleza, bienestar y experiencias rurales auténticas. - Designación de municipios cercanos como "Pueblos Patrimonio", generando mayor flujo de turistas a la región. - Auge del trabajo remoto (nómadas digitales) que buscan estancias más largas en entornos tranquilos entre semana. - Organización de eventos culturales y deportivos de carácter regional que actúan como polo de atracción de visitantes.
DEBILIDADES (Internas, Negativas)	**AMENAZAS (Externas, Negativas)**
- Baja calidad del material fotográfico y audiovisual en el sitio web y redes sociales. - Alta dependencia de plataformas de intermediación (OTAs) que imponen altas comisiones y limitan el margen de beneficio. - Procesos de reserva y pago no digitalizados o ineficientes (dependencia de llamadas o transferencias manuales). - Capacidades limitadas en marketing digital y gestión de redes sociales. - Infraestructura de conectividad a internet (WiFi) deficiente en algunas zonas rurales.	- Aumento de la competencia por parte de nuevos establecimientos con mayor inversión y estrategias de marketing más agresivas. - Incremento sostenido de los costos de insumos, servicios públicos y personal, que presiona la rentabilidad. - Vulnerabilidad a cierres viales por factores climáticos o sociales, afectando el acceso al destino. - Impacto de reseñas online negativas no gestionadas adecuadamente, que afectan la reputación y la decisión de compra de nuevos clientes.

Nota. Elaboración propia a partir de análisis de la Provincia de Sugamuxi.

La realización sistemática y honesta de este diagnóstico (ver apéndice A) es un ejercicio estratégico de primer orden. No solo proporciona una instantánea clara de la posición competitiva de la empresa, sino que también sienta las bases para la formulación de estrategias coherentes, un proceso que busca utilizar las fortalezas para capitalizar las oportunidades, mientras se diseñan planes para corregir las debilidades y mitigar el impacto de las amenazas.

Capítulo 4.

Definición del público objetivo

4.1 De la segmentación de mercado a la humanización del cliente

Tras el análisis de los factores internos y externos que configuran el entorno competitivo de la organización, la formulación estratégica exige un enfoque detallado en el componente más crítico de cualquier modelo de negocio **"el cliente"**. La teoría clásica del marketing ha subrayado durante décadas la importancia de la segmentación, la selección del mercado objetivo y el posicionamiento (Kotler & Armstrong, 2012). Sin embargo, para las Pymes turísticas, que a menudo operan con recursos limitados, un enfoque de mercado masivo es ineficaz y financieramente insostenible. El intento de ser "todo para todos" conduce inevitablemente a no ser "especial para nadie".

Por tanto, es imperativo transitar desde una segmentación demográfica abstracta hacia una comprensión más profunda y empática del cliente. Este capítulo introduce la metodología de construcción del "Buyer Persona" (o Perfil del Huésped Ideal), una herramienta que humaniza los datos del público objetivo para crear un arquetipo semi-ficticio que guíe todas las decisiones de marketing y desarrollo de producto. Su propósito es asegurar que la comunicación, la oferta de servicios y la experiencia del cliente estén diseñadas no para un "segmento", sino para una "persona" con motivaciones, necesidades y preocupaciones concretas (Vida et al., 2024).

4.2 El concepto de "Buyer Persona" y su relevancia estratégica

El término "Buyer Persona", popularizado en el ámbito del marketing digital por HubSpot, se define como una representación semi-ficticia del cliente ideal, basada en datos demográficos, patrones de comportamiento, motivaciones y objetivos (HubSpot, 2023). A diferencia de un simple perfil demográfico (ejemplo: «mujeres de 30-45 años»), una persona tiene un nombre, una historia, y un conjunto de

características psicográficas y conductuales que la hacen tangible para el equipo de marketing y gestión.

La relevancia estratégica de esta herramienta para una Pyme turística es triple:

1. **Focalización de recursos:** permite concentrar los escasos recursos de marketing en los canales y mensajes con mayor probabilidad de resonar con el público objetivo.
2. **Empatía en la comunicación:** facilita la creación de contenido y mensajes que hablen directamente a las necesidades y «puntos de dolor» del cliente, generando una conexión emocional más fuerte.
3. **Guía para la innovación:** ayuda a identificar oportunidades para mejorar la oferta de servicios o crear nuevas experiencias que se alineen perfectamente con los deseos del huésped ideal.

4.3 Metodología para la construcción del perfil del huésped

La construcción del perfil del huésped no es un ejercicio de imaginación, sino un proceso de investigación cualitativa basado en la observación de los mejores clientes de la empresa: aquellos que más disfrutaron de la experiencia, dejaron las mejores reseñas y cuyo perfil se alinea con la misión de la organización (Syakur, et al., 2018; Lee et al., 2020). El proceso se estructura en los siguientes componentes analíticos (ver apéndice B):

- Identificación demográfica y contextual: Constituye la base del perfil. Incluye datos como el rango de edad, lugar de procedencia, ocupación y composición del grupo de viaje (pareja, familia, solo).
- Análisis de motivaciones y objetivos (el «Porqué» del viaje): Este es el núcleo psicográfico. Se busca entender la motivación principal del viaje: ¿Es una búsqueda de desconexión y relajación? ¿Una celebración especial como un aniversario? ¿Una aventura para explorar la naturaleza? ¿Una inmersión en la cultura local?
- Factores clave de decisión (el «Qué» valoran): Identifica los atributos del servicio o producto que son más importantes para

esta persona al momento de elegir. ¿Priorizan la privacidad, una vista excepcional, la calidad gastronómica, una cama confortable, o el precio?

- **Canales de información y comportamiento de reserva (el «Dónde» y el «Cómo»):** Analiza el viaje del cliente. ¿Qué canales digitales utilizan para buscar información ejemplo: hashtags en Instagram, blogs de viajes)? ¿Qué plataformas consultan para validar su decisión (ejemplo: reseñas en Google Maps, Booking)? ¿Qué método prefieren para reservar (Ejemplo: contacto directo por WhatsApp, plataforma online)? La investigación previa indica que la búsqueda en Google Maps y la consulta de reseñas son pasos críticos en el proceso de decisión para los turistas en la región.
- **Identificación de «Puntos de Dolor» y Fricciones:** Comprende las preocupaciones, miedos o frustraciones del cliente potencial. ¿Les genera desconfianza que las fotografías no reflejen la realidad? ¿Les frustran los procesos de reserva largos y complicados? ¿Les preocupa la falta de información clara sobre actividades en el destino?

4.4. Ejemplo de perfiles aplicados al ecosistema turístico de la Provincia de Sugamuxi (Boyacá – Colombia)

Para ilustrar la versatilidad de la herramienta, se presentan dos perfiles de huésped ideal para diferentes tipos de Pymes en la Provincia de Sugamuxi.

Tabla 4. *Ejemplo 1: perfil de huésped para un glamping o finca turística con enfoque romántico*

Componente	Perfil: "Ana y Juan, la Pareja de Aniversario"
Demografía	Pareja, 28-40 años, residentes en Bogotá o Tunja, profesionales con alto nivel de estrés laboral, sin hijos.
Motivación	Celebrar una fecha especial (aniversario, cumpleaños) con una escapada romántica. Buscan desconectar de la ciudad, relajarse y reconectar como pareja.
Factores de Decisión	Privacidad absoluta, una vista panorámica memorable, una experiencia única (ejemplo: jacuzzi al aire libre, cena privada), y una alta calificación en reseñas.

Componente	Perfil: "Ana y Juan, la Pareja de Aniversario"
Canales y Comportamiento	Buscan inspiración visual en Instagram (hashtags como #GlampingColombia, #EscapadaRomantica). Validan su elección leyendo exhaustivamente las reseñas en Google Maps y Booking, prestando especial atención a comentarios de otras parejas. Prefieren contactar directamente por WhatsApp para coordinar detalles especiales y sentir mayor confianza.
Puntos de Dolor	Temen que el lugar no sea tan privado o romántico como parece en las fotos. Les frustra la falta de respuesta rápida a sus consultas. Valoran negativamente los costos ocultos.

Nota. Elaboración propia a partir de análisis de la Provincia de Sugamuxi.

Tabla 5. *Ejemplo 2: perfil de huésped para un guía de turismo o un restaurante de cocina local*

Componente	Perfil: "Carlos, el Explorador Cultural"
Demografía	Viajero solo o en pareja, 35-55 años, nacional o extranjero con interés en la cultura colombiana. Profesionales liberales (diseñadores, escritores, académicos).
Motivación	Inmersión cultural y aprendizaje. Busca experiencias auténticas, conocer la historia local, interactuar con la comunidad y entender las tradiciones de la región.
Factores de Decisión	La **autenticidad** de la experiencia, el **conocimiento profundo** del guía, el acceso a lugares fuera de las rutas turísticas convencionales, y la calidad de la **gastronomía local.**
Canales y Comportamiento	Investigan en **blogs de viajes** especializados en Colombia y **guías de viaje** (Ejemplo: Lonely Planet). Buscan recomendaciones en foros de viajeros y confían en el **"boca a boca"** de otros exploradores. Valoran las reseñas que describen la experiencia en detalle.
Puntos de Dolor	Detestan los "tours para turistas" que se sienten prefabricados. Les molesta la información superficial. Desconfían de los lugares que no tienen una conexión genuina con la cultura local.

Nota. Elaboración propia a partir de análisis de la Provincia de Sugamuxi.

La construcción de estos perfiles detallados es un ejercicio estratégico que dota a la Pyme de una claridad sin precedentes. Permite saber exactamente a quién se le está hablando, qué decirle, dónde encontrarlo y cómo resolver sus problemas, sentando las bases para una estrategia de marketing altamente efectiva y eficiente.

PARTE III.

FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL

Una vez completado el direccionamiento estratégico y el diagnóstico situacional, la organización posee una comprensión clara de su propósito, sus metas, sus capacidades internas y las características de su entorno y público objetivo. Con estos cimientos establecidos, la siguiente fase del proceso metodológico se centra en la construcción del "puente" que conecta la posición actual de la empresa con sus aspiraciones futuras (la formulación e implementación de la estrategia de marketing digital).

Esta tercera parte del libro se adentra en el componente táctico y operativo del marketing para Pymes turísticas. Se abordará la articulación de la Propuesta Única de Valor como mensaje central, se detallarán las prácticas de gestión para los canales digitales prioritarios de bajo costo, se analizará la importancia crítica de la reputación online y, finalmente, se explorarán las oportunidades que ofrece la colaboración sectorial. El objetivo de esta sección es transformar el análisis previo en un conjunto de acciones concretas y ejecutables, diseñadas para aumentar la visibilidad, atraer al cliente ideal y fomentar la conversión.

Capítulo 5.

Auditoría de la presencia y activos digitales de la empresa

5.1 La percepción externa de la marca

En el ecosistema turístico contemporáneo, la presencia digital de una empresa no es un mero canal de comunicación, sino su principal escaparate y, a menudo, el primer punto de contacto con un cliente potencial. La impresión que una Pyme turística proyecta en el entorno online puede ser el factor determinante en el proceso de decisión del consumidor. Por tanto, antes de iniciar cualquier acción de marketing, es indispensable realizar una auditoría objetiva de los activos digitales existentes. Este proceso, consiste en una autoevaluación sistemática que busca contrastar la percepción interna de la marca con la forma en que esta es percibida externamente por los usuarios en internet.

El propósito de esta auditoría no es punitivo, sino diagnóstico. Su finalidad es identificar con precisión las fortalezas y debilidades de la presencia online actual, detectar inconsistencias y señalar las áreas de mejora más urgentes y de mayor impacto potencial. Este capítulo proporciona un checklist estructurado para guiar a los gestores de Pymes en esta autoevaluación crítica (Deb et al., 2024).

5.2 Metodología de la auditoría digital: un checklist estructurado

La auditoría debe ser un ejercicio práctico y ágil, realizable con las herramientas al alcance de cualquier gestor. Se recomienda llevar a cabo esta evaluación de forma periódica (ejemplo: mensualmente) para asegurar la coherencia y actualización de los resultados. La metodología se estructura en tres áreas clave de análisis: la visibilidad en motores de búsqueda, la presencia en redes sociales y plataformas

de intermediación, y la reputación online general (Sotiriadis, 2017; Ali et al., 2021) (ver apéndice C para la plantilla completa).

5.2.1 Auditoría en motores de búsqueda (Google)

Google es, para la mayoría de los viajeros, el punto de partida de su investigación. Una presencia optimizada en esta plataforma es, por tanto, no negociable. La auditoría en este ámbito debe responder a las siguientes preguntas clave:

- **Visibilidad y encontrabilidad:** *¿Al buscar el nombre de mi establecimiento, aparezco de forma prominente en los primeros resultados?* Una búsqueda en modo «incógnito» en el navegador permite obtener resultados no sesgados por el historial de búsqueda personal.
- **Completitud y exactitud del perfil de Google Mi Negocio (Google Business Profile):** *¿Está mi perfil completo y actualizado con la información esencial (dirección, teléfono, horario, sitio web)?* Un perfil incompleto o con datos incorrectos genera desconfianza y puede conducir a una mala experiencia del usuario (ejemplo: un cliente que no puede contactar o que llega a una dirección equivocada).
- **Geolocalización:** *¿La ubicación en Google Maps es precisa y guía correctamente a los usuarios hasta la puerta de mi establecimiento?* La precisión del «pin» de ubicación es fundamental, especialmente para establecimientos rurales.

5.2.2 Auditoría en redes sociales y plataformas de intermediación (Online Travel Agencies - OTAs)

Estas plataformas constituyen la dimensión visual y social de la marca. La auditoría debe enfocarse en la calidad de la presentación y la funcionalidad.

- **Identidad visual y claridad del mensaje:** ¿Son mi foto de perfil (logo) y mi biografía/descripciones claras, profesionales y atractivas? ¿Comunican de forma inmediata quién soy, dónde

estoy y qué ofrezco? La primera impresión visual es crítica en plataformas como Instagram.

- **Calidad del contenido visual:** ¿Son las fotografías principales de alta calidad, bien iluminadas y representativas de la mejor versión de mi establecimiento y la experiencia que ofrezco? La investigación previa ha demostrado que la calidad fotográfica es un factor decisivo, y su deficiencia una debilidad común en el sector.
- **Funcionalidad de los puntos de contacto:** ¿Funcionan correctamente los botones o enlaces de contacto (llamar, enviar email, WhatsApp)? ¿Son fáciles de encontrar para un usuario? La fricción en el proceso de contacto es una de las principales causas de pérdida de clientes potenciales.
- **Actualidad y frecuencia de publicación:** ¿Mi última publicación tiene menos de un mes de antigüedad? Un perfil inactivo proyecta una imagen de abandono o cierre del negocio.

5.2.3 Auditoría de la reputación Online

Las reseñas generadas por otros usuarios son uno de los factores de mayor influencia en la decisión de compra en el sector turístico (Peco, 2021). La gestión de la reputación es una función estratégica.

- **Conocimiento de las reseñas:** *¿He leído las últimas cinco a diez reseñas sobre mi establecimiento en las plataformas más relevantes (Google, Booking, TripAdvisor)?* Es imposible gestionar lo que no se conoce.
- **Gestión proactiva de las reseñas:** *¿He respondido a la mayoría de las reseñas, prestando especial atención a las negativas?* La respuesta a una reseña negativa, si se hace de forma profesional y empática, puede mitigar su impacto e incluso proyectar una imagen positiva de la empresa.
- **Calificación promedio:** *¿Mi calificación promedio es superior a un umbral de calidad aceptable (Ejemplo: 4.0 sobre 5 estrellas)?* Esta métrica es un indicador clave de la salud de la reputación online.

5.3 De la reflexión a la acción

Una vez completado el Checklist, el paso final de la auditoría es una reflexión estratégica que debe responder a dos preguntas: *¿Cuál fue el hallazgo más sorprendente o preocupante de esta autoevaluación?* y *¿Cuál es la acción de mejora más urgente y fácil de implementar que puedo realizar hoy mismo?* (ejemplo: actualizar el número de teléfono en Google, responder a una reseña pendiente, eliminar una foto de baja calidad).

Este ejercicio de auditoría no solo proporciona un diagnóstico claro, sino que también genera una lista de tareas priorizadas para optimizar la presencia digital. Es el primer paso práctico para asegurar que la imagen online de la Pyme no solo sea un reflejo fiel de la calidad de su servicio, sino una herramienta efectiva para atraer y convertir a su huésped ideal.

Capítulo 6.

Desarrollo de la propuesta única de Valor (PUV) como eje de la comunicación

6.1 La Imperativa necesidad de diferenciación estratégica

En un mercado turístico cada vez más saturado y comoditizado, la capacidad de una Pyme para diferenciarse de su competencia directa e indirecta es un factor determinante para su éxito a largo plazo. Competir exclusivamente en base al precio es una estrategia inherentemente insostenible para las pequeñas empresas, ya que las expone a una guerra de desgaste que erosiona los márgenes y degrada la percepción de calidad (Porter, 1987). La alternativa estratégica reside en la diferenciación, esto es la creación de un valor percibido distintivo que justifique la elección del cliente y fomente su lealtad.

Este capítulo se centra en la articulación de este elemento diferenciador a través del concepto de la Propuesta Única de Valor (PUV), también conocida en la literatura de marketing como *Unique Selling Proposition* (USP). La PUV es el núcleo de la estrategia de comunicación; es una declaración concisa y convincente que responde a la pregunta fundamental del cliente potencial: "*¿Por qué debería elegir su establecimiento y no cualquier otra opción disponible?*" (Mašić el al., 2017; Wang et al., 2019).

6.2 Definición y componentes de la Propuesta Única de Valor (PUV)

La Propuesta Única de Valor no es un simple eslogan publicitario ni una lista de características del servicio. Es una promesa específica que la empresa hace a su cliente, una combinación única de beneficios que no puede ser igualada fácilmente por la competencia (Somalo, 2017). Una PUV efectiva se construye en la intersección de tres dominios analíticos, que se han explorado en los capítulos precedentes:

1. **Lo que el cliente ideal desea y valora profundamente:** derivado del análisis del Perfil del Huésped (capítulo 4), se enfoca en sus motivaciones, objetivos y «puntos de dolor».

2. **En lo que la organización es genuinamente excelente:** basado en las Fortalezas identificadas en el análisis DOFA (capítulo 3).

3. **Lo que la competencia no ofrece o no comunica eficazmente:** requiere un análisis competitivo básico para identificar los «espacios en blanco» en el mercado.

4. El punto de convergencia entre los deseos del cliente y las fortalezas de la empresa, en un área donde la competencia es débil, constituye el terreno fértil para una PUV poderosa.

6.3. Formulación metodológica de la PUV

El proceso de formulación de la PUV es un ejercicio estratégico de síntesis. A partir de los insumos del diagnóstico, se puede utilizar una fórmula estructurada para articular la propuesta (Mašić el al., 2017; Wang et al., 2019). Un marco efectivo es el siguiente:

> "Somos el único [tipo de establecimiento] en [ubicación/zona] que ofrece a [nuestro huésped ideal] [el beneficio clave o la experiencia central], gracias a [nuestra fortaleza única o diferenciador principal]"

La aplicación de esta fórmula asegura que la PUV sea específica, centrada en el cliente y fundamentada en una capacidad real de la organización.

6.4 Ejemplos Aplicados de PUV para Pymes del Sector Turístico de la Provincia de Sugamuxi (Boyacá – Colombia)

Para ilustrar la aplicación de esta metodología, la Tabla 6 presenta ejemplos de formulación de PUV para diferentes tipos de Pymes turísticas, conectando directamente los hallazgos del diagnóstico con la declaración final.

Tabla 6. *Ejemplos de formulación de Propuesta Única de Valor (PUV)*

Tipo de Pyme	Fortaleza Clave (Análisis DOFA)	Huésped Ideal (Perfil)	Declaración de la PUV
Finca Turística	Huerta orgánica propia, ingredientes frescos.	Familias urbanas que buscan una conexión auténtica con la naturaleza y la alimentación saludable ("La Familia Aventurera").	"Somos la única finca turística en Aquitania que ofrece a las familias una experiencia de campo auténtica, gracias a nuestros desayunos preparados diariamente con ingredientes frescos cosechados en nuestra propia huerta".
Hotel Boutique	Cabañas aisladas con vistas panorámicas sin obstrucciones.	Parejas que buscan una escapada romántica de alta privacidad ("Ana y Juan, la Pareja de Aniversario").	"Somos el único hotel en la ribera norte del Lago de Tota que ofrece a las parejas una escapada de total privacidad y romance, gracias a nuestras cabañas con vista panorámica y sin vecinos a la vista".
Restaurante Local	Uso exclusivo de la trucha arcoíris de pesca artesanal del día.	Viajeros gastronómicos que valoran la frescura y la trazabilidad del producto ("El Explorador Cultural").	"Somos el único restaurante en la zona que garantiza a los amantes de la buena mesa la experiencia de la trucha más fresca del Lago de Tota, servida el mismo día de su pesca artesanal".

Nota. Elaboración propia a partir de análisis de la Provincia de Sugamuxi.

6.5 La PUV como directriz de la estrategia de contenidos

Una vez formulada, la Propuesta Única de Valor deja de ser un mero ejercicio analítico para convertirse en la directriz central de toda la estrategia de comunicación y marketing. Cada pieza de contenido creada, cada fotografía publicada en Instagram, cada texto en el sitio web, cada respuesta a una consulta en WhatsApp, debe, de forma explícita o implícita, reforzar y demostrar la veracidad de esta promesa única.

La PUV proporciona la coherencia y el enfoque necesarios para evitar mensajes genéricos e ineficaces. Asegura que la Pyme no solo comunique lo que hace, sino, más importante aún, por qué es la mejor

opción para un tipo específico de cliente. En un entorno digital saturado de información, esta claridad y diferenciación son indispensables para captar la atención, construir una marca memorable y, en última instancia, impulsar la conversión y el crecimiento sostenible (Suvorova, 2024).

Capítulo 7.

Gestión táctica de canales digitales prioritarios para Pymes

7.1 El principio de focalización en la estrategia de canales

El panorama del marketing digital es vasto y está en constante evolución, con un sinnúmero de plataformas, herramientas y tácticas disponibles. Para una Pyme turística con recursos limitados, el intento de estar presente en todos los canales digitales de manera simultánea es una estrategia destinada a la ineficacia. Conduce a la dispersión de esfuerzos, a la creación de contenido de baja calidad y, en última instancia, a un bajo retorno de la inversión (Ryan, 2014; Gaffar et al., 2023). Por tanto, un principio estratégico fundamental es la focalización. En lugar de buscar una presencia superficial en múltiples plataformas, es más efectivo dominar un número reducido de canales que sean altamente relevantes para el Perfil del Huésped Ideal identificado.

Se ha evidenciado que la mayoría de las interacciones y decisiones de los clientes se concentran en un ecosistema digital relativamente simple relacionado con la búsqueda en Google, la comunicación a través de WhatsApp y la inspiración visual en Instagram. Este capítulo se centra en la gestión táctica de estas tres herramientas gratuitas o de bajo costo, que constituyen el núcleo de una estrategia digital eficiente para la mayoría de las Pymes del sector turístico (Pelsmacker, 2018; Krabokoukis, 2025).

7.2 Google Business Profile: el activo digital fundamental

Google Business Profile (anteriormente Google Mi Negocio) es, posiblemente, el activo digital más crítico y subutilizado por las Pymes. Es la ficha de presentación de la empresa en el motor de búsqueda más

grande del mundo y en su plataforma de mapas, actuando como una vitrina digital gratuita en el momento exacto en que un cliente potencial muestra una alta intención de compra. Una gestión optimizada de este perfil es una táctica de *Search Engine Optimization* (SEO) local de alto impacto. Las acciones tácticas clave incluyen:

- **Reclamación y verificación del perfil:** el primer paso es asegurar la propiedad del perfil para poder gestionarlo.
- **Completitud y exactitud de la información (100 %):** es imperativo completar todos los campos disponibles: nombre, dirección, teléfono, sitio web, horarios, categoría y, crucialmente, una descripción del negocio que incorpore la Propuesta Única de Valor (PUV). La precisión de estos datos es un factor de ranking para Google y un generador de confianza para el usuario.
- **Gestión de contenido visual:** la publicación regular (ejemplo: semanal) de fotografías de alta calidad de las instalaciones, servicios y experiencias es fundamental. Las imágenes son un factor decisivo y el contenido visual fresco señala a Google que el negocio está activo.
- **Gestión de reseñas:** responder a todas las reseñas (positivas y negativas) de manera profesional y oportuna es una señal de compromiso con el cliente y un factor que influye en la percepción de otros usuarios.
- **Uso de la sección «Preguntas y Respuestas»:** permite a la empresa anticipar y responder públicamente a las preguntas más frecuentes (FAQs), como políticas de mascotas, disponibilidad de parqueadero o servicios específicos, reduciendo la fricción en el proceso de decisión.

7.3 WhatsApp Business: el centro de conversación y conversión

WhatsApp ha trascendido su función de mensajería personal para convertirse en una herramienta de comunicación comercial indispensable. La versión "Business" ofrece funcionalidades gratuitas

diseñadas para profesionalizar la interacción con el cliente y optimizar los procesos de consulta y reserva. Su valor estratégico reside en que permite una comunicación directa, personal y de alta confianza (Tarazona et al., 2024). Las tácticas para potenciar su uso son:

- **Optimización del perfil de empresa:** incluir el logo, dirección, horario y una breve descripción con la PUV.
- **Automatización de mensajes básicos:** configurar mensajes de bienvenida (para asegurar que ninguna consulta quede sin respuesta inicial) y mensajes de ausencia (para gestionar expectativas fuera del horario comercial).
- **Uso de respuestas rápidas:** crear y guardar plantillas de respuesta para las preguntas más frecuentes (disponibilidad, precios, indicaciones de llegada), lo que permite reducir drásticamente los tiempos de respuesta y asegurar la consistencia de la información.
- **Función de catálogo:** utilizar esta funcionalidad para crear un «mini folleto digital» dentro de WhatsApp, mostrando fotografías de las habitaciones, tours o platos principales, con sus descripciones y precios.
- **Uso de estados (Stories):** emplear los estados para comunicar ofertas de última hora, mostrar la experiencia del día (ejemplo: un plato especial, una vista del atardecer) o compartir contenido efímero que genere un sentido de inmediatez.

7.4 Instagram - La plataforma de inspiración y venta de experiencias

Para el sector turístico, Instagram no es una plataforma para vender "camas" o "platos de comida", sino para vender "experiencias", "emociones" y "aspiraciones". Su naturaleza eminentemente visual la convierte en la herramienta ideal para la fase de inspiración del viaje del cliente (*customer journey*). La gestión táctica de Instagram debe centrarse en contar la historia de la marca a través de contenido que evoque la experiencia que se ofrece.

Estrategia de contenido visual:

- **Enfocarse en la experiencia**: Priorizar la publicación de contenido que muestre a huéspedes disfrutando (siempre con su permiso), los detalles que hacen único el lugar (una chimenea encendida, una taza de café humeante), y las vistas o paisajes del entorno.
- **Contenido en video corto (Reels):** Aprovechar el formato de video vertical, que actualmente goza de mayor alcance orgánico en la plataforma, para crear recorridos rápidos, mostrar el «antes y después» de un espacio, o capturar momentos dinámicos.

Estrategia de contenido de valor:

- **Posicionamiento como experto local:** Publicar contenido útil para el viajero, como «3 planes imperdibles cerca de nuestro hotel este fin de semana» o «La historia detrás de la gastronomía local». Esto posiciona a la marca no solo como un proveedor de servicios, sino como un facilitador de la experiencia completa del destino.

- **Uso estratégico de Hashtags:** Utilizar una combinación de hashtags amplios (#BoyacaEsParaVivirla, #TurismoRural), de nicho (#LagoDeTota, #GlampingColombia) y de marca propia (#NombreDeSuHotel) para aumentar la visibilidad del contenido ante audiencias relevantes.

La gestión combinada y coherente de estos tres canales crea un ecosistema digital básico pero potente. Google para ser encontrado por quienes ya están buscando, Instagram para inspirar a quienes están soñando con un viaje, y WhatsApp Business para convertir ese interés en una reserva tangible a través de una conversación directa y eficiente.

Capítulo 8.

La gestión estratégica de la reputación Online

8.1 El paradigma del "Voz a Voz" digital

En la economía de la experiencia que caracteriza al sector turístico, la confianza es un activo intangible de valor supremo. Históricamente, esta confianza se construía a través del "voz a voz" (Word-of-Mouth), las recomendaciones personales entre amigos y familiares. En el paradigma digital actual, este fenómeno no ha desaparecido, sino que se ha magnificado y democratizado a través del Contenido Generado por el Usuario (UGC - *User-Generated Content*), principalmente en forma de reseñas y calificaciones en plataformas online (Peco, 2021).

Las reseñas en plataformas como Google, TripAdvisor o Booking.com se han convertido en una de las fuentes de información más influyentes en el proceso de decisión de compra del viajero, a menudo superando en credibilidad a la comunicación oficial de la propia empresa (Hennig et al., 2004). Para una Pyme turística, la reputación online no es, por tanto, una cuestión secundaria, sino un componente central de su viabilidad estratégica. Una gestión proactiva y sistemática de la reputación online puede construir confianza, mitigar crisis potenciales y convertirse en un poderoso factor de diferenciación competitiva.

8.2 Marco conceptual para la gestión de reseñas Online

La gestión de la reputación online no se limita a una simple monitorización, sino que abarca un ciclo de acciones estratégicas que incluyen la generación, la monitorización, la respuesta y el aprendizaje. El objetivo es crear un círculo virtuoso donde las buenas experiencias de los clientes generen reseñas positivas, y estas, a su vez, atraigan a nuevos clientes.

8.2.1 Fomento de la generación de reseñas

Muchas Pymes adoptan una postura pasiva, esperando que los clientes dejen reseñas de forma espontánea. Una estrategia proactiva, en cambio, busca facilitar y alentar este comportamiento. Esto se puede lograr a través de tácticas no intrusivas, como:

- **Solicitudes en el momento oportuno:** El momento del *check-out*, tras una experiencia positiva, es ideal para invitar verbalmente al huésped a compartir su opinión.
- **Comunicación Post-Estancia:** Un correo electrónico o mensaje de WhatsApp de agradecimiento, enviado 1-2 días después de la visita, puede incluir un enlace directo a la plataforma de reseñas preferida (ejemplo: Google).
- **Señalización en el establecimiento:** El uso de códigos QR o pequeños letreros en la recepción que dirijan a las plataformas de reseñas puede actuar como un recordatorio eficaz.

8.2.2 La Importancia de la respuesta - principios y tácticas

Responder a las reseñas es, quizás, el aspecto más crítico de la gestión de la reputación. Demuestra que la empresa valora la opinión de sus clientes, está comprometida con el servicio y escucha activamente. El hecho de no responder, especialmente a las críticas, es percibido negativamente por los futuros clientes que leen dichas reseñas (Proserpio & Zervas, 2016; Ravichandran & Deng, 2023). La "Regla de Oro" es responder siempre.

La estrategia de respuesta debe adaptarse a la naturaleza de la reseña, utilizando plantillas como base, pero siempre personalizando el mensaje.

Respuesta a reseñas positivas (4-5 estrellas):

Objetivo: Agradecer, reforzar la relación y convertir al cliente en un prescriptor.

Estructura táctica:

- **Agradecimiento personalizado:** Usar el nombre del huésped si es posible.
- **Reconocimiento específico:** Mencionar un aspecto positivo que el cliente destacó en su reseña (ejemplo: «Nos alegra enormemente que haya disfrutado de nuestro desayuno casero»). Esto demuestra una lectura atenta.
- **Invitación a regresar:** Cerrar con una frase cálida que fomente la lealtad.

Respuesta a reseñas negativas (1-2 estrellas):

Objetivo: Mitigar el daño, demostrar responsabilidad, llevar la conversación a un canal privado y mostrar a futuros clientes que la empresa se toma en serio los problemas.

Estructura táctica:

- **Disculpa sincera y empática**: Reconocer la mala experiencia del cliente sin excusas.
- **Agradecimiento por el feedback:** Valorar el tiempo que el cliente se tomó para señalar el problema.
- **Asunción de responsabilidad (sin admitir culpa genérica):** Mencionar el problema específico (ejemplo: «Lamentamos el inconveniente que tuvo con la temperatura del agua»).
- **Llamada a la acción para resolución offline:** Ofrecer un canal de contacto directo (email, teléfono) para entender mejor la situación y buscar una forma de compensación. Esto evita un debate público.
- **Declaración de compromiso con la mejora:** Afirmar que se tomarán medidas para que no vuelva a ocurrir.

Respuesta a reseñas neutras (3 estrellas):

Objetivo: Agradecer los aspectos positivos y reconocer las áreas de mejora sugeridas.

Estructura táctica: Combinar elementos de las respuestas positivas y negativas, agradeciendo lo bueno y mostrando atención a las críticas constructivas.

8.3 Plantillas de respuesta estratégica

Para facilitar la implementación de estas tácticas, el apéndice D proporciona plantillas detalladas para cada tipo de reseña. Es fundamental que estas plantillas se utilicen como una guía y no se copien textualmente, personalizando siempre el contenido para evitar respuestas robóticas que pueden ser percibidas negativamente.

Tabla 7. *Síntesis de plantillas de respuesta a reseñas*

Tipo de Reseña	Plantilla de Respuesta Estructurada
Positiva	"¡Muchas gracias por sus maravillosas palabras, [Nombre del Huésped]! Nos llena de alegría saber que disfrutó de [mencione algo específico, Ejemplo: la tranquilidad del lugar]. Para nosotros fue un verdadero placer atenderlo(s). ¡Esperamos que vuelva(n) muy pronto a esta, su casa en la Provincia de Sugamuxi!"
Negativa	"Estimado(a) [Nombre del Huésped], lamentamos profundamente que su experiencia con nosotros no haya sido la esperada. Le ofrecemos nuestras más sinceras disculpas por el inconveniente que tuvo con [mencione el problema específico]. Nos gustaría mucho poder contactarlo(a) directamente para compensarlo. Por favor, escríbanos a [su email] o llámenos al [su teléfono]. Gracias por su retroalimentación."

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental.

Es importante destacar que, la gestión de la reputación online es una disciplina estratégica que impacta directamente en la visibilidad, la credibilidad y la rentabilidad de una Pyme turística. Una aproximación sistemática, basada en el fomento, la monitorización y, sobre todo, una respuesta profesional y empática a las reseñas de los clientes, transforma el UGC de un riesgo potencial a uno de los activos de marketing más valiosos de la organización.

Capítulo 9.

Estrategias de colaboración: el marketing asociativo en destinos turísticos

9.1 Del paradigma competitivo al ecosistema colaborativo

La teoría clásica de la estrategia ha estado históricamente dominada por un enfoque en la competencia, como lo ejemplifica el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2016), que analiza la rivalidad entre empresas como un factor central. Si bien este análisis sigue siendo relevante, en el contexto de un destino turístico, un enfoque exclusivamente competitivo puede ser contraproducente, especialmente para las Pymes. Los viajeros no eligen un hotel, un restaurante o un tour de forma aislada; eligen un destino en su conjunto. El éxito de una Pyme turística individual está, por tanto, intrínsecamente ligado al atractivo y la competitividad del destino en el que opera.

Este capítulo introduce el concepto de marketing asociativo o *co-marketing*, un enfoque estratégico que trasciende la visión de las empresas vecinas como meros «competidores» para considerarlas como «aliados» potenciales en la creación de una experiencia turística más rica y completa (Fyall & Garrod, 2005). Para las Pymes, la colaboración no es solo una opción, sino una necesidad estratégica para competir eficazmente con destinos más grandes y consolidados.

9.2 Fundamentos y beneficios del marketing asociativo

El marketing asociativo se define como la colaboración estratégica entre dos o más empresas independientes para promocionar o comercializar conjuntamente sus productos o servicios, con el fin de alcanzar objetivos comunes que serían difíciles de lograr de forma individual (Bucklin & Sengupta, 1993). Los beneficios de este enfoque para las Pymes de un destino turístico son múltiples:

- **Ampliación del alcance y la visibilidad:** Las acciones conjuntas permiten llegar a las audiencias de las empresas asociadas, multiplicando el alcance de los esfuerzos de marketing con una inversión menor.
- **Creación de una oferta de valor superior:** La combinación de servicios complementarios (ejemplo: alojamiento + gastronomía + actividad) crea paquetes y experiencias más atractivos y de mayor valor percibido para el cliente.
- **Fortalecimiento de la marca del destino**: La colaboración entre actores locales proyecta una imagen de un destino organizado, coherente y hospitalario, lo que aumenta su atractivo general.
- **Optimización de recursos:** Permite compartir costos de marketing, promoción y desarrollo de productos, haciendo que las iniciativas sean más viables financieramente.
- **Generación de referencias cruzadas:** Establece un sistema de referencias mutuas que se convierte en un poderoso canal de adquisición de clientes de bajo costo.

Por tal motivo, en aquellos casos donde se detecte una débil cultura de colaboración en el sector, marcada por un enfoque individualista que limita el desarrollo del destino, el marketing asociativo se presenta como una solución eficaz para superar dicha barrera.

9.3 Tácticas de marketing asociativo para pymes turísticas

La implementación del marketing asociativo no requiere de complejos acuerdos formales. Puede iniciarse a través de tácticas sencillas y de alto impacto, diseñadas para crear sinergias entre servicios complementarios.

- **Creación de paquetes conjuntos:** consiste en la colaboración entre un proveedor de alojamiento (hotel, finca turística) y otro proveedor de servicios (restaurante, guía turístico, operador de deportes náuticos) para crear una oferta empaquetada.

- **Ejemplo:** un hotel rural colabora con un restaurante local para ofrecer un paquete de «Estadía + Cena Romántica». Ambos negocios promocionan el paquete, comparten los ingresos y se benefician de la visibilidad cruzada. Otro ejemplo es «Alojamiento + Tour Guiado al Páramo», donde el hotel facilita la reserva del tour, y el guía recomienda el hotel.

- **Desarrollo de mapas de recomendaciones locales:** es una herramienta de bajo costo y alto valor percibido para el huésped. Consiste en crear un pequeño mapa o listado curado de recomendaciones locales (ejemplo: los 3 mejores restaurantes, las 2 tiendas de artesanías más auténticas, el mejor lugar para tomar un café).

- **Ejemplo:** un hostal en Monguí diseña un «Mapa de los Tesoros Escondidos de Monguí» y lo entrega a sus huéspedes. A cambio, los negocios recomendados hacen lo mismo, exhibiendo folletos o recomendando activamente el hostal a sus clientes.

- **Promoción cruzada en canales digitales:** es la forma más ágil de colaboración. Consiste en acordar con otros negocios locales mencionarse mutuamente en las redes sociales.

- **Ejemplo:** un hotel en Tibasosa publica una historia en Instagram con el mensaje: «Hoy les recomendamos probar el delicioso postre de nuestros amigos de [nombre del café local]». El café, a su vez, publica una foto de su producto con el texto: «El plan perfecto para esta tarde, un buen café y luego descansar en el acogedor [@ perfil_del_hotel]».

- **Organización de rutas turísticas temáticas:** A un nivel más avanzado, varios negocios pueden colaborar para diseñar y promocionar una ruta temática que conecte sus establecimientos y cree un producto turístico en sí mismo.

Ejemplo: Varios productores de cebolla, restaurantes y alojamientos en Aquitania podrían crear «La Ruta del Sabor de la Cebolla». De manera similar, hoteles y fincas con vistas privilegiadas al Lago de

Tota podrían organizar «La Ruta de los Miradores del Lago». Estas iniciativas generan cobertura mediática, atraen a un turismo más especializado y posicionan al destino.

9.4 El cambio de mentalidad: de la Competencia a la "Coopetencia"

La implementación exitosa del marketing asociativo requiere un cambio fundamental de mentalidad. El concepto de "coopetencia" (Brandeburger & Nalebuff, 1996) que implica cooperar para hacer crecer el mercado mientras se compite por una porción de él, es particularmente pertinente para los destinos turísticos. Para una Pyme, el progreso es más importante que la perfección; empezar con una táctica simple, como la promoción cruzada en redes, puede ser el primer paso para construir relaciones de confianza y desarrollar colaboraciones más complejas y beneficiosas en el futuro (Harmancioglu, & Tellis, 2018). El mensaje estratégico es claro: un destino más fuerte y atractivo beneficia a todos sus actores.

PARTE IV.
PLANIFICACIÓN, MEDICIÓN Y MEJORA CONTINUA

Tras haber establecido el direccionamiento estratégico, realizado un diagnóstico exhaustivo y formulado las estrategias de marketing, la organización se adentra en la fase final y cíclica del proceso de gestión. Esta cuarta parte del libro se enfoca en los mecanismos que aseguran no solo la ejecución de la estrategia, sino también su evaluación y adaptación a lo largo del tiempo. Es la etapa que transforma la planificación en un sistema de aprendizaje organizacional. Se abordará la operacionalización de las estrategias en planes de acción concretos, la definición de un sistema de medición basado en indicadores clave de desempeño (KPIs) y, finalmente, la institucionalización de un ciclo de mejora continua. El objetivo de esta sección es proporcionar a los gestores de Pymes turísticas las herramientas para cerrar el bucle estratégico: planificar, hacer, verificar y actuar, garantizando que los esfuerzos de marketing no solo se ejecuten, sino que se vuelvan progresivamente más inteligentes y efectivos.

Capítulo 10.

Operacionalización táctica - el plan de acción y la asignación de recursos

10.1 De la estrategia a la ejecución - la necesidad de un plan táctico

Los capítulos anteriores han delineado el proceso de formulación estratégica, desde la definición del propósito organizacional hasta la articulación de la propuesta de valor y la selección de los canales de marketing. Sin embargo, una estrategia bien formulada carece de valor práctico si no se traduce en un conjunto de acciones concretas y organizadas en el tiempo. La fase de ejecución es el momento en que las grandes ideas y buenas intenciones se enfrentan a la realidad de recursos limitados y demandas operativas diarias, lo que a menudo conduce a esfuerzos de marketing esporádicos e inconsistentes.

Este capítulo se centra en la operacionalización de la estrategia a través de dos herramientas fundamentales: el plan de acción (materializado en un calendario de marketing) y la asignación de recursos (presupuesto). El objetivo es convertir el "qué" y el "porqué" de la estrategia en el "quién", "cuándo" y "cómo" de la ejecución, proporcionando un marco estructurado que evite la parálisis por análisis y asegure una implementación constante y coherente.

10.2 El Calendario de marketing - la herramienta para la consistencia

La constancia es un factor más determinante para el éxito en el marketing digital que la perfección esporádica. Es preferible ejecutar acciones buenas de manera consistente que una acción brillante una vez cada varios meses. Un calendario de marketing es la herramienta táctica que transforma la consistencia de una intención a un hábito planificado. No requiere software complejo; una simple hoja de cálculo, una agenda

o un calendario de pared son suficientes (Dwivedi et al., 2020). Su construcción se basa en tres decisiones clave, descritas a continuación.

1. Definición de la frecuencia realista de publicación: Basado en una evaluación honesta del tiempo disponible, el gestor debe definir una frecuencia de publicación sostenible para cada canal prioritario. Por ejemplo:

- **Instagram:** 3 publicaciones por semana (ejemplo: lunes, miércoles, sábado).
- **WhatsApp (Estados):** 4-5 publicaciones por semana (actualizaciones diarias breves).
- **Google Business Profile:** 1 acción por semana (subir una foto nueva, responder a una reseña).

2. Identificación de fechas y eventos clave: El calendario debe ser poblado con fechas clave que representen oportunidades para crear contenido y promociones especiales. Esto incluye:

- **Calendario nacional:** días festivos, puentes, periodos vacacionales.
- **Calendario local:** festivales del municipio, mercados artesanales, eventos culturales o deportivos de la región.

3. Asignación de contenido y temáticas: basado en las ideas generadas en capítulos anteriores (PUV, Perfil del Huésed), se asigna un tipo de contenido a cada día de publicación, buscando la variedad para mantener el interés de la audiencia. (Ver apéndice E para una plantilla de ejemplo).

Un consejo profesional es dedicar un bloque de tiempo fijo a la semana (ejemplo: una hora el domingo por la tarde) para planificar y preparar el contenido de toda la semana siguiente. Esta práctica de "batching" o producción por lotes reduce significativamente el estrés diario y asegura la ejecución del plan.

10.3 Asignación de recursos - un presupuesto para todos los bolsillos

La palabra "presupuesto" a menudo genera aprehensión en el contexto de las Pymes. Sin embargo, es fundamental entender que la principal inversión inicial en una estrategia de marketing digital no es necesariamente monetaria, sino de tiempo. La asignación de recursos debe, por tanto, abordarse en dos niveles: inversión de tiempo (costo cero) e inversión de dinero (de pago).

10.3.1 Tipo 1: Inversión de tiempo (costo: $0)

La gran mayoría de las tácticas de alto impacto para una Pyme turística son gratuitas y dependen de la dedicación y el tiempo invertido por el gestor. La prioridad número uno debe ser maximizar el retorno de estas herramientas antes de considerar inversiones de pago. Estas acciones incluyen:

- Optimizar y mantener actualizado el perfil de Google Mi Negocio.
- Publicar contenido orgánico en Instagram y Facebook.
- Gestionar las conversaciones y el catálogo en WhatsApp Business.
- Responder a todas las reseñas online.
- Establecer colaboraciones con otros negocios locales.

Se estima que aproximadamente el 80% de los resultados iniciales pueden lograrse a través de la ejecución consistente de estas acciones gratuitas (Yaghoobi, 2024).

10.3.2 Tipo 2: inversión de dinero (de pago)

Una vez que se dominan las herramientas gratuitas, se pueden considerar pequeñas inversiones monetarias para acelerar el crecimiento. Estas deben ser inteligentes, controladas y medibles.

- **Prioridad 1: fotografía profesional (inversión única).** Contratar a un fotógrafo local para una sesión de alta calidad es, posiblemente,

la mejor inversión única que una Pyme turística puede hacer. Buenas fotografías son el vendedor más eficaz en todas las plataformas digitales y su valor perdura durante años.

- **Prioridad 2: publicidad segmentada en redes sociales (inversión controlada).** Plataformas como Facebook e Instagram Ads permiten crear anuncios con presupuestos muy bajos (Ejemplo: $50.000 - $100.000 COP) y, lo que es más importante, con una alta capacidad de segmentación. Es posible dirigir un anuncio específicamente al Perfil del Huésped Ideal (ejemplo: personas en Bogotá, de 30 a 50 años, interesadas en «ecoturismo» y «viajes en pareja»).

- **Prioridad 3: mejora de la experiencia del huésped (inversión estratégica).** A veces, la mejor inversión en marketing no es en publicidad, sino en el propio producto o servicio. Invertir en mejorar la calidad del WiFi, renovar la lencería de cama o mejorar un aspecto señalado en las reseñas puede generar un retorno mucho mayor a través de la satisfacción del cliente y las reseñas positivas que esto genera.

La planificación táctica a través de un calendario de marketing y una asignación inteligente de recursos (priorizando el tiempo y realizando inversiones monetarias pequeñas y medidas) es el paso final para convertir la estrategia en una realidad operativa. Un plan pequeño y bien ejecutado siempre será superior a un plan grande y abandonado.

Capítulo 11.

Sistema de medición - indicadores clave de desempeño (KPIs) para pymes turísticas.

11.1 La transición de la ejecución a la evaluación estratégica

"Si no puedes medirlo, no puedes mejorarlo". Esta célebre máxima de la gestión, atribuida a Peter Drucker, encapsula la esencia de este capítulo. Una vez que el plan de acción está en marcha y los recursos están siendo asignados, la gestión estratégica entra en una fase crítica: la evaluación del desempeño. Para las Pymes turísticas, que a menudo operan con un alto grado de intensidad en la ejecución, es común caer en la trampa de estar "ocupado haciendo marketing" en lugar de "gestionando el marketing de forma estratégica". La diferencia fundamental entre ambas reside en la medición sistemática de los resultados.

Una cultura de medición incipiente o inexistente impide a los gestores discernir entre las tácticas que generan valor y aquellas que consumen recursos sin un retorno apreciable. Este capítulo introduce un sistema de medición simplificado, basado en Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), diseñado para proporcionar a los gestores de Pymes la información necesaria para evaluar la efectividad de sus acciones, justificar sus inversiones (de tiempo y dinero) y tomar decisiones informadas para la optimización continua de su estrategia.

11.2 Definición y función de los indicadores clave de desempeño (KPIs)

Es crucial distinguir entre una "métrica" y un "KPI". Una métrica es cualquier dato cuantificable (ejemplo: el número de "Me Gusta" en una publicación). Un Indicador Clave de Desempeño (KPI), en cambio, es una métrica que ha sido seleccionada estratégicamente porque está directamente vinculada al progreso hacia un objetivo SMART

previamente definido (Parmenter, 2015). Los KPIs son, por tanto, las "señales en el camino" que indican si la organización se está moviendo en la dirección correcta y a la velocidad adecuada.

Para una Pyme turística, el objetivo no es monitorizar cientos de métricas, sino enfocarse en un puñado de KPIs que impactan directamente en la salud del negocio. Estos indicadores deben ser fáciles de obtener con herramientas gratuitas y deben proporcionar una visión clara del rendimiento a lo largo del embudo de marketing.

11.3 Un marco de KPIs para el embudo de marketing turístico

Para estructurar la selección de KPIs, es útil emplear el modelo del embudo de marketing (*marketing funnel*), que representa el viaje del cliente desde el primer contacto hasta la conversión y la lealtad. Se proponen KPIs para tres fases fundamentales de este viaje:

11.3.1 KPIs de visibilidad (fase de atracción): ¿el cliente potencial me está encontrando?

Estos indicadores miden el alcance y la capacidad de la marca para ser descubierta por su público objetivo.

- **Número de nuevos seguidores (Instagram/Facebook):** Mide el crecimiento de la comunidad online. Un aumento constante indica que el contenido está atrayendo a nuevas audiencias.
- **Visualizaciones de historias/Reels:** Mide el alcance del contenido efímero y en video. Permite identificar qué tipo de formatos y temáticas generan mayor interés.
- **Apariciones en búsquedas (Google Business Profile):** Es un KPI fundamental proporcionado gratuitamente por Google. Indica cuántas veces el perfil del negocio apareció en los resultados de búsqueda, reflejando la visibilidad ante usuarios con alta intención de compra.

11.3.2 KPIs de interés (fase de interacción): ¿el cliente potencial está interactuando?

Estos indicadores miden el grado de compromiso (*engagement*) de la audiencia con el contenido de la marca.

- **Número de consultas (WhatsApp/Instagram Direct):** Uno de los KPIs más importantes para una Pyme. Mide cuántas conversaciones de venta se están iniciando. Es un indicador directo del interés generado por las acciones de marketing.
- **Número de clics a "Sitio Web" o "Llamar" (Google/Instagram):** Mide la acción explícita del usuario para obtener más información o contactar, señalando un alto nivel de interés.
- **Interacciones en publicaciones ("me Gusta", comentarios, guardados):** Mide la resonancia del contenido. Un alto *engagement* no solo indica contenido relevante, sino que también es favorecido por los algoritmos de las redes sociales, aumentando el alcance orgánico.

11.3.3 KPIs de conversión y reputación (fase de decisión y lealtad): ¿el cliente reserva y queda satisfecho?

Estos indicadores miden el resultado final del negocio y la calidad de la experiencia entregada.

- **Número de reservas directas:** Mide las conversiones cerradas a través de canales propios (teléfono, WhatsApp), que son cruciales para la rentabilidad al evitar comisiones de intermediarios. Debe compararse directamente con el objetivo SMART establecido.
- **Calificación promedio (Google/Booking):** El principal KPI de la reputación online. Su evolución (al alza, a la baja o estable) es un termómetro de la satisfacción del cliente.
- **Número de reseñas nuevas:** Mide la disposición de los clientes a compartir su experiencia. Un flujo constante de reseñas nuevas es vital para mantener la relevancia y la confianza en las plataformas.

Tabla 8. *Matriz de KPIs para Pymes turísticas*

Fase del Embudo	Pregunta Estratégica	Indicadores Clave de Desempeño. (KPIs)
Visibilidad	¿Me están encontrando?	• Nuevos Seguidores • Visualizaciones de Contenido • Apariciones en Búsqueda
Interés	¿Están interactuando?	• Consultas por Mensajería • Clics de Contacto • Interacciones en Publicaciones
Conversión / Reputación	¿Reservan y quedan satisfechos?	• Reservas Directas • Calificación Promedio • Reseñas Nuevas

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental.

11.4 Implementación práctica - el tablero de control sencillo

La efectividad de los KPIs no reside en su complejidad, sino en la disciplina de su seguimiento. Se recomienda la implementación de un "Tablero de Control Sencillo", que no es más que una hoja de cálculo o un cuaderno donde, con una periodicidad definida (ejemplo: mensual), se registran estos indicadores.

El propósito de este tablero es visualizar la evolución en el tiempo y facilitar la comparación de los resultados obtenidos con las metas SMART definidas en el Capítulo 2. Este simple acto de registro y revisión, que no debería tomar más de 30 minutos al mes, transforma la medición de un concepto abstracto a una práctica de gestión integrada y sostenible.

Capítulo 12.

Institucionalización del ciclo de mejora continua - revisar, aprender y ajustar

12.1 De la medición estática al aprendizaje organizacional dinámico

La recopilación de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), detallada en el capítulo anterior, constituye un paso fundamental en la gestión estratégica. Sin embargo, los datos por sí mismos son inertes; su valor solo se materializa a través de la interpretación y la acción subsecuente. La gestión estratégica no culmina con la medición, sino que la utiliza como el punto de partida para un proceso iterativo de aprendizaje y adaptación. Sin un mecanismo formal para analizar los resultados y ajustar el rumbo, la medición corre el riesgo de convertirse en un ejercicio de reporte estático en lugar de ser el catalizador de la mejora.

Este capítulo final se centra en la institucionalización de un Ciclo de Mejora Continua, un marco metodológico inspirado en principios de gestión de la calidad como el ciclo de Deming o PDCA (Plan-Do-Check-Act) (Deming, 2018). El objetivo es transformar la Pyme turística en una "organización que aprende" (Senge, 2006) capaz de evolucionar sistemáticamente su estrategia basándose en la evidencia empírica de su propio desempeño. Este ciclo, compuesto por tres fases (Revisar, Aprender y Ajustar), es el motor que asegura no solo el crecimiento, sino también la resiliencia y la sostenibilidad competitiva a largo plazo.

12.2 El ciclo de mejora continua - un marco metodológico de tres fases

La gestión estratégica no debe concebirse como una línea recta con un final, sino como un círculo virtuoso que se repite constantemente en ciclos de planificación definidos (ejemplo: trimestrales). Este proceso permite a la organización adaptarse a los cambios en el mercado y optimizar sus tácticas de manera proactiva.

12.2.1 Fase 1: revisión del desempeño (REVISAR)

Esta primera fase es analítica y cuantitativa. Consiste en una revisión formal de los datos recopilados en el Tablero de Control (capítulo 11) y su comparación directa con los objetivos SMART establecidos al inicio del ciclo (capítulo 2). Este ejercicio de rendición de cuentas busca responder a dos preguntas fundamentales:

- **¿Se alcanzó la meta?** Se realiza una evaluación objetiva del desempeño. Por ejemplo, si el objetivo era «incrementar las reservas directas en un 15%», se compara este objetivo con el KPI de «Número de Reservas Directas» del periodo.
- **¿Cuál fue el desempeño relativo?** Se analiza el «porqué» detrás del resultado. ¿Qué tácticas o canales contribuyeron en mayor medida al éxito? O, en caso de no alcanzar la meta, ¿qué acciones tuvieron un rendimiento inferior al esperado? ¿Qué factores (internos o externos) impidieron llegar al objetivo?

12.2.2 Fase 2: reflexión estratégica y generación de conocimiento (APRENDER)

Esta segunda fase es reflexiva y cualitativa. Es el momento de transformar los datos de la fase de Revisión en conocimiento accionable. No se trata de celebrar los éxitos o lamentar los fracasos, sino de entender que cada resultado, sea positivo o negativo, es una fuente valiosa de información. La reflexión debe estructurarse en torno a la extracción de «lecciones aprendidas»:

- **Análisis de factores de éxito:** Identificar las acciones que generaron los mejores resultados. Ejemplo: «*Aprendimos que los videos cortos (Reels) que muestran la preparación de nuestros desayunos generan significativamente más consultas por WhatsApp que las fotografías estáticas de las habitaciones*».
- **Identificación de ineficiencias tácticas:** Determinar qué acciones no funcionaron como se esperaba, sin considerarlo un fracaso, sino una oportunidad de optimización. Ejemplo: «*Aprendimos*

que publicar contenido en Instagram los domingos por la noche tiene un engagement muy bajo, ya que nuestra audiencia parece estar menos activa en ese horario».

- **Incorporación del Feedback del cliente:** Analizar las reseñas y comentarios recibidos durante el ciclo para extraer insights directos del mercado. Ejemplo: «*Aprendimos, a través de tres reseñas consecutivas, que la estabilidad de la señal de Wifi es un factor de decisión crítico para los huéspedes que viajan entre semana y necesitan trabajar remotamente».*

12.2.3 Fase 3: *ajuste y replanificación estratégica* (AJUSTAR)

Esta fase final es proactiva y cierra el ciclo, utilizando el conocimiento generado en la fase de Aprendizaje para modificar y mejorar el plan de acción para el siguiente periodo. El ajuste estratégico puede manifestarse de tres maneras:

- **Intensificación (hacer más de lo que funciona):** Asignar más recursos (tiempo o dinero) a las tácticas que demostraron ser más efectivas. Ejemplo: "*Para el próximo trimestre, aumentaremos la producción de Reels de gastronomía a dos por semana en lugar de uno*".
- **Modificación o eliminación (hacer menos de lo que no funciona):** Descontinuar o alterar significativamente las tácticas de bajo rendimiento. Ejemplo: "*Eliminaremos las publicaciones de los domingos y probaremos a publicar los viernes por la tarde, que es un momento de planificación de escapadas de fin de semana*".
- **Innovación (incorporar nuevas ideas):** Integrar en el nuevo plan de acción las oportunidades que surgieron durante el ciclo anterior. Ejemplo: "*Crearemos una promoción especial para el festival de cometas del próximo mes, un evento local que no habíamos considerado en el plan inicial*".

Al completar esta fase de Ajuste, el ciclo vuelve a comenzar, pero desde un punto de partida más informado y estratégico. La institucionalización de este proceso trimestral de Revisar, Aprender y Ajustar es lo que,

en última instancia, construye un sistema de marketing inteligente. Asegura que la Pyme turística no solo «haga marketing», sino que desarrolle una capacidad dinámica para aprender, adaptarse y mejorar constantemente, garantizando así su crecimiento y sostenibilidad en el competitivo entorno de la Provincia de Sugamuxi y más allá.

Conclusiones y reflexiones finales

Al concluir este recorrido metodológico, se pudo establecer un itinerario diseñado para guiar a las Pequeñas y Medianas Empresas del sector turístico en su evolución, pasando de una gestión empírica a una gestión estratégica. A lo largo de estas páginas, se desglosó el proceso de planificación, diagnóstico, implementación y mejora, con el propósito de transformar los principios de gestión en un marco de trabajo práctico y aplicable. La conclusión fundamental de esta obra es que la competitividad y sostenibilidad de las Pymes turísticas en el entorno actual dependen directamente de su capacidad para integrar la estrategia como una función central y dinámica de su operación.

El marco presentado ha demostrado que la planificación estratégica no es un ejercicio teórico reservado solo para grandes corporaciones, sino una disciplina práctica y escalable. Parte de la claridad del Direccionamiento Estratégico, avanza mediante la honestidad del Diagnóstico Situacional, se enfoca en la ejecución precisa de la Estrategia de Marketing Digital y culmina con el poder del aprendizaje a través de la Medición y Mejora Continua. La fortaleza de este enfoque no radica en la aplicación aislada de cada parte, sino en la sinergia que se crea al conectarlas en un ciclo coherente, donde cada elemento informa y potencia al siguiente.

Reflexiones finales: principios para una gestión duradera

Al concluir este texto, es pertinente dejar al lector tres reflexiones finales que sintetizan la filosofía de gestión que subyace a este trabajo:

1. **La estrategia es una disciplina, no un proyecto.** El error más común es concebir el plan estratégico como un documento estático que se elabora una vez y se archiva. Su verdadero poder, se manifiesta cuando se convierte en un proceso cíclico y dinámico, una rutina organizacional de revisar, aprender y ajustar. El objetivo no es «tener una estrategia», sino desarrollar un «músculo estratégico» que dote a la empresa de resiliencia y capacidad de adaptación constante.

2. **El éxito individual es inseparable del éxito del destino.** El marketing asociativo, más que una simple táctica, es un imperativo estratégico en el sector turístico. El futuro de las Pymes no depende únicamente de su excelencia individual, sino de su capacidad para colaborar y construir un ecosistema turístico robusto y atractivo. Esto requiere un cambio de mentalidad desde la competencia pura hacia la «coopetencia»: cooperar para hacer crecer el mercado mientras se compite por una porción de él.

3. **El liderazgo es el catalizador del cambio.** Este manual, en su esencia, es un conjunto de herramientas. Sin embargo, ninguna herramienta es eficaz sin la voluntad y el compromiso del gestor que la empuña. La transformación estratégica de una Pyme turística comienza y termina con su líder. Es su decisión de adoptar un paradigma de gestión basado en el análisis, la planificación y la medición lo que, en última instancia, activará el potencial de crecimiento de su organización.

En última instancia, se espera que este marco aplicado sirva como una hoja de ruta clara y confiable, no como un punto final, sino como el punto de partida para que cada empresa turística pueda transitar desde el éxito intuitivo hacia el crecimiento deliberado y sostenible.

Referencias

Abrahamsen, M., Halinen, A., & Naudé, P. (2023). The role of visioning in business network strategizing. *Journal of Business Research*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113334

Ali, B., Gardi, B., Othman, B., Ahmed, S., Ismael, N., Hamza, P., Aziz, H., Sabir, B., Sorguli, S., y Anwar, G. (2021). *Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. International Journal of Engineering, Business and Management, 5(3), 14–28.*

Ali, T., Marc, B., Omar, B., Soulaimane, K., & Larbi, S. (2021). Exploring destination's negative e-reputation using aspect based sentiment analysis approach: Case of Marrakech destination on TripAdvisor. *Tourism Management Perspectives, 40.* https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100892

Alsem, K. (2019). *Applied Strategic Marketing. A Step by Step Approach.* Routledge https://doi.org/10.4324/9780429823374

Atwater, J., & Dittman, P. (2008). We want to be Toyota. *Journal APICS The Performance Advantage, 18*(3).

Ballvé, A. M., & Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores: La empresa en busca de su sentido*. Gestión 2000.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Doubleday.

Breene, R. T. S., Nunes, P. F., & Shill, W. E. (2007). The chief strategy officer. Harvard Business Review, 85(10), 84-93.

Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing, 57*(2), 32-46. https://doi.org/10.1177/002224299305700203

Canhoto, A. I., Quinton, S., Pera, R., Molinillo, S., & Simkin, L. (2021). Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective. *J. Strateg. Inf. Syst.*, 30(3), 101682. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101682

Cevallos, J. R. S., & Cedeño, A. B. R. (2020). Modelo de gestión para mejorar el producto turístico en el sector hotelero de la parroquia Crucita. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, *5*(3), 640-670.

Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT Press.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Deb, S., Nafi, S., & Valeri, M. (2024). Promoting tourism business through digital marketing in the new normal era: a sustainable approach. *European Journal of Innovation Management, 27*(3), 775-799. https://doi.org/10.1108/ejim-04-2022-0218

Deming, W. E. (2018). *Out of the crisis*. MIT Press. https://doi.org/10.7551/mitpress/11457.001.0001

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review, 70*(11), 35–36. Business Source Premier.

Dwivedi, Y., Ismagilova, E., Hughes, D., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A., Kumar, V., Rahman, M., Raman, R., Rauschnabel, P., Rowley, J., Salo, J., Tran, G., & Wang, Y. (2020). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *Int. J. Inf. Manag.*, 59, 102168. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168

Flensborg, K. I. (2023). El sector turístico en el contexto de transición energética. Letras Verdes. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales, 33, 26-44. https://doi.org/10.17141/letrasverdes.33.2023.5451

Fyall, A., & Garrod, B. (2005). *Tourism marketing: A collaborative approach*. Business & Economics.

Gaffar, V., Yuliawati, T., Askolani, A., & Budiman, A. (2023). he development of tourism village through the implementation of digital marketing. *Pattimura Proceeding: Conference of Science and Technology*. https://doi.org/10.30598/pattimurasci.2023.iconbe2.79-83

Ghazinoory, S., Zadeh, A. E., & Memariani, A. (2007). Fuzzy SWOT analysis. *J. Intell. Fuzzy Syst.*, 18, 99-108. https://doi.org/10.3233/ifs-2007-00334

Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill.

Harmancioglu, N., & Tellis, G. (2018). Silicon envy: How global innovation clusters hurt or stimulate each other across developed and emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 49, 902-918. https://doi.org/10.1057/s41267-018-0162-8

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management, 3*(3), 215-251. https://doi.org/10.1108/17554251011064837

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing, 18*(1), 38-52. https://doi.org/10.1002/dir.10073

Hernández-Mendoza, Z., & Suarez-Torres, S. (2018). Plan estratégico 2019 - 2023 Hotel Cartagena Real [tesis de pregrado, Fundación Universitaria Los Libertadores].

HubSpot. (2023). *How to create detailed buyer personas for your business [+ free templates]*. https://blog.hubspot.com/marketing/buyer-persona-research

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). E*xecution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.

Kassem, B., Rossini, M., Frecassetti, S., Costa, F., & Staudacher, A. (2024). An implementation model for socio-technical digital tools. *Journal of Manufacturing Technology Management, 35*(5), 941–961. https://doi.org/10.1108/jmtm-06-2023-0230

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (14th ed.). Pearson Education.

Krabokoukis, T. (2025). Bridging Neuromarketing and Data Analytics in Tourism: An Adaptive Digital Marketing Framework for Hotels and Destinations. *Tourism and Hospitality, 6*(1), 4-16. https://doi.org/10.3390/tourhosp6010012

Lee, M., Cai, Y., DeFranco, A., & Lee, J. (2020). Exploring influential factors affecting guest satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Technology 11*(1), 137-153. https://doi.org/10.1108/jhtt-07-2018-0054

Macedo, I. M., Pinho, J. C., & Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, *34*(1), 36-46. https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.003

Mašić, B., Muhi, B., Nesic, S., & Jovanović, D. (2017). Strategic management in tourism: How to create a competitive advantage of tourism destinations. *Poslovna ekonomija 11*(1), 184-207. https://doi.org/10.5937/POSEKO11-12360

Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough, W. (2015). Strategic Vision and Values in Top Leaders' Communications. *International Journal of Business Communication, 52*(1), 98-121. https://doi.org/10.1177/2329488414560282

Mihai, D., & Toma, S. (2020). The international tourism and the COVID-19 pandemic–Present and perspectives. Ovidius University

Annals, *Economic Sciences Series*, 0(1), 433-438. https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxxy2020i1p433-438.html

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. Granica S.A.

Ogbeiwi, O. (2017). Why written objectives need to be really SMART. *British Journal of Healthcare Management*, 23(7), 324-336. https://doi.org/10.12968/BJHC.2017.23.7.324

O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*, 40, 663-671. https://doi.org/10.1108/00251740210438490

Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M. A. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071-1083. https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0599

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Peco Torres, F. (2021). *Efecto de las estrategias online en las empresas hoteleras y en el mercado. El rol de las características personales de los consumidores en el contexto de la COVID-19*. Universidad de Granada.

Pelsmacker, P., Van Tilburg, S., & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management, 72*, 47-55. https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2018.01.003

Pérez -Barral, O., & Torres -Almeida, M. A. (2015). *Diseño de un modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Departamento de Investigación y Posgrados].

Porter, M. E. (2016). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.

Proserpio, D., & Zervas, G. (2016). Online Reputation Management: Estimating the Impact of Management Responses on Consumer Reviews. *Proceedings of the Sixteenth ACM Conference on Economics and Computation*, 1-43. https://doi.org/10.2139/ssrn.2521190

Ravichandran, T., & Deng, C. (2023). Effects of Managerial Response to Negative Reviews on Future Review Valence and Complaints. *Inf. Syst. Res.*, 34, 319-341. https://doi.org/10.1287/isre.2022.1122

Ryan, D. (2014). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Business & Economics.

Sierra-Llorente, J. G., Carrillo- Cujia, V. M., & Peñalver-Vanegas, C. G. (2020). *Gestión de la innovación como estrategia competitiva en el sector hotelero: Caso departamento de La Guajira*. Universidad de La Guajira

Somalo, N. (2017). *Marketing digital que funciona: Planifica tu estrategia e invierte con cabeza*. LID Editorial Empresarial.

Sotiriadis, M. (2017). Sharing tourism experiences in social media. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *29*(1), 179-225. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0300

Suvorova, T. (2024). Russian Practice of Marketing Management by Value Proposition. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences, 9*(4). https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-4-610-619

Syakur, M., Khotimah, B., Rochman, E., & Satoto, B. (2018). Integration K-Means Clustering Method and Elbow Method For Identification of The Best Customer Profile Cluster. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 336, 012017. https://doi.org/10.1088/1757-899X/336/1/012017

Taiwo, A. A., Lawal, F. A & Agwu, M. E. (2016). Visión y misión en la organización: ¿Mito o mecanismo heurístico?. *Organizaciones y*

mercados: Políticas y procesos, The International Journal Of Business & Management 4(3), 127-134.

Tarazona-Montoya, R., Devece, C., Llopis-Albert, C., & García-Agreda, S. (2024). Effectiveness of digital marketing and its value in new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal, 20,* 2839-2862. https://doi.org/10.1007/s11365-024-00959-5

Vida, N., Bringye, B., Varga, E., & Máté, B. (2024). A buyer persona definiálása és marketing célú felhasználásának bemutatása a hatékony kommunikáció érdekében. *Acta Carolus Robertus, 14*(2). https://doi.org/10.33032/acr.4574

Wang, Y., Huang, L., Li, J., & Yang, Y. (2019). The mechanism of tourism slogans on travel intention based on Unique Selling Proposition (USP) theory. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36, 415-427. https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1568950

Yaghoobi, A. (2024). The Role of Free Digital Tools on Marketing Strategies of Small Businesses. *Power System Technology*. https://doi.org/10.52783/pst.958

Apéndice

Apéndice A. Plantilla de diagnóstico rápido DOFA

Instrucciones: Utilice la siguiente plantilla para realizar un análisis estratégico de su empresa en aproximadamente 15-30 minutos. Sea honesto y específico en sus respuestas. Identifique de 2 a 3 puntos clave para cada cuadrante.

Tabla A1. *Parte 1. Plantilla para diligenciar*

FORTALEZAS (Internas / Positivas) **¿En qué somos buenos? ¿Qué recursos únicos poseemos? Lo que SÍ controlamos**	**OPORTUNIDADES (Externas / Positivas)** **¿Qué tendencias externas podemos aprovechar? Lo que NO controlamos**
1. 2. 3.	1. 2. 3.
DEBILIDADES (Internas / Negativas) **¿En qué podemos mejorar? ¿Qué carencias nos ponen en desventaja? Lo que SÍ controlamos**	**AMENAZAS (Externas / Negativas)** **¿Qué factores externos podrían perjudicarnos? Lo que NO controlamos**
1. 2. 3.	1. 2. 3.

Nota. Elaboración propia

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo una Pyme turística ficticia (un pequeño hotel rural cerca del Lago de Tota) podría diligenciar esta plantilla.

Nombre de la empresa (ejemplo): hotel "Mirador del Lago".

Tipo de empresa (ejemplo): pequeño hotel familiar (8 habitaciones) con restaurante propio.

Tabla A2. *Parte 2. Ejemplo práctico diligenciado*

FORTALEZAS (Internas / Positivas) **¿En qué somos buenos? ¿Qué recursos únicos poseemos? Lo que SÍ controlamos.**	**OPORTUNIDADES (Externas / Positivas)** **¿Qué tendencias externas podemos aprovechar? Lo que NO controlamos.**
1. Ubicación privilegiada: todas nuestras habitaciones tienen una vista panorámica y despejada del Lago de Tota, un diferenciador clave en la zona. **2. Gastronomía local auténtica**: nuestro desayuno "campesino", con arepas hechas a mano y huevos de granja, es consistentemente elogiado en las reseñas de los huéspedes. **3. Atención personalizada:** al ser un negocio familiar, ofrecemos un trato muy cercano y cálido. Conocemos a nuestros huéspedes por su nombre.	**1. Auge del ecoturismo y senderismo:** cada vez más turistas de Bogotá buscan escapadas de naturaleza y actividades al aire libre, y estamos cerca de varias rutas de senderismo. **2. Crecimiento de la reputación de la región:** el departamento de Boyacá ha sido destacado recientemente en blogs de viajes internacionales, aumentando el interés por visitar la zona. **3. Eventos locales:** la alcaldía de Aquitania ha anunciado la creación de un nuevo "Festival de la Trucha" semestral, lo que atraerá visitantes específicamente interesados en la gastronomía.
DEBILIDADES (Internas / Negativas) **¿En qué podemos mejorar? ¿Qué carencias nos ponen en desventaja? Lo que SÍ controlamos.**	**AMENAZAS (Externas / Negativas)** **¿Qué factores externos podrían perjudicarnos? Lo que NO controlamos.**
1. Fotografías desactualizadas: las fotos en Booking.com y en nuestro perfil de Facebook son de hace más de 5 años, son oscuras y no hacen justicia a la vista actual. 2. **Proceso de reserva ineficiente:** no tenemos un sistema de reservas online. El 90% de las reservas se gestionan manualmente por WhatsApp, lo que a veces genera demoras en la respuesta. **3. Señal de WiFi débil:** la conexión a internet es inestable en las habitaciones más alejadas de la recepción, una queja recurrente de los huéspedes que necesitan trabajar.	**1. Aumento de la competencia**: se inauguró un nuevo Glamping de lujo en la orilla opuesta del lago, con una fuerte estrategia de marketing en Instagram, atrayendo al público de parejas jóvenes. **2. Incremento de costos:** el precio de nuestros proveedores de alimentos y servicios de lavandería ha aumentado un 25% en el último año, afectando nuestra rentabilidad. **3. Vulnerabilidad de la vía de acceso:** la carretera principal de acceso a nuestra zona a menudo sufre cierres por derrumbes en temporada de lluvias, lo que genera cancelaciones de última hora.

Apéndice B. Plantilla para la creación del perfil del huésped (Buyer Persona)

Introducción a la herramienta

El siguiente instrumento metodológico está diseñado para guiar a la organización en la construcción de un Perfil de Huésped Ideal, también conocido en la literatura de marketing como *Buyer Persona*. El objetivo es trascender la segmentación demográfica tradicional para crear un arquetipo semi-ficticio y humanizado de su cliente más valioso.

Completar esta ficha le permitirá obtener una comprensión profunda de las motivaciones, comportamientos y preocupaciones de su público objetivo. Esta información es un insumo estratégico indispensable para alinear su oferta de servicios, personalizar su comunicación y focalizar sus esfuerzos de marketing de manera más efectiva. Se recomienda basar las respuestas en la observación de sus mejores clientes reales.

Parte 1. Plantilla para diligenciar

Perfil del huésped ideal: [asigne un nombre descriptivo al perfil]

1. ¿Quiénes son? (datos demográficos y psicográficos)

- Rango de edad:
- Lugar de procedencia:
- Ocupación / Nivel profesional:
- Composición del grupo de viaje (solo, pareja, familia, amigos):
- Estilo de vida / Intereses generales:

2. ¿Qué buscan en su viaje? (motivaciones y objetivos principales)

- Propósito principal del viaje (Ejemplo: descanso, celebración, aventura, trabajo):

- ¿Qué experiencia o sentimiento esperan obtener?
- ¿Qué tipo de actividades les gustaría realizar en el destino?

3. ¿Qué es lo más importante para ellos en un establecimiento como el suyo? (factores de decisión)

- Atributos del servicio priorizados (Ejemplo: calidad de la comida, amabilidad del personal, limpieza):
- Características de la instalación priorizadas (Ejemplo: privacidad, vistas, diseño, comodidad de la cama):
- ¿Cuál es el factor que, si está presente, haría su elección mucho más fácil?

4. ¿Dónde buscan información y cómo reservan? (Canales y comportamiento en el *Customer Journey*)

- Canales de inspiración (ejemplo: Instagram, blogs de viajes, Pinterest, recomendaciones):
- Canales de investigación y validación (ejemplo: Google Maps, TripAdvisor, Booking.com):
- Canal de reserva preferido (ejemplo: contacto directo por WhatsApp, llamada telefónica, motor de reservas online):

5. ¿Qué les molesta o les genera desconfianza? (puntos de dolor y fricciones)

- Principales preocupaciones antes de reservar:
- Posibles frustraciones durante la estancia:
- Aspectos que podrían generar una reseña negativa:

Parte 2. Ejemplo práctico diligenciado

Perfil del huésped ideal: «Ana y Juan, la pareja de aniversario»

1. ¿Quiénes son? (datos demográficos y psicográficos)

- Rango de edad: 28 - 40 años.
- Lugar de procedencia: principalmente Bogotá, Tunja y otras ciudades principales cercanas.
- Ocupación / Nivel profesional: profesionales con trabajos de oficina de alta demanda (Ejemplo: ingenieros, abogados, publicistas), con ingresos medios-altos.
- Composición del grupo de viaje: Pareja, usualmente sin hijos.
- Estilo de vida / Intereses generales: valoran las experiencias por encima de las posesiones materiales. Disfrutan de la gastronomía, la naturaleza y buscan espacios para desconectar del estrés urbano. Son usuarios activos de redes sociales para buscar inspiración.

2. ¿Qué buscan en su viaje? (motivaciones y objetivos principales)

- Propósito principal del viaje: celebrar una ocasión especial (aniversario, cumpleaños) o simplemente una escapada romántica de fin de semana.
- ¿Qué experiencia o sentimiento esperan obtener? buscan reconectar como pareja, encontrar tranquilidad, relajarse y vivir una experiencia memorable y «digna de Instagram».
- ¿Qué tipo de actividades les gustaría realizar en el destino? cenas románticas, caminatas cortas con buenas vistas, disfrutar de un café o una copa de vino junto a una chimenea, visitar pueblos cercanos con encanto.

3. ¿Qué es lo más importante para ellos en un establecimiento como el suyo? (factores de decisión)

- Atributos del servicio priorizados: la calidad del desayuno es muy importante. Valoran la atención discreta pero atenta y las recomendaciones locales personalizadas.
- Características de la instalación priorizadas: la privacidad es el factor número uno, seguido de una vista panorámica excepcional.

la limpieza impecable y una cama muy cómoda son requisitos no negociables.

- ¿Cuál es el factor que, si está presente, haría su elección mucho más fácil? un detalle especial que denote romance (ejemplo: jacuzzi, chimenea en la habitación, opción de cena privada).

4. ¿Dónde buscan información y cómo reservan? (canales y comportamiento en el *Customer Journey*)

- Canales de inspiración: exploran hashtags en Instagram como:

#GlampingColombia, #HotelesConEncanto, #EscapadaRomantica.

Se inspiran en publicaciones de influencers de viajes.

- Canales de investigación y validación: una vez identificado un lugar, buscan su perfil en Google Maps para leer las reseñas detalladamente, ver fotos de otros viajeros y verificar la ubicación exacta.

- Canal de reserva preferido: prefieren el contacto directo y rápido a través de WhatsApp para hacer preguntas específicas sobre la decoración para su celebración o la disponibilidad, ya que les genera más confianza que un formulario web impersonal.

5. ¿Qué les molesta o les genera desconfianza? (puntos de dolor y fricciones)

- Principales preocupaciones antes de reservar: que las fotografías de la web o redes sociales sean engañosas y el lugar no sea tan privado o bonito en la realidad.

- Posibles frustraciones durante la estancia: una mala conexión a internet (incluso si quieren desconectar, necesitan conectividad básica). un servicio impersonal o lento.

- Aspectos que podrían generar una reseña negativa: falta de limpieza, una mala experiencia con la comida o sentir que la promesa de "privacidad y romance" no se cumplió.

Apéndice C. Checklist para la autoevaluación digital

Introducción a la herramienta

Este checklist es un instrumento de auditoría interna diseñado para realizar una evaluación periódica y sistemática de los principales activos digitales de su empresa. Su propósito es funcionar como un "espejo digital", permitiéndole ver su negocio desde la perspectiva de un cliente potencial que lo descubre por primera vez en internet.

Se recomienda utilizar esta lista de verificación al menos una vez al mes para asegurar que su "vitrina digital" se mantenga actualizada, profesional y optimizada. Para cada pregunta, marque "SÍ" o "NO" y, en caso de una respuesta negativa, defina una acción correctiva específica y asígnele un responsable y una fecha límite. Este proceso transforma la auditoría en un plan de acción concreto.

Parte 1. Plantilla para diligenciar

Tabla C1. *Checklist completo de autoevaluación digital*

Fecha de la Auditoría: _____

Responsable: _____

Área de Análisis	Pregunta de Verificación	SÍ / NO	Acción a Tomar (si la respuesta es NO) ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Para cuándo?
Google Business Profile	1. ¿Está toda mi información (teléfono, dirección, horario, sitio web) correcta y actualizada?		
	2. ¿He subido al menos 10 fotografías de alta calidad y con una antigüedad menor a 6 meses?		
	3. ¿He respondido a todas las reseñas de los últimos 30 días?		

Área de Análisis	Pregunta de Verificación	SÍ / NO	Acción a Tomar (si la respuesta es NO) ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Para cuándo?
Redes Sociales (Principalmente Instagram/ Facebook)	4. ¿Son mi foto de perfil (logo) y mi biografía claras, atractivas y comunican mi Propuesta Única de Valor?		
	5. ¿He publicado contenido relevante al menos 2 veces en la última semana?		
	6. ¿Es mi número de WhatsApp o el enlace de contacto fácil de encontrar (ejemplo: en la biografía, botón de contacto)?		
Plataformas de Reserva (OTAs - Booking, Airbnb, etc.)	7. ¿Son las fotos principales de alta calidad y muestran lo mejor de mi establecimiento?		
	8. ¿La descripción es atractiva, está libre de errores y destaca mis fortalezas y mi PUV?		
Reputación Online	9. ¿He buscado mi hotel en Google en modo "incógnito" para ver qué aparece y cómo se me percibe?		
	10. ¿Mi calificación promedio en las plataformas principales (Google, Booking) es superior a 4.0 estrellas?		

Nota. Elaboración propia

Parte 2. Ejemplo práctico diligenciado

Tabla C2. *Checklist completo de autoevaluación digital*

Fecha de la Auditoría: 30 de noviembre de 2025
Responsable: Carlos Rodríguez (Propietario)

Área de Análisis	Pregunta de Verificación	SÍ / NO	Acción a Tomar (si la respuesta es NO) ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Para cuándo?
Google Business Profile	1. ¿Está toda mi información (teléfono, dirección, horario, sitio web) correcta y actualizada?	**NO**	El número de teléfono listado es el antiguo. **Acción:** actualizar el número de teléfono. **Responsable:** Carlos. **Fecha límite:** 1 de diciembre.
	2. ¿He subido al menos 10 fotografías de alta calidad y con una antigüedad menor a 6 meses?	**NO**	Las fotos actuales son de la inauguración hace 3 años. **Acción:** seleccionar y subir 5 fotos nuevas de los desayunos y la vista del amanecer tomadas con el celular. **Responsable:** María (esposa). **Fecha límite:** 5 de diciembre.
	3. ¿He respondido a todas las reseñas de los últimos 30 días?	**NO**	Hay una reseña de 3 estrellas de hace dos semanas sin responder. **Acción:** redactar y publicar una respuesta agradeciendo el feedback. **Responsable:** Carlos. **Fecha límite:** 1 de diciembre.
Redes Sociales (Principalmente Instagram/ Facebook)	4. ¿Son mi foto de perfil (logo) y mi biografía claras, atractivas y comunican mi Propuesta Única de Valor?	**SÍ**	
	5. ¿He publicado contenido relevante al menos 2 veces en la última semana?	**NO**	La última publicación fue hace 15 días. **Acción:** planificar y programar 3 publicaciones para la próxima semana (vista, desayuno, consejo local). **Responsable:** Carlos. **Fecha límite:** 2 de diciembre.

Área de Análisis	Pregunta de Verificación	SÍ / NO	Acción a Tomar (si la respuesta es NO) ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Para cuándo?
	6. ¿Es mi número de WhatsApp o el enlace de contacto fácil de encontrar (Ejemplo: en la biografía, botón de contacto)?	**SÍ**	
Plataformas de Reserva (OTAs - Booking, Airbnb, etc.)	7. ¿Son las fotos principales de alta calidad y muestran lo mejor de mi establecimiento?	**NO**	La foto de portada en Booking es oscura. **Acción:** cambiar la foto de portada por la nueva foto del amanecer que se va a subir. **Responsable**: María. **Fecha límite:** 6 de diciembre.
	8. ¿La descripción es atractiva, está libre de errores y destaca mis fortalezas y mi PUV?	**SÍ**	
Reputación Online	9. ¿He buscado mi hotel en Google en modo "incógnito" para ver qué aparece y cómo se me percibe?	**SÍ**	
	10. ¿Mi calificación promedio en las plataformas principales (Google, Booking) es superior a 4.0 estrellas?	**SÍ**	Nuestra calificación en Google es de 4.4 estrellas.

Nota. Elaboración propia

Apéndice D. Plantillas de respuesta a reseñas Online

Introducción a la herramienta

La gestión de la reputación online es una función estratégica que impacta directamente en la percepción de la marca y en la decisión de compra de futuros clientes. Responder a las reseñas de manera profesional, empática y oportuna no es solo una cortesía, sino una táctica de marketing fundamental. Una respuesta bien elaborada puede reforzar la lealtad de un cliente satisfecho, mitigar el impacto de una crítica negativa e, incluso, convertir una experiencia deficiente en una oportunidad para demostrar un compromiso excepcional con el servicio.

El siguiente apéndice proporciona plantillas de respuesta estructuradas para los tres tipos principales de reseñas: positivas, neutras y negativas. Estas plantillas han sido diseñadas para servir como un marco guía. Es imperativo que cada respuesta sea personalizada con el nombre del huésped y haciendo referencia a detalles específicos de su comentario. El uso de respuestas genéricas o automatizadas puede ser percibido negativamente y resultar contraproducente.

Plantillas estratégicas de respuesta a reseñas

Tabla D1. *Reseña positiva (calificación: 5 estrellas)*

- **Objetivo estratégico:** agradecer, reforzar los aspectos positivos mencionados, fomentar la lealtad y convertir al cliente en un prescriptor de la marca.
- **Tono:** cálido, personal y entusiasta.

Componente de la Respuesta	Texto de la Plantilla
1. Saludo y agradecimiento personalizado	"¡Muchísimas gracias por sus maravillosas palabras, **[Nombre del Huésped]!** Fue un verdadero placer tenerlo(s) en nuestra casa."
2. Reconocimiento específico (Clave)	"Nos llena de una inmensa alegría saber que disfrutó especialmente de **[mencione un aspecto específico que el cliente destacó, Ejemplo: la tranquilidad del lugar, nuestro desayuno campesino, la vista desde su habitación]."**

3. Declaración de Misión/ Valor	"Su comentario refleja exactamente la experiencia que nos esforzamos por ofrecer cada día."
4. Invitación a regresar y cierre	"Esperamos tener el gusto de volver a recibirlo(s) muy pronto. ¡Esta siempre será su casa en la Provincia de Sugamuxi!"

Nota. Elaboración propia

Ejemplo práctico:

"¡Muchísimas gracias por sus maravillosas palabras, Andrea! Fue un verdadero placer tenerlos en nuestra casa. Nos llena de una inmensa alegría saber que disfrutaron especialmente de la tranquilidad del lugar y de nuestro desayuno campesino. Su comentario refleja exactamente la experiencia que nos esforzamos por ofrecer cada día. Esperamos tener el gusto de volver a recibirlos muy pronto. ¡Esta siempre será su casa en la Provincia de Sugamuxi!»

Tabla D2 . *Reseña neutra (calificación: 3 estrellas)*

- **Objetivo estratégico:** agradecer el tiempo y el feedback, validar tanto los aspectos positivos como los negativos, demostrar una escucha activa y un compromiso con la mejora continua.
- **Tono:** profesional, equilibrado y constructivo.

Componente de la Respuesta	Texto de la Plantilla
1. Saludo y agradecimiento por el Feedback	"Hola, **[Nombre del Huésped].** Le agradecemos sinceramente por haberse tomado el tiempo de dejarnos sus comentarios."
2. Validación de lo Positivo	"Nos alegra saber que ha disfrutado de **[mencione el aspecto positivo que el cliente destacó, Ejemplo: la comodidad de nuestras camas]**."
3. Reconocimiento del área de mejora	"Al mismo tiempo, tomamos nota atenta de su sugerencia sobre **[mencione el área de mejora específica, Ejemplo: la variedad de opciones en el desayuno]**. Su opinión es muy valiosa y nos ayuda a mejorar día a día."
4. Invitación a regresar y cierre	"Esperamos tener la oportunidad de recibirlo(a) de nuevo para ofrecerle una experiencia completamente satisfactoria."

Nota. Elaboración propia

Tabla D3. *Reseña negativa (calificación: 1-2 estrellas)*

- **Objetivo estratégico:** mitigar el daño a la reputación, mostrar empatía y responsabilidad, mover la conversación a un canal privado para su resolución y demostrar a futuros clientes que la empresa se toma en serio los problemas.

- **Tono:** serio, empático, responsable y resolutivo. Nunca defensivo.

Componente de la Respuesta	Texto de la Plantilla
1. Saludo y disculpa Inmediata	"Estimado(a) **[Nombre del Huésped],** lamentamos profundamente que su experiencia con nosotros no haya sido la esperada. Le ofrecemos nuestras más sinceras disculpas."
2. Validación del problema (sin excusas)	"Agradecemos que nos haya informado sobre el inconveniente que tuvo con [**mencione el problema específico de forma neutra, Ejemplo: la presión del agua en la ducha**]. Esto no refleja en absoluto el estándar de servicio que nos esforzamos por ofrecer."
3. Llamada a la acción para resolución Offline (Clave)	"Nos gustaría mucho poder conversar directamente con usted para entender mejor lo sucedido y buscar la forma de compensarlo. Por favor, ¿podría escribirnos a **[su email de contacto]** o llamarnos al **[su teléfono] a su conveniencia?"**
4. Cierre y agradecimiento por la oportunidad de mejorar	"Gracias por su retroalimentación. Nos ayuda a identificar y corregir nuestras fallas."

Nota. Elaboración propia

Ejemplo práctico:

"Estimado Roberto, lamentamos profundamente que su experiencia con nosotros no haya sido la esperada. Le ofrecemos nuestras más sinceras disculpas. Agradecemos que nos haya informado sobre el inconveniente que tuvo con la señal de WiFi en su habitación. Esto no refleja en absoluto el estándar de servicio que nos esforzamos por ofrecer. Nos gustaría mucho poder conversar directamente con usted para entender mejor lo sucedido y buscar la forma de compensarlo. Por favor, ¿podría escribirnos a gerencia@miradordellago.com o llamarnos al 310XXXXXXX a su conveniencia? Gracias por su retroalimentación. Nos ayuda a identificar y corregir nuestras fallas.»

Apéndice E. Ejemplo de un calendario de contenidos para un mes

Introducción a la herramienta

Este apéndice presenta un instrumento de planificación táctica: un ejemplo de calendario de contenidos mensual. Su propósito es operacionalizar la estrategia de contenidos, transformando las ideas y los pilares de comunicación en un plan de acción concreto, organizado y calendarizado. La utilización de un calendario es fundamental para asegurar la consistencia y coherencia en la comunicación digital, dos factores críticos para construir una presencia de marca sólida y mantener el *engagement* de la audiencia.

La siguiente plantilla ilustra cómo una Pyme turística podría organizar sus publicaciones a lo largo de un mes, equilibrando diferentes tipos de contenido, canales y formatos. No es una prescripción rígida, sino un modelo adaptable que debe ser ajustado a la frecuencia realista y a los recursos de cada empresa. Se recomienda su uso como guía para la planificación anticipada ("batching"), lo que permite optimizar el tiempo y reducir el estrés de la gestión diaria de las redes sociales.

Tabla E1. *Ejemplo de calendario de contenidos mensual para "Hotel Mirador del Lago"*

Semana 1	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Canal	Instagram	WhatsApp (Estado)	Instagram	Google Business Profile	Instagram (Historia)	Instagram	WhatsApp (Estado)
Formato / Acción	Foto de alta calidad	Foto casual	Reel (Video corto de 15 seg.)	Acción de gestión	Encuesta / Sticker de pregunta	Foto con recomendación	Publicación de oferta
Idea / Mensaje Principal	Publicar una foto de la vista panorámica desde el balcón al amanecer. "Así empiezan las semanas en nuestro paraíso. ¡Empiece la suya con nosotros!"	Foto del plato especial del desayuno del día. "¡El desayuno de hoy está listo! Huevos de campo y arepa boyacense."	Recorrido rápido mostrando una habitación impecable y acogedora, con música relajante. "Su refugio de paz, listo y esperando."	Dedicar 15 min. a responder las últimas reseñas recibidas. "Agradecer a los huéspedes por sus comentarios."	Preguntar a la audiencia: "¿Qué prefieren para el fin de semana: plan de aventura o plan de descanso?"	Foto de un atractivo cercano (ejemplo: muelle de Aquitania). "¡Día perfecto para visitar! Nuestros amigos de [negocio colaborador] los esperan."	Anunciar una oferta de última hora. "¡Nos queda una habitación libre para esta noche! 15% de descuento para quien reserve ya."
Semana 2	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Canal	Instagram	Google Business Profile	Instagram	WhatsApp (Estado)	Facebook	Instagram	Descanso
Formato / Acción	Gráfico con texto	Acción de gestión	Foto de personas	Foto casual	Compartir enlace	Reel (Video corto)	-
Idea / Mensaje Principal	Publicar una frase inspiradora sobre viajar y la naturaleza, con el logo del hotel. "El mejor viaje es el que te devuelve a ti mismo."	Subir una foto nueva y de alta calidad de la fachada del hotel.	Foto de huéspedes felices (con su permiso previo) disfrutando del desayuno en la terraza. "La felicidad se comparte."	Foto del mercado local del pueblo. "¡Hoy es día de mercado en [nombre del pueblo]! Un plan perfecto para nuestros huéspedes."	Compartir un artículo de un blog de viajes sobre "5 cosas que hacer en la Provincia de Sugamuxi". "Orgullosos de nuestra región."	Video corto mostrando la preparación de un cóctel o una bebida caliente junto a la chimenea. "El plan perfecto para una noche fría."	-

Semana 3	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Canal	Instagram	WhatsApp (Estado)	Instagram	Google Business Profile	Instagram	WhatsApp (Estado)	Instagram
Formato / Acción	Foto de detalle	Video corto	Carrusel de fotos	Acción de gestión	Foto con recomendación	Foto de evento	Historia “Detrás de Cámaras”
Idea / Mensaje Principal	Foto macro de las flores frescas que decoran la recepción o una taza de café humeante. “Son los pequeños detalles los que marcan la diferencia.”	Video mostrando la lluvia desde la ventana. “El mejor sonido para una siesta.”	Publicar 3-4 fotos bajo el tema “Un día en Mirador del Lago”: amanecer, desayuno, atardecer.	Revisar y responder la sección de “Preguntas y Respuestas”.	Promoción cruzada con un restaurante local. “La cena perfecta después de un día de exploración la encuentran en [Restaurante Aliado].”	Foto del atardecer. “Informamos que el festival local está en pleno apogeo. ¡Los esperamos!”	Video corto mostrando al personal preparando las habitaciones. “El equipo que hace la magia posible.”
Semana 4	**Lunes**	**Martes**	**Miércoles**	**Jueves**	**Viernes**	**Sábado**	**Domingo**
Canal	Instagram	Google Business Profile	Instagram	WhatsApp (Estado)	Instagram	Facebook	WhatsApp (Estado)
Formato / Acción	Foto con texto	Responder reseñas	Reel (Video corto)	Foto casual	Historia con “sticker” de enlace	Compartir reseña	Recordatorio
Idea / Mensaje Principal	Repostear la mejor foto de un huésped del mes (con crédito y permiso). “Nos encanta ver nuestro paraíso a través de sus ojos.”	Dedicar 15 min. a responder las últimas reseñas recibidas.	Video “timelapse” del amanecer o atardecer desde el balcón de una habitación. “Cada día, un espectáculo diferente.”	Foto de una artesanía local. “¿Buscan un recuerdo auténtico? Les decimos dónde encontrarlo.”	Compartir un “sticker” de cuenta regresiva para el próximo puente festivo.	Publicar una captura de pantalla de una reseña de 5 estrellas. “Sus palabras son nuestra mayor motivación. ¡Gracias!”	Mensaje para recordar que se abren las reservas para el mes siguiente. “Planifiquen su próxima escapada con tiempo.”

Nota. Elaboración propia

Apéndice F. Glosario de términos digitales sencillo

Introducción al apéndice

El marketing digital posee una terminología propia que puede resultar intimidante para quienes no están inmersos en ella diariamente. Este glosario tiene como objetivo desmitificar algunos de los conceptos más comunes y relevantes para la gestión de una Pyme turística, traduciéndolos a un lenguaje claro y accionable. No pretende ser un diccionario exhaustivo, sino una guía de referencia rápida para asegurar que los gestores se sientan seguros y competentes al interactuar con estas herramientas y conceptos.

Glosario de términos de marketing digital para pymes turísticas

Engagement (interacción o compromiso)

Definición: es el grado de interacción que los usuarios tienen con el contenido publicado en redes sociales. Se mide a través de la suma de acciones como «Me Gusta», comentarios, veces que se comparte y veces que se guarda una publicación.

Relevancia estratégica: un alto *engagement* es un indicador clave de que el contenido es relevante e interesante para la audiencia. Además, los algoritmos de las redes sociales (como Instagram y Facebook) favorecen el contenido con alto *engagement*, mostrándolo a más personas de forma orgánica (gratuita).

Hashtag (#)

Definición: una palabra o frase precedida por el símbolo de almohadilla (#), sin espacios, que se utiliza en redes sociales para categorizar el contenido y facilitar su descubrimiento por parte de usuarios interesados en ese tema específico.

Relevancia estratégica: es una herramienta fundamental para aumentar la visibilidad del contenido más allá de los seguidores actuales. El uso de

hashtags relevantes (ejemplo: #HotelesBoyaca, #LagoDeTota) permite que las publicaciones aparezcan en las búsquedas de esos términos.

KPI (Key Performance Indicator / Indicador Clave de Desempeño)

Definición: una métrica cuantificable que ha sido seleccionada estratégicamente para medir el progreso hacia un objetivo de negocio importante. A diferencia de una métrica general, un KPI está directamente vinculado a un resultado deseado.

Relevancia estratégica: es la herramienta fundamental para la medición y el control del plan de marketing. Permite evaluar la efectividad de las acciones y tomar decisiones basadas en datos. Ejemplo: «Número de consultas recibidas por WhatsApp» es un KPI más relevante que «Número de Me Gusta».

Landing Page (página de aterrizaje)

Definición: una página web independiente y simplificada, diseñada con un único y específico objetivo de conversión. Generalmente, un usuario «aterriza» en ella después de hacer clic en un anuncio, un correo electrónico o un enlace promocional.

Relevancia estratégica: es una herramienta de conversión muy efectiva para campañas específicas. Por ejemplo, una *landing page* podría estar diseñada exclusivamente para que los usuarios dejen sus datos a cambio de un descuento especial para una temporada baja.

Lead

Definición: un cliente potencial que ha mostrado interés en el producto o servicio y ha proporcionado voluntariamente sus datos de contacto (Ejemplo: su número de WhatsApp, su correo electrónico).

Relevancia estratégica: un *lead* es un activo de marketing de alto valor. Representa a un individuo que ha dado permiso para ser contactado,

lo que aumenta significativamente la probabilidad de conversión en comparación con una comunicación masiva e impersonal.

Orgánico vs. de pago (Reach / Traffic)

Definición:

- **Orgánico:** se refiere a cualquier actividad (visitas a la web, visualizaciones de publicaciones) que ocurre de forma natural y gratuita, sin una inversión publicitaria directa.
- **De pago:** se refiere a cualquier actividad generada como resultado de una inversión publicitaria (ejemplo: un anuncio en Facebook, una campaña en Google Ads).

Relevancia estratégica: las Pymes deben buscar maximizar su alcance orgánico a través de buen contenido y SEO, y utilizar la publicidad de pago de forma estratégica y segmentada para acelerar el crecimiento o alcanzar objetivos específicos.

Reel

Definición: un formato de video corto, vertical y dinámico (generalmente de 15 a 90 segundos), popularizado por Instagram. Suelen incluir música, efectos y texto para ser entretenidos y fáciles de consumir.

Relevancia estratégica: actualmente, los *Reels* son el formato de contenido que mayor alcance y visibilidad orgánica obtiene en plataformas como Instagram y Facebook. Son una herramienta de alto impacto para mostrar la experiencia de un destino o establecimiento de manera rápida y atractiva.

SEO (Search Engine Optimization / Optimización para Motores de Búsqueda)

Definición: el conjunto de técnicas y prácticas aplicadas a un sitio web y a otros activos digitales (como el perfil de Google Business) con el

objetivo de mejorar su posicionamiento en los resultados de búsqueda de motores como Google de forma orgánica (gratuita).

Relevancia estratégica: es una de las estrategias de marketing digital más rentables a largo plazo. Una buena práctica de SEO asegura un flujo constante de visitantes altamente cualificados (personas que ya están buscando activamente un servicio como el que se ofrece). Para una Pyme, la táctica de SEO más básica y fundamental es tener un perfil de Google Business completo y optimizado.

SEM (Search Engine Marketing / Marketing en Motores de Búsqueda)

Definición: el conjunto de estrategias de marketing de pago diseñadas para aumentar la visibilidad de un sitio web en las páginas de resultados de los motores de búsqueda (como Google), principalmente a través de publicidad de pago por clic (PPC). Estos resultados aparecen identificados con la etiqueta "Anuncio" o "Patrocinado".

Relevancia estratégica: la diferencia del SEO, el SEM es una herramienta para generar resultados inmediatos y capturar demanda específica. Es ideal para promociones de temporada (Ejemplo: "alojamiento para Semana Santa"), para competir en términos de búsqueda muy disputados o para ganar visibilidad rápida mientras la estrategia de SEO se consolida. Permite un control total sobre el presupuesto y una segmentación muy precisa del público.



Este libro se terminó de editar en el mes de
abril de 2026, en la Editorial UPTC.
Tunja - Boyacá - Colombia.

EDITORIAL UPTC

GESTOR
Grupo de Investigación
Gestión Estratégica Organizacional

El grupo de investigación GESTION ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL (GESTOR), adscrito a la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), Seccional Sogamoso, es un colectivo académico dedicado a la generación, desarrollo y apropiación del conocimiento en su campo de estudio. Su trabajo se fundamenta en un análisis profundo de los paradigmas clásicos y contemporáneos de la estrategia, incluyendo la ventaja competitiva, las capacidades organizacionales, el designio estratégico y la dinámica de la hipercompetencia.

Bajo sus líneas de investigación en "Gestión Estratégica Organizacional" y "Planes Estratégicos", el grupo se enfoca en una doble misión: por un lado, fortalecer las competencias investigativas en docentes y estudiantes a través de semilleros y grupos de estudio; y por otro, generar investigación básica y aplicada que identifique soluciones a los problemas del entorno organizacional.

Los autores de este libro son miembros activos de GESTOR, contribuyendo desde su labor investigativa al objetivo del grupo de consolidar una cultura científica y ofrecer marcos de trabajo aplicables, como el que se presenta en esta obra.

El sector turístico vive de la pasión de sus empresarios, el corazón y el alma de cada destino. Sin embargo, en un mercado digital y competitivo, la intuición ya no es suficiente para garantizar el crecimiento. Para muchos empresarios, el desafío es el esfuerzo diario no siempre se traduce en más clientes y reservas o en una mayor visibilidad.

Este manual es la respuesta. Nacido de una rigurosa investigación académica, traduce la complejidad de la gestión estratégica en una hoja de ruta clara y accionable, diseñada para la realidad de las Pymes turísticas. A través de un recorrido secuencial y práctico, la obra enseña a diagnosticar el negocio, definir una propuesta de valor única e implementar tácticas de marketing digital efectivas, incluso con recursos limitados.

Muestra cómo conectar la visión a largo plazo con acciones diarias y medibles, desde optimizar un perfil digital hasta gestionar la reputación online, convirtiéndose en una caja de herramientas para ayudar a las empresas turísticas a atraer más clientes, destacar frente a la competencia y transformar su esfuerzo en un crecimiento sostenible y deliberado.

FVTVRVM ÆDIFICAMVS

Uptc®
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
VIGILADA MINEDUCACIÓN

ISBN 978-628-7863-51-4