



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE MARKETING Y ESTRATEGIA
COMPETITIVA**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

MODELO DE COMUNICACIÓN DE MARKETING PARA EMPRESAS
DEL SECTOR TURISMO EN COLOMBIA.

AUTOR: MAICOL ANDRÉS JIMÉNEZ RAMÍREZ

TUTOR: JORGE ALEJANDRO OBANDO BASTIDAS

JULIO 2017

Resumen

Este trabajo busca recolectar y desarrollar un conjunto de herramientas que permita a los empresarios del sector turismo, adoptar de manera ordenada y sistémica estrategias de marketing digital.

Se ha decidido aplicar 100 encuestas a distintos agentes interesados del sector, identificando el nivel de conocimiento y el uso de herramientas como son: la gestión de redes sociales y la implementación de sitios web dentro de las estrategias de mercadeo. Los resultados muestran la baja importancia que le dan los empresarios a las actividades de branding y el poco conocimiento en el uso adecuado de canales digitales en la realización de gestión competitiva.

Se propone un modelo de comunicación de marketing para PYMES del sector turismo colombiano, donde se sugiere la utilización de 12 herramientas de administración, gestión, creación de marca y diseño. También se han creado 6 herramientas que facilitan la recolección de datos en diferentes fases del modelo de comunicación.

Palabras claves: Branding, Marketing digital, Turismo, Comunicación integrada de marketing.

Tabla de contenido

Contenido	Pág.
Tabla de contenido.....	3
Indice de tablas y figuras	5
Resumen.....	2
Introducción	6
1. Marco teórico.....	7
1.1. Elemento de investigación	7
1.1.1. Branding (Definición).....	7
1.1.2. Competitividad.....	8
1.1.3. Modelos de comunicación de marketing	9
1.2. Evidencias empíricas	10
1.3. Conclusiones del marco teórico	11
2. Metodología.....	13
3. Análisis de datos	14
3.1. Análisis cuestionarios	14
3.2. Análisis web.....	14
3.2. Análisis árbol de problemas.....	14
4. Conclusiones.....	17
4.1. Conclusiones cuestionario	17
4.2. Conclusiones web.....	17
4.2.1. Conclusiones análisis SEO	17
4.3. Conclusiones árbol de problemas.....	18
5. Recomendaciones (Modelo de comunicación)	20
5.1. Fase Descubrir.....	20
5.1.1. Análisis empresarial.....	21
5.1.2. Análisis de la marca	22
5.1.3. Análisis de competencia	24
5.1.4. Análisis de la audiencia	26
5.2. Fase Conceptualizar	28
5.2.1. Objetivos.....	29
5.2.2. Propuesta de valor.....	31
5.2.2.1. Mapa de ideas	31

5.2.2.1. Territorios de marca	31
5.2.3. Valores y atributos	32
5.2.3.1. Modelo valou creator	32
5.2.3.2. Personalidad	33
5.2.3.3. Matriz de arquetipo	33
5.2.3.4. Storyboard	33
5.3. Fase Prototipar.....	34
5.3.1. Identidad gráfica	35
5.3.2. Realización fotográfica	38
5.3.3. Desarrollo web	39
5.3.3.1. Investigación	39
5.3.3.2. Contenidos.....	39
5.3.3.3. Inspiración.....	40
5.3.3.4. Moodboard	40
5.3.3.5. Mapas mentales	40
5.3.3.6. Concepto gráfico	42
5.3.3.7. Usabilidad.....	42
5.3.3.8. Programación	42
5.3.3.9. Lanzamiento y evaluación.....	42
5.3.4. Redes sociales	42
5.3.4.1. Plan de contenidos.....	42
5.3.4.2. Calendario editorial	44
5.3.4.3. Informes de resultados Redes Sociales.	44
5.4. Fase evaluación	45
5.4.1. Análisis web.....	45
5.4.2. Análisis de redes sociales	47
5.4.2.1. Análisis Facebook.....	47
5.4.2.2. Análisis Twitter.....	48
Ficha técnica de cuestionario	50
Presentación de resultados encuesta	51
ANEXO 4.....	59
Caja de herramientas.....	59

Índice de tablas y figuras

Contenido	Pág.
Figura 1. <i>Árbol de problemas sector turismo.</i>	16
Figura 2. <i>Árbol de objetivos.</i>	19
Figura 3. <i>Modelo de comunicación de marca</i>	20
Figura 4. <i>Fase descubrir.</i>	21
Figura 5. <i>Formato de preguntas para desarrollar modelos de negocios innovadores</i>	22
Figura 6. <i>Análisis imagen visual corporativa</i>	24
Figura 7. <i>Análisis arquitectura de marca.</i>	25
Figura 8. <i>Análisis redes sociales</i>	26
Figura 9. <i>Formulario mapa de empatía.</i>	28
Figura 10. <i>Fase conceptualizar.</i>	28
Figura 11. <i>Modelo para la construcción de objetivos.</i>	29
Figura 12. <i>Análisis de stakeholders.</i>	30
Figura 13 <i>Modelo SEE-THINK-DO-CARE.</i>	30
Figura 14. <i>Cuadro definición territorios de marca.</i>	32
Figura 15. <i>Modelo Valou Creator.</i>	32
Figura 16. <i>Plantilla para la construcción de brandstory.</i>	34
Figura 17. <i>Fase Prototipar.</i>	35
Figura 18. <i>Cuestionario evaluación de logo.</i>	36
Figura 19. <i>Ejemplo análisis de color corporativo.</i>	37
Figura 20. <i>Proceso realización fotográfica.</i>	38
Figura 21. <i>Información relevante en un sitio web de una empresa turística.</i>	40
Figura 22. <i>Lista de tareas para realizar taller de lluvia de ideas.</i>	41
Figura 23. <i>Formulario para la generación de un plan de contenidos.</i>	43
Figura 24. <i>Formato calendario esditorial (Realizado por Vilma Nuñez)</i>	44
Figura 25. <i>Informe de resultados Facebook. (Realizado por Vilma Nuñez)</i>	44
Figura 26. <i>Informe de resultados Twitter. (Realizado por Vilma Nuñez)</i>	45
Figura 27. <i>Cuestionario usabilidad sitio web. Realizado por el autor</i>	46
Figura 28. <i>KPIs en Facebook. Realizado por el autor</i>	48
Figura 29. <i>KPIs en Twitter. Realizado por el autor.</i>	48

Introducción

Colombia es el país con más emprendedores, según el Global Entrepreneurship Monitor, que es la organización con el proceso de investigación académica más amplio a nivel mundial y que dedica sus esfuerzos al estudio de la relación entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico nacional (Global Entrepreneurship Monitor, 2017).

A pesar de la alta participación en actividades emprendedoras, el fomento estatal para la creación de nuevas empresas, la predisposición de los colombianos por emprender y la importancia de estas actividades para la generación de empleo en el país, se estima que el 90% de los emprendimientos Colombianos fracasan (este indicador hace referencia a todos los emprendimientos del país sin importar el sector en el que desarrollen sus actividades), como lo indica el diario económico Portafolio: “Al primer año de creadas sobreviven 55 de cada 100 compañías, al segundo año, quedan 41, al tercero 31, y en el cuarto, sobreviven solo 23” (Mendoza, 2013, pág. 11).

Uno de los principales inconvenientes que tienen los emprendedores es no contar con una verdadera ventaja competitiva, recordando que esa ventaja está dada básicamente por dos alternativas: producir más barato que la competencia o entregar mayor valor percibido. Pero “donde no es posible llegar a través de I+D, es posible alcanzar una ventaja competitiva a través del valor de marca” (Píriz, 2009, pág. 26).

Es importante rescatar que la organización internacional que promueve el desarrollo competitivo de la MIPYME en América Latina FUNDES (Rodríguez, 2003) identificó varios obstáculos y elementos en los que es necesario trabajar para disminuir la mortalidad y lograr un tejido empresarial más competitivo, dentro de los cuales, destaco la necesidad de incentivar la utilización de Servicios de Desarrollo Empresarial SDEs, en donde los temas de mayor demanda por parte de los empresarios son los vinculados al marketing y las ventas. Considero que los SDEs enfocados en el marketing es un tema que vale la pena estudiar y desarrollar como propuesta del Trabajo Integrador Final.

Es así como la propuesta para el Trabajo Integrador, es un “Modelo de comunicación de marketing para emprendedores de las industrias culturales colombianas”, ya que representa un aporte importante en la aplicación de los conocimientos adquiridos en la especialización, en pro de la solución de uno de los problemas más importantes que tienen las nuevas empresas a la hora de competir.

1. Marco teórico

1.1. Elemento de investigación

Se analizó el concepto de branding asociados con la creación de valor en las empresas pertenecientes a las industrias culturales. Debido a que el estudio de marca ha sido abordado por diferentes profesiones con una multiplicidad de miradas, es necesario establecer una visión global de este concepto, haciendo un énfasis en su análisis como elemento protagonista en las actividades comunicacionales de las organizaciones, su valor como activo intangible, su importancia estratégica y la relación de aspectos ligados con su construcción y gestión.

Para lograr lo anterior, el primer paso es establecer un significado claro del concepto marca que permita delimitar su aplicación al desarrollo del presente trabajo de grado, mediante el análisis de un conjunto de definiciones que han sido aportadas por diferentes organizaciones y especialistas. A demás se establece una definición del concepto competitividad, que permita contar con una base teórica de las características a evaluar entre las empresas del sector turismo.

Finalmente se estudian diferentes modelos de comunicación de marketing con el objetivo de usarlos en el planteamiento del modelo de marketing digital para las diferentes empresas hoteleras, restaurantes y operadores turísticos colombianos.

1.1.1. Branding (Definición)

Una definición de interés es la desarrollada por Peter Cheverton, quien indica que una “marca es más que un nombre o un eslogan y resalta la función psicológica que realiza, ayudando al consumidor a sentirse bien en el proceso de elección, compra y uso de un producto” (Cheverton, 2007, pág. 11). Con autores como Cheverton, se amplía el concepto de marca al sumar al cliente y la manera como este se ve beneficiado, con la simplificación de elementos que le permitan identificar, diferenciar y comparar los productos/servicios que se encuentran en el mercado.

El concepto de marca puede dividirse en dos dimensiones principales: los elementos tangibles de la marca (nombre, logo, tipografía, paletas de color, aplicaciones, etc) y la dimensión psicológica, que responde a la conexión emocional que logra un determinado producto o empresa con los consumidores gracias a la generación de valor. Es la última

dimensión la que resulta interesante para el trabajo de grado, por estar más relacionada a la Dirección del Marketing, a través de la creación de valor para los consumidores y estableciendo beneficios claros para las organizaciones empresariales mediante el posicionamiento, la fidelización de clientes y el aumento de la rentabilidad.

1.1.2. Competitividad.

En la academia y en el trabajo gerencial, es reiterativo el uso de la palabra competitividad como objetivo a lograr por una organización empresarial, aunque al hablar con diferentes directivos de las PYMES colombianas, se hace evidente que en muchas ocasiones no se tiene un conocimiento real del concepto, las estrategias vinculadas al mismo y los medios para medirlo.

A demás de lo anterior, es innegable que un concepto desarrollado por Michael Porter en su libro “Competitive Strategy” en 1980, debió haber sufrido modificaciones, ya sea por el estudio de otros investigadores, la aplicación en diferentes industrias a nivel mundial o el cambio del entorno empresarial entre la década de los 80’s y nuestros días.

En una primera mirada al tema de la competitividad es indiscutible la evolución de la teoría, desde el diamante de la competitividad y sus cinco fuerzas competitivas (Porter, 2008), que se enfoca principalmente a analizar el exterior de la empresa, para darle paso a las estrategias que debería definir una compañía ante las presiones del mercado; hasta teorías más recientes como el modelo de Cham Kim y Mauborgne que se plasma en su libro “La estrategia del océano azul” (Kim & Mauborgne, 2005) , que sostienen la idea de alejarse de las confrontaciones directas entre competidores y enfocarse en ampliar las fronteras del mercado, creando nuevos espacios que aún no han sido aprovechados por ninguna otra empresa.

Este primer análisis, deja ver de manera temprana que para el desarrollo del trabajo integrador de grado es fundamental preguntarse cuáles son los factores más relevantes, que permiten mantener una rentabilidad sostenida para las nuevas empresas, asociada a la duración de las compañías en el tiempo, cuáles de esos factores se pueden potencializarse con el uso de herramientas de marketing y finalmente cuales herramientas son las más adecuadas para la realidad de las nuevas empresas de las industrias culturales colombianas.

1.1.3. Modelos de comunicación de marketing

Se considera fundamental para el desarrollo del trabajo de grado, analizar diferentes modelos comunicacionales que busquen responder a las necesidades de promoción empresarial.

De la revisión teórica realizada, sobresale la posición de Schultz y Tannenbaum quienes defienden que “las labores de comunicación y promoción empresarial deben ser asumidas de manera integral, alineando los diferentes mensajes publicitarios en un proceso de flujo de información que no tiene divisiones entre canales” (Schultz & Stanley, 1997, pág. 54). Estos autores, comienzan a enfocarse en la importancia de conocer a profundidad el comportamiento de los consumidores antes de establecer una estrategia de comunicación, consiguiendo con esto una estrategia diferenciada para cada segmento.

Una contribución valiosa es la que aporta Van Riel (2000), con su análisis de la comunicación dentro de la organización, en donde indica que para las empresas existen tres formas de comunicación:

- La comunicación de dirección, es decir, la comunicación entre dirección y los públicos objetivos internos y externos, esencial no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación internamente, y de forma externa debe poder comunicar la visión de la organización.
- Comunicación de marketing, incluye principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios.
- Comunicación organizativa, incluye toda forma de comunicación utilizada por la organización fuera del campo de la comunicación de marketing (Van Riel, 1997, pág. 24).

En la mayoría de las organizaciones la suma de todas estas formas de comunicación, crean una impresión fragmentada de las mismas, ya que no se basan en un esfuerzo coordinado de comunicación, sino que se desarrollan de manera aislada, creándose, en consecuencia, actitudes desfavorables en algunos casos y, en otros, una percepción negativa de la organización, lo que afecta indudablemente su imagen. La aceptación de este hecho por parte de algunas organizaciones, ha llevado a la necesidad de crear mayor coherencia en todas sus formas de comunicación.

1.2. Evidencias empíricas

Todos los días somos testigos de la premisa que Heráclito nos entregó de manera lapidaria “Lo único constante es el cambio”. El marketing y más específicamente el mundo de las marcas no es ajeno a este dictamen, muestra de lo anterior son los aportes que nos han entregado escritores como Andy Stalman (2014), Seth Goldín (2008), Kevin Roberts (2015).

Dada la cantidad de autores que han trabajado en la caracterización del concepto de marca y el desarrollo de herramientas para su construcción, se decide realizar un cuadro resumen de los que se han estudiado para la realización del trabajo de grado.

Tabla 1

Cuadro resumen de autores, características y herramientas que componen el concepto de marca.

Experto	Libros	Características del branding	Elementos y/o herramientas que propone para construir marcas
Andy Stalman	Brand off on. El branding del futuro	El branding no trata de las cosas que se venden, sino de las historias que se cuentan. El buen contenido transforma las marcas, de megáfonos a imanes. El buen contenido es auténtico, emocional, integrador, compartible, coherente, inspirador, medible (Stalman, 2014, pág. 34).	La construcción de la marca se basa en las 5 C: contenido, confianza, consistencia, coherencia, constancia.
Seth Goldin	La vaca purpura	Una marca no es más que una idea. Las ideas que se difunden tienen más posibilidades de éxito que las que no lo hacen. (...) las ideas que se difunden son ideavirus. No es cuestión de ser raro; se trata de ser irresistible para una minoría de transmisores de fácil acceso (innovadores y primeros adoptantes) con otaku (apasionados). (Godin , 2012, pág. 66)	Curva de difusión de ideas de Moore Elabore una lista con todos los productos extraordinarios de su sector. ¿Quién los creó? ¿Cómo lo hicieron? Tómelos como modelos (no los copie) y estará a medio camino de crear su producto
Joan Costa	Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca	La marca es una construcción social compleja, porque son combinaciones heteróclitas y contingentes de elementos diversos y variables. Las marcas son inabarcables, inefables e inconmensurables. Inconmensurables porque no son objetos ni cosas en el espacio, sino fenómenos multifacéticos que evolucionan en el espacio-tiempo.	Una marca se conforma de cinco pilares: El primero contiene el potencial inicial de la estrategia, ligada a la cultura identitaria, lo que la marca ha de aportar a sus públicos y lo que ha de significar para ellos...ahí reside la identidad, la personalidad y la credibilidad de la marca. El segundo pilar es la investigación para la estrategia. Este pilar es el único al que se vuelve una y otra vez a lo largo de la vida de la marca.

		<p>Son inefables porque no se puede explicar con palabras. Y las marcas son incommensurables, a pesar de los cálculos sofisticados de que pretenden cuantificar lo que “valen”, porque nadie puede saber cuánto “cuestan”. (Acosta, 2013, pág. 54)</p>	<p>El tercer pilar del branding es “la voz de la marca”, que trata del nombre de la marca y su proceso de naming. El cuarto pilar es “la fortaleza de la marca”, siendo punto fundamental su registro. El quinto pilar es “el rostro de la marca”, que hace referencia a la conjugación del sistema visual de la marca, cuyos elementos son los signos, símbolos y colores que hacen visible y memorable la marca, sus valores distintivos y su poder competitivo. Las dimensiones necesarias para crear experiencias de marca son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dimensión sensorial. • La dimensión afectiva. • La dimensión de pensamiento. • La dimensión social o de relaciones. • La dimensión de actuaciones.
<p>Estela Fernández Sabiote, ph.d.*1, María Elena Delgado Ballester, ph.d.2</p>	<p>Marcas de experiencia: marcando la diferencial</p>	<p>Brakus et al. (2009) definen la experiencia de marca como un conjunto de respuestas internas subjetivas y de comportamientos suscitados o provocados por los estímulos relacionados con la marca que forman parte de su diseño, identidad, presentación, comunicación y entorno de venta. A partir de la pertinente revisión de trabajos en distintas disciplinas, categorizan estas respuestas en cinco dimensiones muy estrechamente relacionadas con los módulos experienciales propuestos por Schmitt (1999) para crear experiencias de marca (FERNÁNDEZ SABIOTE & DELGADO BALLESTER, 2011, pág. 63)</p>	
<p>Kevin Roberts</p>	<p>Lovemarks</p>	<p>Las lovemarks, son un concepto desarrollado por el Sr. Roberts, que consiste en marcas capaces de retener y pertenecer a los estilos de vida de los consumidores.</p>	<p>Existen marcas excepcionales que son capaces de enamorar a los clientes, gracias a la unión del misterio, la sensualidad y la intimidad. Misterio: Se compone de las historias que le dan sentido a la marca, ya sea por sus orígenes, su trayectoria, sus logros o la capacidad de hacer soñar a las personas. Los mitos y los iconos, tangibilizan el misterio de la marca. La sensualidad: Es la capacidad que tiene una marca de estimular los sentidos, sobrepasando los argumentos racionales y funcionales. La intimidad: La capacidad de mantener relaciones cercanas con los clientes. La intimidad se compone de empatía, compromiso y pasión. (Roberts, 2005)</p>

Fuente: Realizado por el autor

1.3. Conclusiones del marco teórico

La creación de marcas se centra en las empresas, productos y servicios, pero brindan poca atención a los consumidores, lo que hace difícil que se generen verdaderas relaciones entre las personas y las marcas.

Los canales de comunicación y mensajes de promoción son similares, se centran en la empresa o sus servicios y no se busca una diferenciación real frente a la competencia.

Se demuestra una ausencia de inspiración y audacia. Los responsables de las marcas se caracterizan por ser cautelosos y tener aversión al riesgo. Se espera invertir en promoción con el principal objetivo de vender más pero no se piensa en una estrategia a largo plazo.

No se realiza evaluación de las iniciativas que se emprenden, lo que impide la identificación de errores y aciertos. Es necesario comenzar con procesos de mejoramiento continuo, que permitan alcanzar sistemas de comunicación con los clientes marcados por la creatividad, el entendimiento la confianza, la innovación y la generación de valor.

2. Metodología.

El estudio que se realiza es de tipo descriptivo, ya que se desea identificar la importancia que le dan los empresarios del sector turismo a la promoción y comunicación digital de sus empresas, el uso de herramientas de comunicación digital como parte de sus estrategias de marketing y su efectividad a la hora de generar relaciones con los consumidores en los entornos digitales.

Para lograr el objetivo descrito, se contactan a 30 empresarios del sector turismo, y se les aplica un cuestionario cerrado, donde se considerarán las siguientes variables: el nivel de importancia que le dan a la comunicación de marketing en sus empresas, cuales son los principales canales que utilizan, que aspectos consideran como los más importantes a la hora de promocionar sus productos servicios y cuáles son los errores que han cometido al promocionarse. Los resultados de las encuestas se encuentran consignados en el anexo 1.

Cómo metodología principal se decide utilizar el modelo Marco Lógico ML, proceso de tipo sistémico que permite planificar y formular proyectos para ser presentados ante entidades de apoyo internacional.

Con el objetivo analizar el contexto real del sector turismo en Colombia, se adelantó una reunión con 8 representantes del sector turismo, donde se analizan los principales problemas que tienen los empresarios al momento implementar estrategias de marketing en el sector. Para lograr lo anterior, se desarrolló un árbol de problemas¹, herramienta propia de la metodología Marco Lógico.

La información de primera mano se complementará con información de segunda mano, proveniente principalmente de los datos y estudios del Ministerio de Cultura de Colombia y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

¹ El árbol de problemas es una herramienta de marco lógico desarrollada para identificar un problema central y analizar sus causas y efectos. Esta herramienta se caracteriza por ser de tipo participativo, ya que se realiza con un grupo de trabajo conformado por los actores interesados en una problemática específica.

3. Análisis de datos

3.1. Análisis cuestionarios

Se realizaron 30 encuestas a empresarios, gerentes y encargados de las áreas de marketing y comunicación en empresas del sector turismo en Bogotá. El estudio se realizó desde el 20 de junio hasta el 23 de agosto de 2015, utilizando como herramienta un cuestionario cerrado, donde se considerarán las siguientes variables: el nivel de importancia que le dan al marketing digital en sus empresas, cuáles son los principales canales que utilizan en la web y que aspectos consideran a la hora de promocionar sus productos servicios (Anexo 1).

3.2. Análisis web

Se analizaron 20 sitios web, teniendo como base las empresas que participaron en la encuesta, siguiendo los KPI's que evalúa GOOGLE a la hora de generar posicionamiento orgánico SEO, ya que, según declaraciones de la gerente de esta empresa en Colombia, Laura Camacho “Uno de cada diez colombianos está conectado a Internet, la penetración de Smartphone es de 40% y hay una acelerada adopción de tecnología de alta gama como del acceso a banda ancha, que hoy es casi de 10 millones de conexiones. De esta manera nueve de cada 10 búsquedas que se hacen en Colombia se hacen desde Google” (Pachón, 2015).

Para lograr el análisis de posicionamiento en GOOGLE, se utilizan las herramientas gratuitas WOORANK, METRICSPOT, 1and1 y SEOGRATIS. Los aspectos que se tienen en cuenta se encuentran descritos en el anexo 3 “Elementos de análisis SEO”.

3.2. Análisis árbol de problemas

La herramienta se aplicó el 20 de Octubre de 2016, contando con la participación de investigadores, empresarios del sector turismo y representantes de entidades de fomento al sector. Se estableció como problema central el desconocimiento por parte de los turistas de la oferta recreativa y hotelera.

Con el desarrollo del árbol de problemas, se identificaron tres causas principales que ocasionaban el problema central, siendo estas:

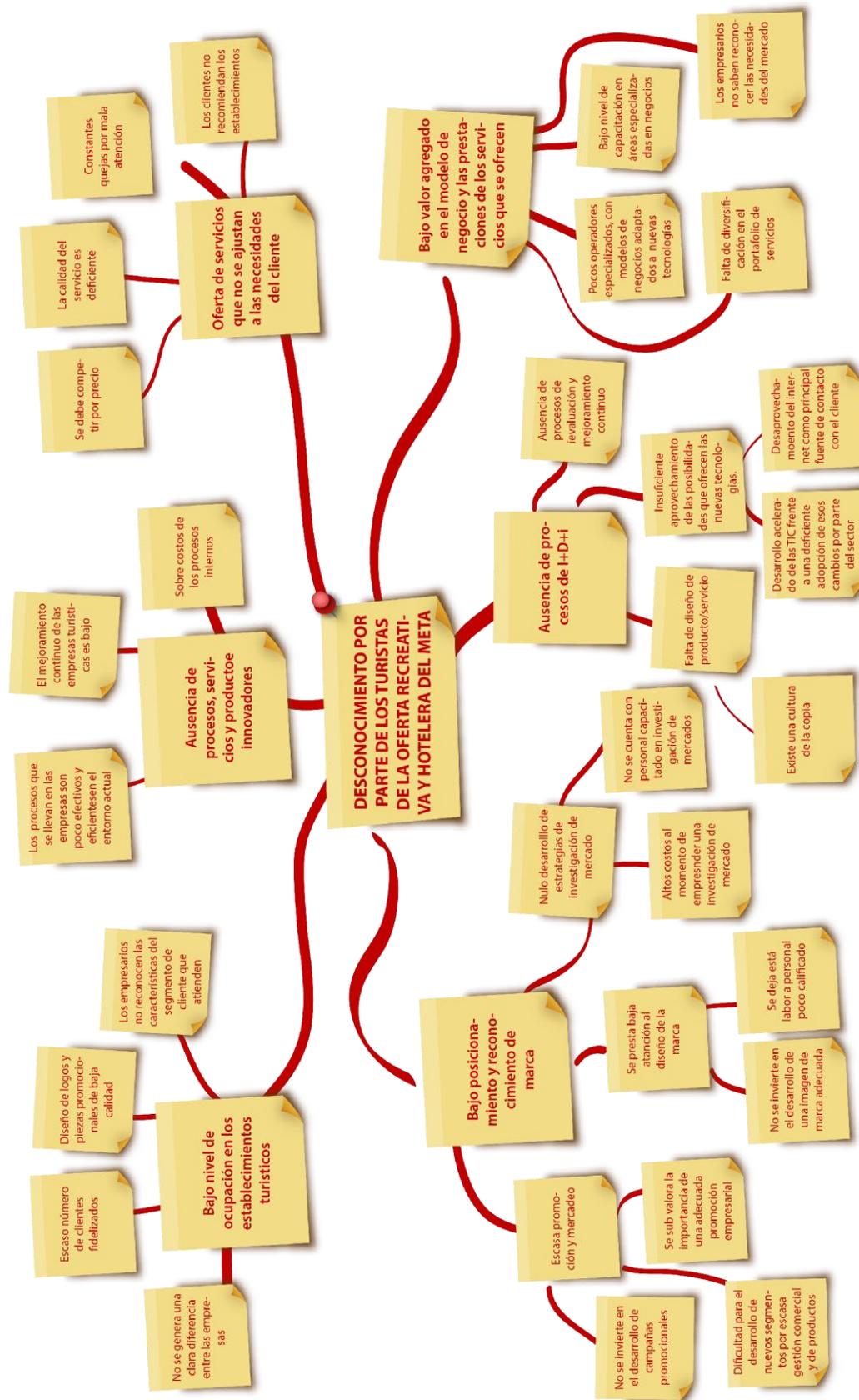
1. Bajo posicionamiento y reconocimiento de marca.

2. Ausencia de procesos de I+D+i.
3. Bajo valor agregado en los modelos de negocio y productos/servicios que se ofrecen.

En la sesión de trabajo se encontraron elementos de análisis como la necesidad de contar con una infraestructura de apoyo al turismo, mejores vías, optimizar el transporte, combatir la inseguridad en la ciudad y la necesidad de corregir la imagen de la Bogotá. También se hace evidente la necesidad de trabajar en la calidad de los servicios turísticos, con una inversión importante en la recuperación de los espacios físicos, una mayor capacitación para el recurso humano de las empresas, en temas transversales como servicio, idiomas, administración, promoción y comercialización.

Los participantes a la sesión de trabajo árbol de problemas identifican como uno de los principales inconvenientes, el bajo posicionamiento de las marcas empresariales del sector, el no contar con personal con el tiempo suficiente para emprender estrategias comerciales en la web/redes sociales, el bajo conocimiento en temas relacionados con mercadeo y el poco presupuesto para emprender tácticas de promoción. A demás se reconoce el bajo nivel de innovación en los servicios turísticos, la necesidad de realizar inversión en I+D+i y la importancia de implementar procesos de mejoramiento continuo dentro de las empresas.

Figura 1. Árbol de



problemas sector turismo.

4. Conclusiones

4.1. Conclusiones cuestionario

Las empresas del sector turismo encuentran principalmente dificultades para promocionar sus servicios por la falta de dinero y conocimiento específico en temas de comercialización y mercadeo.

Los empresarios y directivos del sector, reconocen el marketing digital como una herramienta fundamental para el crecimiento de sus organizaciones.

Existe un alto desconocimiento en la aplicación de estrategias de marketing digital que pueden ayudar a promocionar los servicios de turismo.

Solo el 69% de las empresas que se entrevistaron, cuentan con algún tipo de herramienta de marketing digital.

4.2. Conclusiones web

4.2.1. Conclusiones análisis SEO

El 96 % de las empresas no cumple con los 18 elementos del posicionamiento SEO, que se han contemplado en este trabajo para evaluar los sitios web. Solamente en ocho empresas demuestran un trabajo consciente enfocado al posicionamiento orgánico en GOOGLE.

Los textos que componen los sitios web estudiados, no cuentan con una extensión adecuada ni utilizan palabras claves que contribuyan a mejorar el posicionamiento. Las personas que ingresan a un sitio web de turismo, suelen buscar información detallada de los productos y servicios, pero es evidente que no se está suministrando suficiente información de manera adecuada a los usuarios.

A pesar de la importancia del video como parte de las estrategias de marketing digital, solamente el 10% de las empresas estudiadas cuentan con este tipo de contenido en su sitio web.

Las fotografías al interior de los sitios web, no cuentan con un nombre personalizado del archivo, optimización del tamaño de las imágenes, etiquetas de tipo ALT que brinde una descripción, atributos de tipo longdesc que otorguen descripciones largas y sitemap de imágenes.

El 18% de los sitios web han desarrollado labores de BACKLINKS, que permiten aumentar el pagerank de las empresas. Es un bajo número si se considera que existen un gran número de directorios gratuitos donde de manera sencilla se pueden publicar los enlaces de los sitios web.

Solamente el 8% de los sitios tienen una velocidad de carga menor a dos segundos, y el 9% cuenta con una velocidad de 1.4 segundos. Se puede concluir que, en la mayoría de los casos el aumento en el tiempo de la velocidad de carga, depende de una inadecuada optimización de las imágenes.

4.3. Conclusiones árbol de problemas

La realización del árbol de problemas permitió establecer como eje principal la falta de capacitación empresarial de los empresarios en turismo, la ausencia de personal capacitado en temas como marketing, la ausencia de modelos de I+D+i y el bajo uso de herramientas TICs, que permitan acelerar el crecimiento de las unidades productivas.

En la sesión de trabajo con los stakeholders, se evidenció un interés especial en fortalecer las estrategias de captura, retención y fidelización de clientes. A pesar de lo anterior, llama la atención que de manera generalizada los empresarios expresaban como imperioso aumentar la efectividad de las estrategias de mercadeo, lo que hace viable pensar en la construcción de Servicios de Desarrollo Empresarial SDE enfocados en la implementación de modelos de marketing para las empresas del sector turismo.

El desarrollo de un árbol de objetivos (Figura 2), se convierte en una herramienta de gran utilidad para el planteamiento de estrategias que permitan un crecimiento sistémico del sector turismo. Dentro de las estrategias que constituyen un potencial de desarrollo a mediano plazo se encuentran: Crear un sistema de Servicios de Desarrollo Empresarial enfocado en el marketing turístico.

- Realizar capacitaciones en búsqueda de un mayor uso de herramientas TICs por parte de los prestadores de servicios turísticos.
- Diseñar y desarrollar herramientas de promoción digital de las marcas pertenecientes al sector.
- Capacitar a los empresarios en áreas como administración de negocios, desarrollo de proyectos, modelos de evaluación de KPIs, evaluación de piezas de diseño y publicidad, gestión de marca, servicio al cliente, manejo de idiomas, etc.

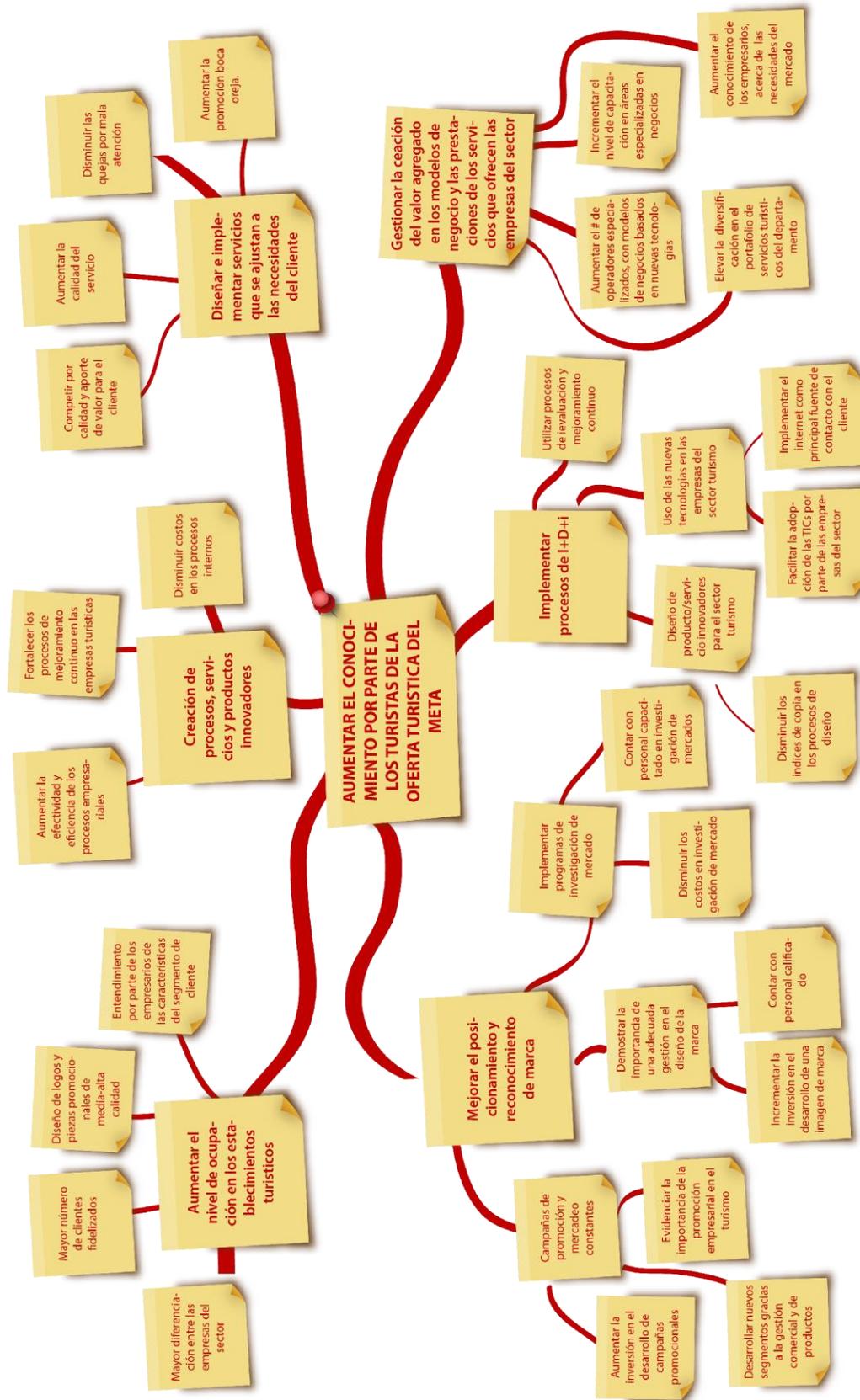


Figura 2.
Árbol de objetivos.

5. Recomendaciones (Modelo de comunicación)

Luego de realizar la investigación y obtener las conclusiones, se encuentra conveniente construir un modelo estratégico para la comunicación de marcas en el sector turismo. El modelo propuesto, requiere un conjunto de herramientas para la recolección de información y la evaluación de los canales digitales más utilizados por las empresas del sector turismo, facilitando la comunicación entre los oferentes y demandantes de servicios/productos.

Gracias a los resultados obtenidos en la investigación, se propone un modelo cíclico (Figura 3) basado en cuatro fases: 1. Descubrir, 2. Conceptualizar, 3. Prototipar, 4. Evaluar. Dicho modelo busca que las empresas del sector turismo puedan aprender de la cada una de las estrategias de comunicación de marketing que emprenden, obteniendo información relevante para mantener un mejoramiento continuo en pro de establecer una buena salud de marca.



Figura 3. Modelo de comunicación de marca

5.1. Fase Descubrir

En la fase **DESCUBRIR**, se busca que el equipo encargado de diseñar y desarrollar las estrategias de comunicación de marca, conozca el modelo de negocio de la empresa, la

situación actual de la marca, su posición frente a las marcas competidoras y la audiencia a la que se dirige. A pesar de ser un proceso dispendioso, es una fase fundamental para la construcción de estrategias de comunicación diferenciales, ya que al incorporar elementos de inteligencia de negocios se facilita la toma de decisiones estratégicas y se disminuye el riesgo que se asume en los procesos de marketing.

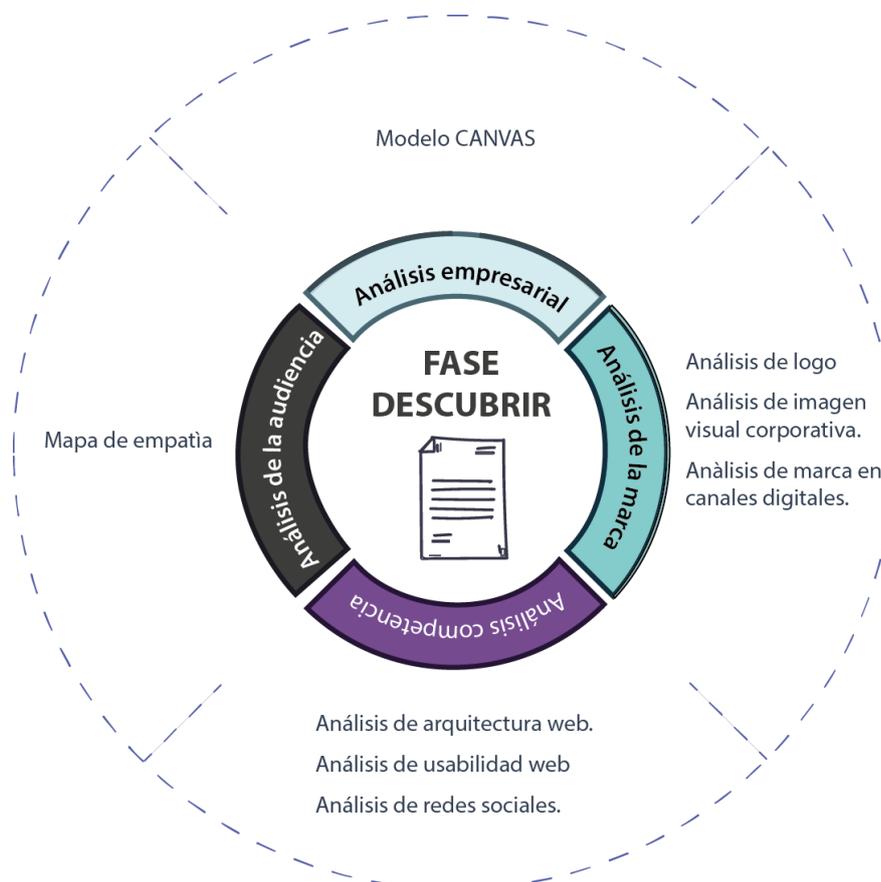


Figura 4. Fase descubrir.

5.1.1. Análisis empresarial

Para lograr un análisis de la compañía, se propone utilizar la metodología CANVAS desarrollada por el Dr. Alex Osterwalder. Aunque el lienzo CANVAS es utilizado para desarrollar modelo de negocios basados en generar valor al cliente, se considera apropiada esta metodología para lograr un reconocimiento de la situación actual de la empresa.

Con el objetivo de recolectar la información de una manera fácil, se desarrolló un formato donde se integran las principales preguntas que debemos hacernos para generar modelos de negocios innovadores. A continuación, se presenta el formato.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO			<i>¿Qué necesidades concretas queremos satisfacer?</i>				
SEGMENTOS DE MERCADO			<i>¿A qué tipo de personas dirigimos nuestros servicios? La oferta está pensada para un mercado de masa, de nicho, diversificado o un mercado multilateral?</i>				
DIFERENCIAS COMPETITIVAS			<i>¿Cuáles son las diferencias competitivas con respecto a las empresas que operan en el mismo mercado? ¿En qué nos diferenciamos de la competencia? (Producto, mayor servicio, relación calidad-precio, etc.)</i>				
PROPUESTA DE VALOR			<i>¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de nuestros clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de clientes?</i>				
CANALES			<i>¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados?</i>				
Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	1. Información <i>¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?</i>	2. Evaluación <i>¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?</i>	3. Compra <i>¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos o servicios?</i>	4. Entrega <i>¿Cómo entregamos a los clientes nuestras propuestas de valor?</i>	5. Postventa <i>¿Qué servicio de atención postventa ofrecemos?</i>
		Ventas en internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayoristas					
RELACIONES CON LOS CLIENTES			<i>¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relación hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integra a nuestro modelo de negocio?</i>				
FUENTES DE INGRESO			<i>¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?</i>				
RECURSOS CLAVES			<i>¿Qué recursos claves requiere la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos?</i>				

Figura 5. Formato de preguntas para desarrollar modelos de negocios innovadores

5.1.2. Análisis de la marca

Como se mencionó anteriormente, una marca se divide en dimensión psicológica y elementos tangibles. Es por medio de los elementos tangibles que se aconseja realizar el análisis de marca, estudiando la imagen corporativa y la coherencia y consistencia en los canales digitales.

5.1.2.1. Imagen corporativa

La imagen corporativa es el sistema visual que diferencia una empresa, producto o servicio de su competencia en los diferentes puntos de contacto con los clientes. A continuación se presentan dos matrices, donde se evalúan aspectos como cultura corporativa, elementos de identidad visual, percepción de los clientes hacia la empresa y salud de la marca en canales digitales.

Defina esquemáticamente la “cultura” de la empresa (a partir del análisis CANVAS)			
<i>Cultura corporativa: elementos propios e internos de la propia organización que se traducen a través de factores tales como la gestión. Implica un modo propio de actuar, de reaccionar y relacionarse, que es compartido por el conjunto de los integrantes de la empresa.</i>			
¿Existe una comunicación directa con los grupos objetivos de la empresa? ¿Refleja una idea clara del tipo del tipo de empresa de que se trata?			
<i>Imagen corporativa: conocimiento, opinión y valoración que se tiene externamente de la organización por parte de los distintos grupos sociales: clientes, proveedores, canal de distribución y opinión pública.</i>			
4.7.3. ¿Se transmite correctamente la imagen deseada? (Opinión de clientes)			
4.7.4. ¿Existe un programa de identidad corporativa?	SI	NO	
<i>En todo programa de identidad corporativa deben diferenciarse: El sistema universal que recoge a todas aquellas señales que serán de aplicación obligada en todo soporte de comunicación: símbolos, marcas o logotipos, colores corporativos, tipografías normalizadas, estructuras formales de base. Los sistemas particulares que además de las constantes universales incorporan una serie de constantes propias del sistema particular.</i>			
4.7.5. ¿La competencia posee un programa de identidad ya aplicado?	SI	NO	
4.7.6. Si no existiera, ¿se considerara necesario internamente?	SI	NO	
4.7.7. En caso afirmativo, ¿con qué objetivos se desarrollaría este programa?			
4.7.8. ¿Cuáles son los elementos de identidad de la empresa?			
Símbolo			
Marca o logotipo			
Colores corporativos			
Tipografía normalizada			
Estructuras formales de base			
4.7.9. Se aplican correctamente en:	Siempre	Nunca	Parcialmente
Impresos y formularios			
Edificios y oficinas			
Publicaciones y folletos			
Publicidad			
Señalización			
Envases y embalajes			
Uniformes			
Vehículos			
4.7.10. Elementos de identidad, ¿son coherentes con los objetivos de comunicación?			
4.7.11. ¿El personal directivo de la empresa se identifica claramente con estos elementos?			

4.7.12. ¿Contribuyen a propagar los objetivos de imagen de la entidad?
4.7.13. ¿Poseen elementos de distinción con respecto a sus competidores? En caso afirmativo, ¿podría detallarlos?
4.7.14. Estos elementos de distinción, ¿benefician o perjudican a la empresa?
4.7.15. Estos elementos, ¿se identifican con la actividad de la empresa? (A nivel de simbología, color, etc.)
4.7.16. ¿Poseen poder de impacto? ¿Ayudan a que la empresa esté presente en la memoria del público?
4.7.17. Contribuyen a propagar una imagen de:
Calidad
Eficacia
Servicio
Selección

<i>Incidencia</i>	<i>(A)Alta, (M) Media, (B) Baja, (N) Nula</i>
<i>Calificación</i>	<i>(5) Muy Bueno, (4) Bueno, (3) Medio, (2) Deficiente, (1) Malo</i>

Figura 6. Análisis imagen visual corporativa

5.1.3. Análisis de competencia

El modelo planteado se enfoca en el análisis de los canales más utilizados por las empresas del sector turismo, identificando las mejores prácticas que implementan los competidores y los errores que comenten, con el objetivo de sacarles provecho.

5.1.3.1. Análisis arquitectura web

Una adecuada arquitectura web le permite que los sitios aparezcan en las primeras posiciones de buscadores como Google. Google exige a los desarrolladores de sitio web que la programación siga una serie de reglas en la construcción del código, con el objetivo de facilitar los procesos de búsqueda. Se presenta una plantilla tipo benchmarking, para analizar lo amigable de la página web frente a la competencia.

		MARCA	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3	
WEB	ETIQUETA DE TITULO (Máximo 55 caracteres)					
	META DESCRIPCION					
	ENCABEZADO (1-10 Escala)					
	ATRIBUTOS ALT					
	ENLACES EXTERNOS					
	ENLACES INTERNOS					
	ENLACES ROTOS	SI				
		NO				
BLOG	SI					

		NO				
MOVIL	PANTALLA TACTIL					
	COMPATIBILIDAD MÓVIL					
	TAMAÑO DE FUENTE					
	VENTANA GRÁFICA					
	VELOCIDAD DEL DISPOSITIVO					
USABILIDAD	URL					
	FAVICON	SI				
		NO				
	TAMAÑO DE LA PAGINA (El promedio mundial es de 2Mb)					
	PAGINA 404 PERSONALIZADA					
	TIEMPO DE CARGA (2 SEG.)					

Figura 7. Análisis arquitectura de marca.

5.1.3.2. Análisis de redes sociales

El adecuado performance de una red social se mide a través de varios KPI's, lo que permite que en este trabajo de grado se proponga la siguiente matriz, que analiza el crecimiento de la comunidad, la frecuencia de publicación, el tipo de contenidos y el nivel de engagement como principales factores de evaluación.

			MARCA	COMP. 1	COMP. 2	COMP. 3
TWITTER	Seguidores	# actual de seguidores				
		Impactos potenciales				
		# de nuevos seguidores semanales				
	Frecuencia de publicaciones	# Publicaciones semanales				
	Tipo de contenido	Foto				
		Video				
		Texto				
		Infografía				
		Audio				
	Engagement semanal	Replies				
		Menciones				
		Rt's				
		Favoritos				
	Impactos potencial					

	Alcance potencial					
	Tipo de promociones	Cupones				
Descuentos						
Concursos						
Sorteos						
Seguidores	# actual de seguidores					
	Impactos potenciales					
	# de nuevos seguidores semanales					
Frecuencia de publicaciones	# Publicaciones semanales					
Tipo de contenido	Foto					
	Video					
	Texto					
	Infografía					
	Audio					
Engagement semanal	Replies					
	Menciones					
	Rt's					
	Favoritos					
Impactos potencial						
Alcance potencial						
Tipo de promociones	Cupones					
	Descuentos					
	Concursos					
	Sorteos					
Social Customer Service	Si responden					
	No responden					
	Tiempo respuesta					
	Cantidad de respuestas					
	Sentimiento positivo					
	Sentimiento negativo					

Figura 8. Análisis redes sociales

5.1.4. Análisis de la audiencia

5.1.4.1. Mapa de empatía

Para lograr entender la audiencia, se sugiere utilizar una versión adaptada del mapa de empatía, una herramienta que intenta conceder a los equipos de marketing una visión general del comportamiento, gustos, deseos y necesidades de los segmentos de clientes, dando como

resultado un Buyer Persona. El mapa de empatía, es una herramienta que, por medio de 16 preguntas, le da al especialista en marketing o comunicación una visión general de la audiencia y su comportamiento.

Para poder aplicar la herramienta, se sugiere realizar un focus group con el gerente de la compañía, el director de mercadeo, el director comercial, representantes de ventas y clientes, a quienes se les aplicará una encuesta semi estructurada. Si no es posible realizar la reunión, se puede enviar una encuesta digital o recolectar datos de fans o seguidores por medio de las redes sociales.

Se ha desarrollado el siguiente modelo de encuesta, basándose en las preguntas que se encuentran en el mapa de empatía.

¿QUÉ VE EL CLIENTE? (Analice el entorno del cliente)
¿Quién rodea a nuestros clientes?
<i>Describe cuáles son las marcas, grupos o líderes que siguen sus clientes y describa los elementos que los diferencian y/o hacen atractivos para los clientes.</i>
¿Quiénes son sus amigos?
<i>Defina cuáles son las principales características que vinculan a nuestros clientes con sus amigos, como por ejemplo profesión, aficiones, gustos, etc.</i>
Qué tipo de ofertas recibe cada día?
<i>Investigue a cuáles empresas de turismo está vinculado en sus redes sociales y haga un levantamiento de las mejores ofertas a las que se encuentra expuesto su grupo de clientes</i>
Con que problemas se encuentra en los canales digitales?
<i>Identifique las principales barreras que encuentra un cliente a la hora de encontrar información o comunicación de servicios turísticos.</i>
¿QUÉ ESCUHA EL CLIENTE? (Describa como el ambiente influye en el cliente)
¿Qué dicen sus amigos y familia?
<i>Identifique que tipo de conversaciones tienen los amigos con los cuáles más interactúa. Es importante identificar tono de conversación y los temáticas que suelen tocar.</i>
¿Qué medios o canales influyen en la toma de decisión del cliente?¿Cómo influyen sobre él?
<i>Identifique cuáles son las fuentes de información que utiliza el cliente para escoger un viaje, las actividades que realiza, los sitios que visita y los servicios que consume. Estas fuentes de información pueden ser familiares, pareja, amigos, blogs, grupos en redes sociales, empresas, revistas, etc.</i>
¿Quiénes son los principales influenciadores?
<i>Defina cuáles son los principales influenciadores que tienen sus clientes.</i>
¿QUÉ PIENSA Y SIENTE EL CLIENTE? (Lo que realmente le importa al clientes, sus principales preocupaciones, inquietudes y aspiraciones)
¿Qué es lo que realmente le importa? (Aunque no lo diga)
<i>Identifique cuáles son los aspectos que más importancia tienen en la selección y uso del servicio turístico. Ejemplos de esto puede ser el valor, el servicio, la experiencia, etc.</i>
¿Qué lo mueve?
<i>Identifique los aspectos que lo motivan a utilizar un servicio de turismo. Ejemplo de esto puede ser el cambio de rutina, celebrar una fecha especial, tener un espacio ideal para trabajar, conocer la cultura de una zona o región, etc.</i>
¿Cuáles son sus preocupaciones?
<i>Haga una lista de los sucesos que pueden echar a perder la experiencia de recolección de información, compra y uso de los servicios.</i>
¿Cuáles son sus expectativas?
<i>Si no tuviera como limitante el dinero. ¿Cómo considera que debe ser una campaña de promoción y publicidad para una empresa similar?</i>
<i>Al adquirir un servicio de turismo, ¿Qué espera obtener?</i>
¿QUÉ DICE Y HACE EL CLIENTE? ¿Qué diría o haría el cliente en público?
¿Cuál es su actitud?
<i>¿Cómo se comporta habitualmente en la web?</i>
¿Qué le dice a sus amigos, familia y seguidores?
<i>Haga un seguimiento de los mensajes que suele compartir en sus redes sociales, el tipo de fotos y los artículos que publica.</i>
¿Existen diferencias entre lo que dice y lo que piensa?
<i>Presta atención al conflicto que puede haber entre lo que dice y lo que piensa</i>
¿QUÉ LE PREOCUPA?
¿Cuáles son sus principales frustraciones?
<i>Identifique y analice cuales son los elementos que habitualmente molestan a los clientes. Este trabajo se hace visitando las redes sociales del grupo de estudio.</i>
¿Qué obstáculos hay entre él y lo que quiere conseguir?

Cuáles son los principales limitantes que tiene el cliente para poder obtener de manera inmediata el servicio de turismo que ofrece la compañía?
Cuáles son sus miedos?
¿Qué es lo peor que le puede pasar si adquiere un servicio similar al de la compañía? ¿Cuál sería su peor experiencia al enfrentar un viaje o adquirir un servicio turístico?

Figura 9. Formulario mapa de empatía.

5.2. Fase Conceptualizar

Luego de finalizar la fase DESCUBRIR se almacena una gran cantidad de información, se sintetizan insights y se obtienen varias conclusiones que alimentan la fase CONCEPTUALIZAR.

La fase CONCEPTUALIZAR se caracteriza por ser la etapa creativa del sistema de comunicación de marketing. Es en esta fase donde se delimitan los pilares de la de marca mediante la definición de objetivos, fijación de la propuesta de valor, delimitación de valores y principios, construcción de una personalidad y el concepto.

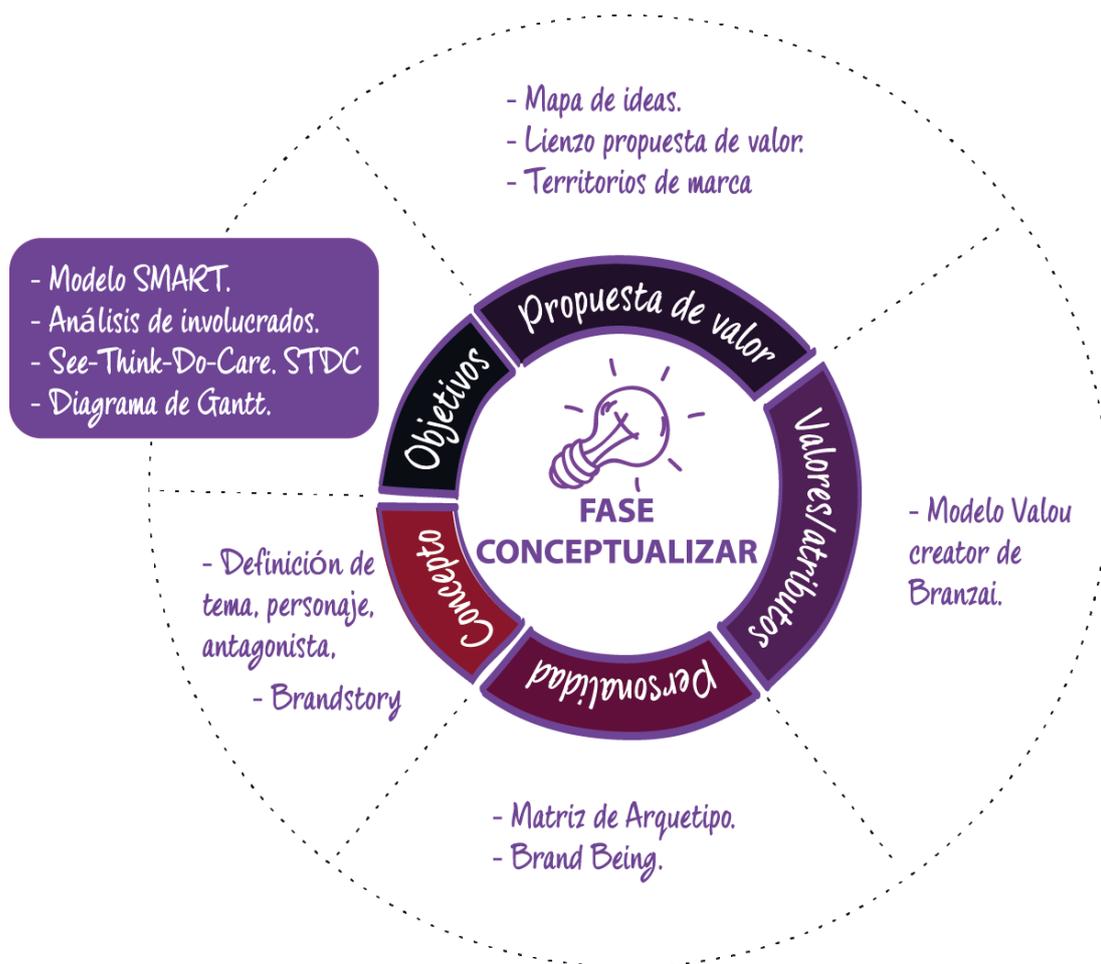


Figura 10. Fase conceptualizar.

A continuación, se presentan las etapas y herramientas propuestas para el desarrollo de la fase conceptualizar.

5.2.1. Objetivos

La primera actividad en la fase CONCEPTUALIZAR, es definir los objetivos que se persiguen con la estrategia de comunicación integrada de marketing. Este paso es de vital importancia, ya que los objetivos definen las metas que se esperan alcanzar y determinan la realización o no realización de un grupo de actividades. Para lograr construir objetivos de calidad, se han recopilado y probado cuatro herramientas que facilitan el proceso.

5.2.1.1. Modelo SMART

La ventaja de hacer una definición de objetivos luego de la fase DESCUBRIR, radica en contar con información suficiente para evaluar si el propósito que se ha considerado desde un inicio es el adecuado o es necesario hacer una reformulación.

Para facilitar la redacción de objetivos, se propone utilizar la taxonomía de Bloom². También se sugiere utilizar la fórmula que propone el sitio web *emprender fácil*, ya que ayuda al responsable de la estrategia de comunicación integral de marketing a una adecuada redacción y asegura mantener cinco de los elementos fundamentales que componen un objetivo.

VERBO EN INFINITIVO + INDICADOR A MEDIR + PORCENTAJE DE CANTIDAD + PERIODO ACTIVO + BENEFICIO / RELEVANCIA

ELEMENTO DE LA FORMULA	EXPLICACIÓN	EJEMPLO
Verbo en infinitivo	<i>Acción que se quiere hacer</i>	<i>Aumentar, reducir, diseñar, crear</i>
Indicador a medir	<i>Lo que se quiere mejorar</i>	<i>Ratio de conversión, leads, engagement, suscriptores</i>
Porcentaje de cantidad	<i>Cuánto se desea mejorar</i>	<i>En un 25%, en un 50 %, en un 75 %</i>
Periodo activo	<i>En cuánto tiempo</i>	<i>Días, meses, años, periodos</i>
Beneficio / Relevancia	<i>Por qué es importante</i>	<i>Para conseguir más tráfico, para tener más alcance del contenido, para obtener más descargas</i>

Figura 11. Modelo para la construcción de objetivos.

5.2.1.2. Análisis de involucrados

Identificar el grupo de personas que se vinculan de manera directa o indirecta con las estrategias promocionales en las empresas de turismo, permite ampliar la viralidad de los mensajes y optimizar las tácticas de posicionamiento de marca. El análisis de involucrados se

² Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals; pp. 201-207; B. S. Bloom (Ed.) David McKay Company, Inc. 1956. chiquitin

basa en el método de planificación de proyectos ZOPP, y busca indagar cuales son los grupos de personas que se ven afectadas de manera positiva o negativa con las diferentes estrategias de comunicación de marketing. A continuación, se presenta la herramienta.

GRUPOS	INTERESES	MANERAS DE VINCULACIÓN	POSIBLES PROBLEMAS	TÁCTICAS
Stakeholder	Describe el tipo de interés o expectativa que presenta el stakeholder frente al proyecto de comunicación de marketing	Como se puede hacer partícipe dentro de las diferentes actividades de comunicación	Describe cuáles son los posibles conflictos que se pueden suscitar con este stakeholder	Defina de manera básicas posibles tácticas que pueden dar solución a los conflictos con los stakeholders.

Figura 12. Análisis de stakeholders.

5.2.1.3. See – Think – Do – Care / STDC

Luego de haber identificado cada uno de los stakeholders, es conveniente centrarse en los diferentes tipos de usuarios que interactúan con nuestra marca en los canales digitales. Debido a la diversidad de canales, tipos de audiencias e intereses de los consumidores de contenidos, está tarea es difícil de realizar. Para darle orden y sistematizar la información de una manera adecuada, se aconseja utilizar la metodología SEE-THINK-DO-CARE (STDC), desarrollada por Avinash Kaushik, que unió el embudo de compra con la intención de los consumidores.

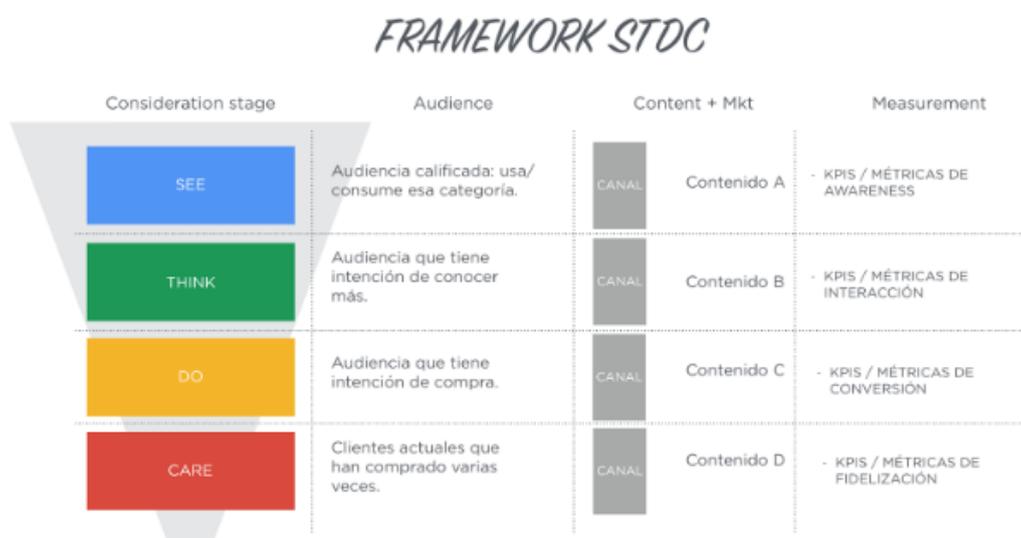


Figura 13 Modelo SEE-THINK-DO-CARE.

5.2.2. Propuesta de valor

Definir, descubrir o afinar la propuesta de valor de un producto/servicio, precisando los factores que influyen en la predilección de un cliente por una empresa, es la segunda etapa de la fase CONCEPTUALIZAR. Para lograr identificar la propuesta de valor, se examinaron como herramientas válidas el mapa de ideas, el lienzo propuesta de valor y la definición de territorios de marca.

5.2.2.1. Mapa de ideas

Para poder identificar de manera sencilla los factores por los cuales los actuales compradores eligen los servicios de una empresa de turismo, se sugiere realizar un taller donde se dibuje un mapa de ideas. Es importante resaltar que la adecuada gestión y comunicación de dichos factores, se convierte en una ventaja competitiva real para las empresas que sigan la metodología planteada. A continuación, se presentan los pasos para la realización del taller con el objetivo de dibujar un mapa de ideas.

1. Invitar a máximo diez personas, dentro de las que se encontrarán consumidores, directivos de la compañía, representantes de ventas, trabajadores del área de servicios y encargados de la promoción y comercialización.
2. Defina un moderador, quién será el encargado de dar orden a la reunión, manejar los tiempos y dinamizar al grupo.
3. Escriba en el centro del lienzo la frase “propuesta de valor”
4. Indique a los asistentes que mencionen aquellos factores que hacen atractivo el producto/servicio de turismo con que cuenta la empresa.
5. De manera radial, siguiendo la dirección de las manecillas del reloj, ubique las principales ventajas competitivas que tiene la empresa de turismo.
6. Aumente la profundidad del mapa mental, desarrollado como mínimo dos niveles que describan como mínimo la ventaja competitiva.
7. Agrupe y relacione los conceptos.
8. Al finalizar realice una selección de los factores que conforman la principal propuesta de valor.
9. Escriba una frase que resuma la propuesta de valor que se ha identificado.

5.2.2.1. Territorios de marca

Se sugiere definir los espacios o lugares donde se quiere que los consumidores asocien la marca, encontrando coherencia entre el contexto de uso, los valores y atributos que se buscan transmitir. Partiendo del modelo “capas de cebolla” que ha desarrollado Fernando de la Rosa³, se presenta una herramienta que permite visualizar con facilidad el proceso lógico que se puede seguir para generar una lista de posibles territorios de marca.

PRODUCTO / SERVICIO	BENEFICIOS			SITUACIONES TEMÁTICAS	TERRITORIO DE MARCA
	Funcionales	Emocionales	Simbólicos		
<i>Indique un servicio que</i>	<i>Mencione y describa cuales son</i>	<i>Mencione y describa cuales</i>	<i>Mencione y describa los</i>	<i>Relacione los diferentes</i>	<i>Sinteticé en una frase o</i>

<i>presta la compañía de turismo</i>	<i>los atributos que generan utilidad funcional gracias al adecuado desempeño del servicio (Ej. precio, comodidad, nutrición)</i>	<i>son los beneficios que generan satisfacción psicológica al consumidor (Ej. autoestima, seguridad, belleza, confianza)</i>	<i>beneficios que hacen referencia a aspectos identitarios del consumo, entendido como forma de autoexpresión. (Ej. status, lujo, diversión, etc)</i>	<i>beneficios con un escenario, contexto o momento de uso donde se puedan evidenciar valores y atributos de la marca</i>	<i>palabra las diferentes situaciones temáticas.</i>
--------------------------------------	---	--	---	--	--

Figura 14. Cuadro definición territorios de marca.

5.2.3. Valores y atributos

En cualquier estrategia de comunicación es importante resaltar los atributos o aspectos funcionales (características asociadas con el precio, uso, materias primas, procesos de la empresa) y los valores o aspectos psicológicos (status, estilos de vida, principios, afinidad, empatía), ya que permite al consumidor establecer elementos diferenciales frente a la oferta que presenta el mercado y otorga a las marcas elementos de diferenciación frente a la competencia. A continuación, se presenta el modelo valou que permite evaluar y tomar decisiones coherente de los atributos y valores que debería adoptar una marca.

5.2.3.1. Modelo valou creator

La agencia de consultoría BRANZAI, ha construido una herramienta que denominó “Modelo Valou Creator”. Dicha herramienta identifica los valores que se encuentran presentes en la categoría y los cruza con los valores propios de la marca. La herramienta evalúa los valores de marca de acuerdo a su presencia y relevancia.

ATRIBUTO / VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE			
		1	2	3	4
Valores de la categoría					
<i>Ubique un valor de la categoría</i>	<i>Presencia (Nivel de visibilidad que tiene en la categoría)</i>				
	<i>Relevancia (importancia que le da el consumidor al valor)</i>				
Valores propios de la marca					
<i>Ubique un valor de la categoría</i>	<i>Presencia (Nivel de visibilidad que tiene en la categoría)</i>				
	<i>Relevancia (importancia que le da el consumidor al valor)</i>				
<i>Valoración presencia</i>	<i>1 (Alta)</i>	<i>2 (Media)</i>	<i>3 (Baja)</i>	<i>4 (Nula)</i>	
<i>Valoración relevancia</i>	<i>1 (Diferencial)</i>	<i>2 (Potencial)</i>	<i>3 (Genérica)</i>	<i>4 (Negativa)</i>	

Figura 15. Modelo Valou Creator.

Luego de haber diligenciado el formato que se presenta, se debe hacer una selección entre los valores de la categoría y los de marca teniendo como principal filtro la facilidad de generar asociaciones positivas con las diferentes audiencias.

5.2.3.2. Personalidad

Es momento de dar cualidades humanas a la marca, con el objetivo de generar empatía y facilitar la construcción de relaciones con las diferentes audiencias. Al brindar características humanas a la marca es fácil establecer comportamientos que pueda tener el equipo de marketing digital, otorgando consistencia con los mensajes, tono y carácter de la comunicación. Se aconseja utilizar la matriz de arquetipo y el Brand being como herramientas para definir la personalidad de la marca.

5.2.3.3. Matriz de arquetipo

Dotar a las marcas de características fácilmente relacionables con el imaginario colectivo, brinda un nivel de empatía entre la empresa o el producto/servicio con el consumidor. Esta construcción de imaginarios colectivos que se identifican a través de una serie de patrones conductuales, ha sido ampliamente estudiada por el psicólogo CG Jung y nombrada como arquetipos. Tomando como base los 12 arquetipos de la personalidad que definió Jung, se desarrolló una lista de chequeo que permite identificar la personalidad que debe tener la marca. ANEXO 5. Personalidad de marca.

5.2.3.4. Storyboard

Teniendo como base las características de personalidad de marca, las estrategias de relación con el contexto y con los públicos objetivos, se construye una historia que se relacione con la audiencia, dejando huella en sus mentes y facilitando la recordación de valores, ideologías y creencias que tiene la empresa, productos o servicios que se desean posicionar.

Para la construcción de una buena historia que genere engagement con los consumidores, Claudio Seguel (Brandstory), propone considerar cuatro elementos: una definición precisa del arquetipo de marca, la metahistoria, el conflicto principal a resolver y la historia en sí que queremos contar. Lamentablemente, este modelo resulta difícil de aplicar, por lo que se cruzó con el trabajo desarrollado por el famoso guionista Robert Mckee (El guion, pág. 84), quién recomienda definir cuatro parámetros básicos que son: tema, protagonista, objetivo del protagonista y conflicto. Para agilizar el procesamiento de esta información se ha desarrollado la siguiente planilla.

TEMA/STORYLINE		
<i>Haga un pequeño resumen del tema central que va a desarrollar en la historia de marca. Se recomienda utilizar Google Trends para identificar los temas relevantes en el momento de desarrollar las campañas de marketing y definir un tema que se relacione de manera directa con los valores y atributos de la marca.</i>		
PROTAGONISTA/ARQUETIPO DE MARCA		
Nombre	Características	Valores/Atributos
<i>Ubique el nombre de la empresa o el producto</i>	<i>Defina la marca en términos de comportamiento, atributos psicológicos, características físicas, temores y debilidades.</i>	<i>Haga un listado con los principales valores/atributos que se han definido para la marca.</i>
OBJETIVO DEL PROTAGONISTA		
<i>Dentro de la historia que se espera construir, la marca está en una constante búsqueda y por medio de un objetivo que persigue de manera reiterada considera que puede cambiar la realidad de sus consumidores (ejemplo: La felicidad, la libertad, la seguridad, etc)</i>		
CONFLICTO PRINCIPAL A RESOLVER		
<i>El conflicto hace referencia a los problemas que enfrenta la marca en la historia y puede ser causada por: un evento que desata la historia (DETONANTE), un personaje (o fuerza) que se le opone al protagonista (ANTAGONISTA), una característica que no lo deja vivir en paz o que le causa problemas (DEBILIDAD O FALLO)</i>		

Figura 16. Plantilla para la construcción de brandstory.

A pesar del interés que ha suscitado en la mercadotecnia la construcción de historias relacionadas con las marcas, los verdaderos expertos en la construcción de narraciones son los cineastas. Por lo anterior se sugiere utilizar la metodología descrita por la OEI⁴, que se presenta a continuación.

- Escribir la sinopsis: Tome el storyline del cuadro anterior.
- Redacción novelada: Escribir la historia completa, sin diálogos, organizada en párrafos por secuencias o escenas.
- Escribir el guion literario: Escriba la historia con todos los detalles, teniendo en cuenta escenarios, diálogos, iluminación, etc.

5.3. Fase Prototipar

La tercera fase corresponde a PROTOTIPAR, un concepto prestado del diseño industrial que hace referencia a las primeras muestras del producto o servicio que se diseña, con el objetivo de realizar un conjunto de pruebas en sus aspectos semánticos, pragmáticos y sintácticos. Para el trabajo de opción de grado, se considera importante que las piezas de promoción y comercialización desarrolladas para las empresas de turismo, sean consideradas como prototipos funcionales, que requieren una constante evaluación y rediseño, ya que este es un sector económico que presenta un alto grado de dinamismo y necesita actualizar sus contenidos en un tiempo promedio de tres a cuatro meses.

La fase PROTOTIPAR es el momento donde se tangibilizan las estrategias y la información que se ha recolectado en las otras dos fases, dando como resultado desarrollo de identidad gráfica, realización fotográfica, desarrollo web y desarrollo de redes sociales.

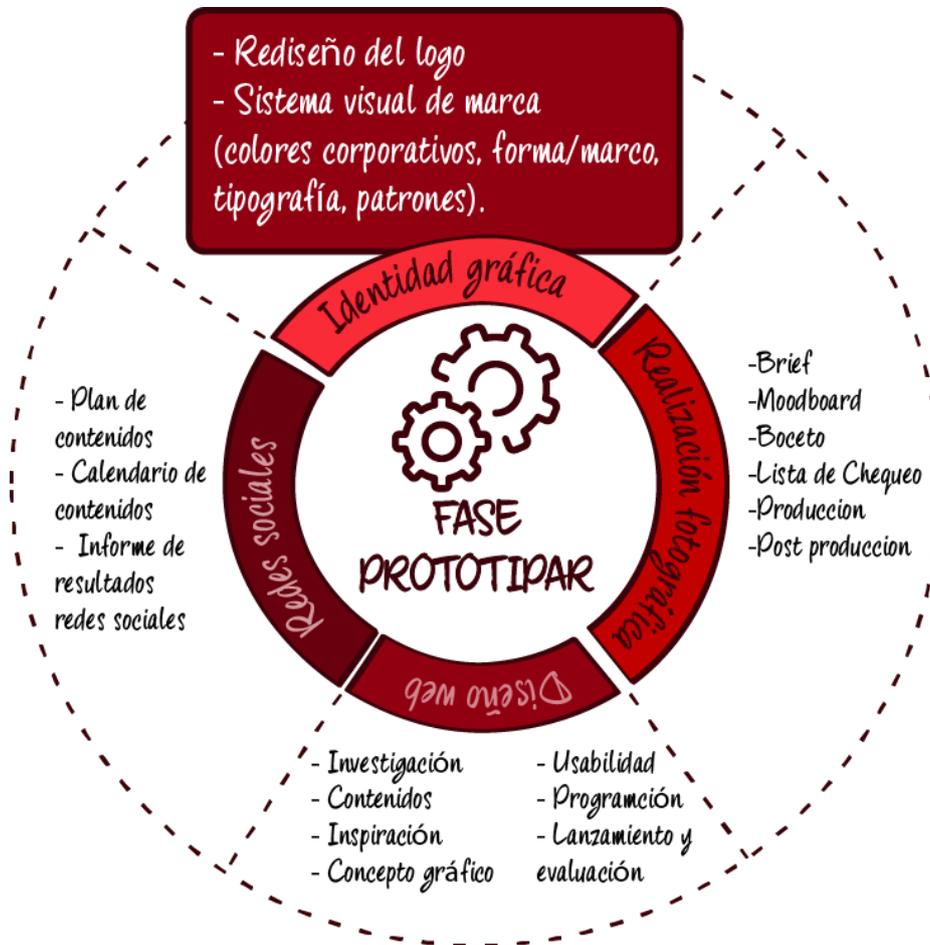


Figura 17. Fase Prototipar.

5.3.1. Identidad gráfica

La construcción de componentes visuales que estimulen el cerebro de los consumidores, facilitando los procesos de compra, es fundamental en el sistema integrado de comunicación. El uso de elementos como el logo, los colores corporativos, marcos, tipografía, patrones, etc; ayudan al cerebro de las personas a relacionar de una manera particular a un producto o empresa, diferenciando de la competencia y aumentando la visibilidad en los momentos de compra.

En los canales digitales, es fundamental contar con un conjunto de elementos visuales que refuercen la propuesta de valor, cualidades, valores, concepto y personalidad de la marca,

mediante una serie de códigos que se repiten de manera constante en la comunicación con las diferentes audiencias. Para lograrlo, se sugiere seguir la siguiente ruta.

5.3.1.1. Rediseño de logo

Al ser la principal pieza visual que conforma la marca, es conveniente usar formas, colores y tipografías que se relacionen con el tipo de servicio, la categoría de productos/servicios, las cualidades, valores o personalidad de la marca. Evaluar el logo de una empresa resulta difícil, ya que se han generado lazos emocionales con esta representación gráfica, por lo que en este trabajo de grado se desarrolló un cuestionario que permite identificar los aspectos a mejorar en el planteamiento y diseño del mismo, que se presenta a continuación.

CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE LOGO				
Nivel de diferenciación (originalidad)				
<i>¿El logotipo se diferencia de los símbolos que utilizan las empresas competidoras, tanto en las formas que utilizan, su composición, los colores, texturas, tipografías y mensajes? ¿No se usan estereotipos o elementos predecibles?</i>				
Muy Bueno (5)	Bueno (4)	Neutral (3)	Bajo (2)	Muy bajo (1)
Nivel de síntesis (Simplicidad)				
<i>Capacidad de eliminar elementos innecesarios dentro de las formas, disminuyendo la sensación de confusión visual dentro del logo. Existe un buen nivel de síntesis, si a pesar de contar con pocos elementos de composición se puede entender con claridad el o los iconos que se desea representar.</i>				
Muy bueno (5)	Bueno (4)	Neutral (3)	Bajo (2)	Muy bajo (1)
Uso del color				
<i>Los colores seleccionados no son comunes, tienen relación con los valores que se desean representar y se alejan de los colores que utiliza la competencia.</i>				
Muy bueno (5)	Bueno (4)	Neutral (3)	Bajo (2)	Muy bajo (1)
Nivel de integración (sintaxis relacional)				
<i>Las diferentes formas que componen el logo se relacionan de manera armónica, integrándose entre sí, permitiendo que se vea unidad.</i>				
Muy bueno (5)	Bueno (4)	Neutral (3)	Bajo (2)	Muy bajo (1)
Relación entre significado y forma (Nivel semántico)				
<i>Las formas, los colores y las texturas que se observan en el logo, permiten una fácil relación o interpretación con los valores que se desean exaltar.</i>				
Muy bueno (5)	Bueno (4)	Neutral (3)	Bajo (2)	Muy bajo (1)
Reproductibilidad				
<i>¿El logo se puede reproducir fácilmente en cualquier tipo de soporte (impreso o digital) sin que pierda su nivel de legibilidad? ¿A pesar de disminuir el tamaño del logo para elementos como esferos, botones o favicon, se puede percibir fácilmente la forma?</i>				
Muy bueno (5)	Bueno (4)	Neutral (3)	Bajo (2)	Muy bajo (1)
Legibilidad				
<i>La tipografía utilizada se puede leer fácilmente, principalmente en reproducciones pequeñas como un lapicero.</i>				
Muy bueno (5)	Bueno (4)	Neutral (3)	Bajo (2)	Muy bajo (1)
Nivel emotivo (Relevancia)				
<i>¿El logo ayuda a generar sensaciones positivas en el observador, representando de manera clara, honesta y concisa la filosofía de la empresa?</i>				
Muy bueno (5)	Bueno (4)	Neutral (3)	Bajo (2)	Muy bajo (1)

Figura 18. Cuestionario evaluación de logo.

5.3.1.2. Selección de colores corporativos

Cuando una empresa desea construir una marca memorable, debe tener como objetivo principal lograr diferenciarse de la competencia, pero por infortunadamente la mayoría de las empresas analizadas caen en el error de utilizar colores como el azul, rojos, en el caso de los hoteles y agencias de viaje; y el amarillo y rojo en los restaurantes. Una buena herramienta para evitarlo es usar un círculo cromático y ubicar los logos de la competencia de acuerdo a la gama de color, para escoger las zonas que aún no han sido ocupadas por la competencia.

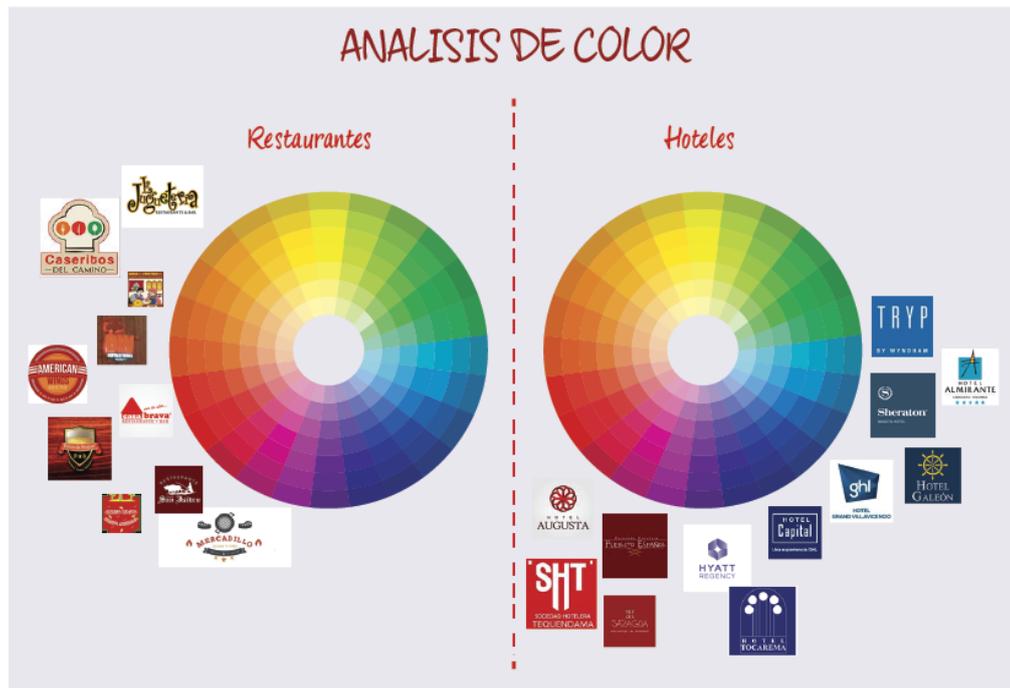


Figura 19. Ejemplo análisis de color corporativo.

5.3.1.3. Forma/marco

La utilización de elementos visuales que por su forma y disposición se conviertan en referentes de reconocimiento, donde se soporte información como eslogan, frases publicitarias, llamados de acción, etc, está siendo ampliamente utilizado en los canales digitales, ya que ayuda a construir coherencia y consistencia en los mensajes de comunicación.

5.3.1.4. Tipografía

Las tipografías expresan personalidad, aspecto de vital importancia para el reconocimiento de una marca. Al igual que cualquier elemento de diseño, se debe considerar el tamaño, el contraste, el estilo, el color y la intención.

5.3.2. Realización fotográfica

En el sector turismo es de vital importancia contar con una buena calidad y cantidad de fotografías, debido a que los folletos, catálogos, sitio web y redes sociales se convierten en los canales de promoción más importantes para este tipo de negocios. En el 75% de los sitios web y redes sociales que se visitaron (ver la descripción en el capítulo INVESTIGACIÓN), se encontraron fotografías con un pobre manejo de composición, mala calidad e inexistentes trabajo decorativo.

Ante esta situación, se presentan los pasos fundamentales que debería considerar el encargado de la marca a la hora de adelantar labores fotográficas, definiendo con claridad una ruta con cinco pasos a considerar.

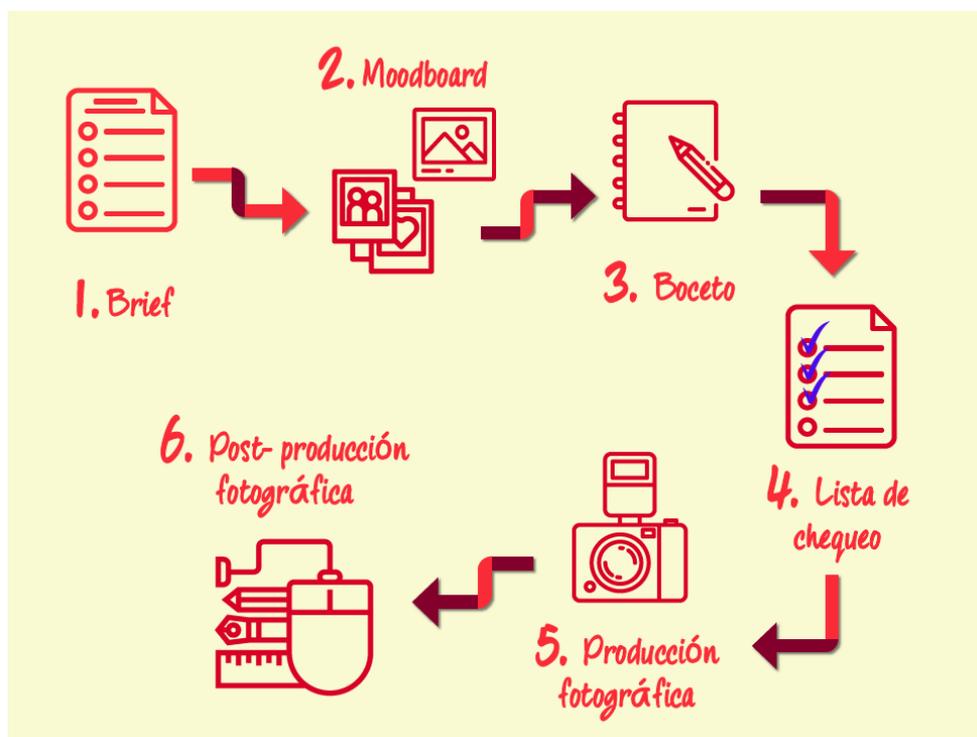


Figura 20. Proceso realización fotográfica.

- 1. Brief:** Se debe realizar un resumen donde se mencionen los aspectos más importantes en el desarrollo del proyecto, incluyendo información acerca de la utilización de las fotografías, el concepto que se desea mostrar, los valores y beneficios a destacar.
- 2. Moodboard:** Con el ánimo de ampliar la información visual del proyecto y en pro de utilizar referentes, es necesario hacer una recolección de fotografías e imágenes de apoyo que puedan brindar información de iluminación, composición y encuadre.
- 3. Bocetos:** Realizar una serie de dibujos rápidos donde se muestre el encuadre, la posición de los personajes o productos, la luz a utilizar facilita la labor de producción fotográfica.
- 4. Lista de chequeo:** Una sesión fotográfica implica una inversión en alquiler de equipos, contratación de modelos, utilización de escenario, uso de insumos, haciendo necesario una adecuada planeación de la producción, evitando pérdidas de tiempo y dinero.

5. **Producción fotográfica:** Llega el momento de realizar el montaje, generar la composición y decorar las diferentes escenas. En este paso se toman las fotografías para luego ser reveladas y editadas.
6. **Post-producción fotográfica:** Con el material fotográfico en bruto es necesario trabajar en efectos digitales, modificar canales, aumentar o disminuir la luz/contraste, corregir pequeños errores de la fotografía y optimizar la fotografía para ser utilizada en la web.

5.3.3. Desarrollo web

La construcción de un sitio web para una empresa, debe centrarse en los procesos de usabilidad para el cliente, la estructura de la información y las funcionalidades que le pueden brindar a los navegantes; más aún si se trabaja para un sector como el turismo, donde los empresarios deben tangibilizar sus servicios en un entorno virtual, para que los consumidores tomen la decisión de compra frente al portal web de las distintas compañías.

Un proceso recomendable en la creación del sitio web debe contemplar un mínimo de nueve etapas: investigación, contenidos, inspiración, concepto gráfico, usabilidad, programación, lanzamiento y evaluación.

5.3.3.1. Investigación

Durante la fase DESCUBRIR se ha recolectado la información necesaria para adelantar el diseño de cualquier pieza promocional, pero se considera importante realizar un brief donde se condense y sinteticen datos específicos para el diseño web. Para lograr el anterior cometido se sugiere utilizar el modelo de brief que comparte el diseñador gráfico Marco García⁵.

5.3.3.2. Contenidos

La estructuración del sitio web se debe hacer pensando en la arquitectura que llevará en su interior, y son precisamente los contenidos los que permitirán mantener la atención del cliente sobre este canal de comercialización.

Considerando las conclusiones que se desprenden de la visita a 50 sitios web de empresas pertenecientes al sector turismo; y el trabajo realizado por Betzabet García-Mendoza, Carlos R. Jaimez-González⁶, se considera importante contar con la siguiente información en un sitio web para una empresa de turismo.

⁵ <http://marcocreativo.es/recursos/>

⁶

http://www.rcs.cic.ipn.mx/2014_79/Propuesta%20de%20sistema%20Web%20personalizable%20para%20el%20control%20de%20reservaciones%20en%20Hoteles.pdf

INFORMACIÓN RELEVANTE	DESCRIPCIÓN
<i>Landing pages</i>	<i>Es la primera página que observa el visitante, donde se resume la información más relevante para el cliente y se ubican elementos con el objetivo de generar conversión.</i>
<i>Presentación de la empresa</i>	<i>Página donde se describe la empresa, se muestra la historia de la compañía, se mencionan factores competitivos y elementos estratégicos como misión, visión, valores.</i>
<i>Productos</i>	<i>Dependiendo del tipo de empresa se pueden mostrar habitaciones, platos, paquetes turísticos, viajes, etc. Cada producto debe ir acompañado de mínimo una fotografía profesional y una descripción.</i>
<i>Servicios</i>	<i>Se presentan los servicios asociados que tiene la empresa como parqueadero, internet, espectáculos, etc.</i>
<i>Paquetes promociones</i>	<i>Se aconseja desarrollar diversos tipos de beneficios que estimulen la venta.</i>
<i>Contacto</i>	<i>Una página donde se habilitan diferentes canales de comunicación, ya sea de manera telefónica, por un formulario de contacto, vínculos a correos electrónicos o enlaces a redes sociales.</i>
<i>Ubicación</i>	<i>Una sección donde se brinde información de la ubicación. También es conveniente darle indicaciones al turista de las mejores rutas para llegar, sistemas de transporte y tiempos de recorrido.</i>
<i>Atracciones</i>	<i>El turista agradecerá que se le brinde información de actividades o atracciones cerca a los establecimientos.</i>

Figura 21. Información relevante en un sitio web para una empresa turística.

5.3.3.3. Inspiración

Esta etapa es necesaria para generar ideas que permitan al equipo de diseño, brindar diferentes soluciones en los procesos de diseño de la sintaxis, semántica y sintáctica. La utilización de técnicas de pensamiento divergente facilita el trabajo que se desarrolla en la etapa de inspiración, por lo que se aconseja usar los tableros de ideas (moodboard), mapas mentales y sesiones de lluvia de ideas.

5.3.3.4. Moodboard

Son colecciones de fotografías, imágenes, textos e ilustraciones que ayudan a definir el look del sitio web. En la actualidad la red social Pinterest facilita la creación de estos moodboards, a través de la función tableros, donde se pueden guardar imágenes que sirvan como referente para nuestro proyecto.

5.3.3.5. Mapas mentales

Esta herramienta permite el pensamiento divergente gracias a la asociación de conceptos. El mapa mental se desarrolla al redor de una idea principal o clave, dando paso a un conjunto de conceptos secundarios que se organizan en sentido a las manecillas del reloj. La característica principal de los mapas mentales, es la utilización de dibujos, fotografías y colores que representan las palabras claves.

Se sugiere realizar el mapa mental con los beneficios, cualidades y atributos de la marca, dando paso a diferentes tipos de asociaciones emocionales, simbólicas y funcionales que puedan enriquecer el proceso de inspiración.

Lluvia de ideas: Otra herramienta que se probó con gran éxito es la lluvia de ideas, cuyo objetivo principal es obtener opiniones acerca de contenidos y funcionalidades que se deben contemplar en el diseño del sitio web.

La mejor manera de adelantar el taller de lluvia de ideas, es con un grupo de seis personas dentro de las cuales deben estar: el gerente de la compañía, el director de marketing o comercial, dos clientes y dos encargados del área de ventas o servicio. Se aconseja dividir el taller en tres etapas que son: preparación, realización y análisis para luego seguir las siguientes actividades.

ACTIVIDADES TALLER LLUVIA DE IDEAS		
Etapa	Actividad	Descripción de la actividad
<i>Preparación</i>	<i>Selección del ambiente de trabajo</i>	<i>Es recomendable utilizar espacios flexibles, que faciliten el diálogo y la discusión. De ser un espacio con buena iluminación, ordenado y limpio, que en lo posible cuente con una pizarra para escribir las ideas.</i>
	<i>Invitaciones</i>	<i>La primera tarea de esta actividad es enviar las invitaciones por e-mail, luego se debe llamar a confirmar la asistencia y enviar un nuevo correo el día anterior a la sesión de trabajo.</i>
	<i>Cáterin</i>	<i>Los talleres suelen durar aproximadamente dos horas, por lo que es recomendable contar con alimentación para los participantes.</i>
	<i>Insumos</i>	<i>Es necesario contar con hojas, esferos, marcadores y borrador para tablero.</i>
<i>Realización</i>	<i>Presentación de objetivos</i>	<i>Al comenzar la sesión se debe hacer una respectiva presentación de la actividad y los objetivos que se persiguen al realizarla.</i>
	<i>Selección de moderador</i>	<i>Se debe seleccionar un moderador, quien será el encargado de dirigir el taller, dar orden a la sesión e incentivar la participación activa.</i>
	<i>Lectura de instrucciones</i>	<i>Se les debe informar a los participantes las reglas de una lluvia de ideas.</i>
	<i>Realización de la actividad</i>	<i>Durante un periodo no superior a cuarenta y cinco minutos se debe estimular a los participantes para generar nuevas ideas de solución a la problemática.</i>
	<i>Cierre</i>	<i>Cuando no se avanza en la generación de ideas es hora de finalizar la actividad, agradeciendo a los participantes por su ayuda.</i>
<i>Análisis</i>	<i>Clasificación de las ideas</i>	<i>Es necesario organizar las ideas por grupos y encontrar diferentes rutas de enlace que permitan generar mejores ideas.</i>
	<i>Evaluación de las ideas</i>	<i>Se aconseja desarrollar un cuadro con un conjunto de variables que sean relevantes para el diseño del sitio web y evaluar las ideas en cada uno de esos indicadores.</i>
	<i>Realización de documento resumen</i>	<i>Al finalizar es aconsejable desarrollar un informe de la actividad.</i>

Figura 22. Lista de tareas para realizar taller de lluvia de ideas.

5.3.3.6. Concepto gráfico

En esta etapa se define el tema, la maquetación, se dibujan los wireframes, se determina la composición, colores, tipografías, imágenes, iconos e ilustraciones que le darán un carácter único al sitio web.

5.3.3.7. Usabilidad

En la etapa de usabilidad se evalúan los mensajes claves, los llamados a la acción, la mejor ubicación para los botones, ilustraciones y fotografías, haciendo que sea más amigable, eficiente y eficaz la navegación por el sitio web.

5.3.3.8. Programación

En la programación se adelanta el proceso escritura de código adelantando labores de semántica, creación de formularios y animaciones de elementos.

5.3.3.9. Lanzamiento y evaluación

El último paso es el lanzamiento del sitio web, donde no solamente se vincula al hosting y dominio, sino además se debe establecer una estrategia de comunicación para que los cibernautas conozcan de su existencia y lo visiten.

5.3.4. Redes sociales

El canal más poderoso que tiene una empresa del sector turismo para poder dar a conocer su marca, son las redes sociales dado su bajo costo (vale la pena aclarar que para lograr un crecimiento significativo en redes como Facebook o Twitter es conveniente invertir en ADS), su trazabilidad y dinamismo. Para lograr tener buenos resultados en las redes sociales es necesario contar con un plan, invertir tiempo y recursos

Dentro del trabajo que he desarrollado en los últimos dos años, he tenido la posibilidad de gestionar varias redes sociales y han sido de mucha utilidad herramientas como: el plan de contenidos, cronograma de publicaciones, fórmula para crear titulares,

5.3.4.1. Plan de contenidos

Como cualquier actividad relevante dentro de una organización, el trabajo en redes sociales debe ser planificado, con unos objetivos claros y un conjunto de pasos organizados y

claros. Se sugiere contestar las siguientes preguntas que ayudarán a configurar el plan de contenidos.

FORMULARIO PARA LA GENERACIÓN DE UN PLAN DE CONTENIDOS							
1. ¿Cuáles son los objetivos que persigue en redes sociales?							
<i>Describe un mínimo de tres objetivos a corto, mediano y largo plazo que la marca persiga en redes sociales, siguiendo la metodología S.M.A.R.T.</i>							
2. ¿Cuál es la situación actual de su marca en redes sociales?							
<i>Relate de manera honesta y precisa los problemas de crecimiento, posicionamiento, engagement y reputación que pueda tener su marca en redes sociales.</i>							
3. ¿A qué público de dirige?							
<i>Describe al menos tres perfiles de clientes, teniendo en cuenta sus características etnográficas y estilos de vida.</i>							
4. ¿En qué canales tiene presencia?							
<i>Haga una lista con las redes sociales donde participa y describa las actividades que realiza en cada una de ellas.</i>							
5. ¿Con qué frecuencia publica en cada red social?							
6. ¿Qué contenidos desea crear para cada una de sus redes sociales?							
<i>Video tutorial</i>		<i>Video promocional</i>		<i>Video musical</i>		<i>Mini video con expectativas</i>	
<i>Video explicativo</i>		<i>Video trivía</i>		<i>Foto con tutorial</i>		<i>Foto con descuento</i>	
<i>Foto con frases celebres</i>		<i>Foto con branding</i>		<i>Foto con testimonio</i>		<i>Foto comparativa</i>	
<i>Foto con oferta</i>		<i>Foto con frase propia</i>		<i>Fotos comparativa</i>		<i>Fotos de datos curiosos</i>	
<i>Gif</i>		<i>Foto banner</i>		<i>Foto con pregunta</i>		<i>Foto con encuesta</i>	
<i>Foto con historia</i>		<i>Foto con ckecklist</i>		<i>Foto por el usuario</i>		<i>Foto de collage del usuario</i>	
<i>Foto gráfica</i>		<i>Foto completa la frase</i>		<i>Vota V o F</i>		<i>Foto con meme</i>	
<i>Foto de composición</i>		<i>Foto con estadística</i>		<i>Foto offline de la marca</i>		<i>Foto detrás de escena</i>	
<i>Foto con expectativa</i>		<i>Foto con juego</i>		<i>Foto con adivinanza</i>		<i>Foto con infografía</i>	
<i>Infografía gif</i>		<i>Concurso de pestaña FB</i>		<i>Texto con historia</i>		<i>Texto con buena noticia</i>	
<i>Texto con promoción</i>		<i>Texto con entrevista</i>		<i>Concurso en twitter cards</i>		<i>Texto con frase celebre</i>	
<i>Texto con dato curioso</i>		<i>Texto con chiste</i>		<i>Texto con agradecimiento</i>		<i>Texto de completa la frase</i>	
<i>Texto con V o F</i>		<i>Enlace a página promoción</i>		<i>Enlace a página web</i>		<i>Enlace a post del blog</i>	

Figura 23. Formulario para la generación de un plan de contenidos.

5.3.4.2. Calendario editorial

Mantener en orden la planificación de los contenidos de las redes sociales usando un cronograma, es una actividad fundamental en la gestión de contenidos. Vilma Nuñez, especialista en gestión de redes sociales ha desarrollado un calendario⁷ que incluye: Semana, Día, Tema, Objetivo, Red Social, Copy, Etiquetas / Hashtags, Tipo de contenido, Especificaciones del contenido.

Semana	Día	Tema	Objetivo	Red Social			Copy (Mensaje)	Etiquetas / Hashtags	Tipo contenido				Especificaciones contenido
				FB	TW	IN			Enlace	Texto	Imagen	Vídeo	
S1	Lunes	Nuevo servicio	Branding				Descubre nuestro nuevo canal de venta www.web.com						Imagen brandeada
	Martes	Frases relacionadas	Engagement										
	Miércoles	Venta Ebook	Venta										
	Jueves	Preguntas	Conversación										
	Viernes	Promoción	Tráfico a web				Visita nuestro web y acceder a un 25% de descuento inmediatamente www.web.com						Imagen con descuento destacado
	Sábado	Juegos	Entretenimiento										
	Domingo		Entretenimiento				Vídeo de Youtube						

Figura 24. Formato calendario editorial (Realizado por Vilma Nuñez)

5.3.4.3. Informes de resultados Redes Sociales.

La última herramienta que se presenta en la gestión de redes sociales, es una estructura para realizar informes proporcionada por la experta en manejo de redes sociales Vilma Nuñez⁸. Se recomienda que esta herramienta se use con una periodicidad de una semana a un mes.

FACEBOOK		
FANS SEGUIDORES		9,000
Reacciones	Comentarios	Compartir
10	10	20
Menciones en el muro	M/Privados	Clics URL
5	4	140
NUEVOS FANS	39	
POSTS	13	
	PUBLICACIÓN + EFECTIVA	
	Texto publicación	
Total engagement	3	

Figura 25. Informe de resultados Facebook. (Realizado por Vilma Nuñez)

TWITTER	
SEGUIDORES ACTUALES	15.000

⁷ <https://vilmanunez.com/plantilla-calendario-editorial-de-redes-sociales/>

⁸ <https://vilmanunez.com/plantilla-para-informes-semanales-de-redes-sociales-y-google-analytics/>

Replies	Menciones	Rts
10	10	20
Me gusta	Clics URL	Influencia
5	140	44
NUEVOS FANS	55	
TWEETS	51	
	TWEET + EFECTIVO	
	<i>Texto tweet</i>	
Total engagement		10

Figura 26. Informe de resultados Twitter. (Realizado por Vilma Nuñez)

5.4. Fase evaluación

La última fase del modelo propuesto corresponde a la evaluación de las propuestas de marketing desarrolladas, midiendo su eficiencia y eficacia. La evaluación se centra en el análisis de los sitios web que se puedan desarrollar y los resultados de las diferentes gestiones de redes sociales.

5.4.1. Análisis web

La evaluación de los sitios web tiene dos ejes de análisis: el primero son los elementos que Google considera importantes para el posicionamiento SEO y el segundo, un conjunto de factores de diseño que facilitan la usabilidad de dichos sitios web.

5.4.1.1. Análisis SEO

Para lograr el análisis de posicionamiento en GOOGLE, se utilizan las herramientas gratuitas WOORANK, METRICSPOT, 1and1 y SEOGRATIS. Los aspectos que se tienen en cuenta se encuentran descritos en el ANEXO 3. Elementos de análisis SEO

5.4.1.2. Análisis de usabilidad

Para ejecutar el análisis de usabilidad se ha tomado como referente al Dr. Jakob Nielsen. El Dr. Nielsen sostiene que un sistema usable debe poseer los siguientes atributos: capacidad de aprendizaje, eficiencia en el uso, facilidad de memorizar, tolerante a errores y subjetivamente satisfactorio.⁹

⁹ Nielsen J. Usability Engineering. Boston, MA: Academic Press Professional; 1993.

Se diseñó una herramienta que consiste en una serie de preguntas basadas en la técnica de evaluación de usabilidad heurística desarrollada por el Dr. Nielsen, que tiene como objetivo encontrar problemas en el diseño de la interfaz de usuario, para que estos puedan ser subsanados en el proceso de diseño iterativo. Se revisa la conformidad de la interfaz con respecto a las 10 reglas o principios básicos de la usabilidad y el diseño centrado en el usuario.

PREGUNTA A REALIZAR	EVALUACIÓN (de 1-5, siendo 5 el mayor valor)	OBSERVACIONES
<i>¿Dentro del sitio web se puede identificar con claridad el establecimiento de objetivos empresariales?</i>		
<i>¿El usuario encuentra información suficiente para poder desarrollar las actividades que se espera realice? El tiempo en que se entrega está información al usuario es el adecuado?</i>		
<i>Las páginas del sitio, cuentan con videos, imágenes, fotografías, títulos y textos, lo suficientemente atractivos para mantener al usuario enganchado?</i>		
<i>¿El sitio utiliza el lenguaje del usuario, con expresiones y palabras que le resulten familiares? ¿La información aparece en un orden lógico y natural?</i>		
<i>Se tienen incentivos suficientes para que el usuario realice alguna acción dentro del sitio web?</i>		
<i>¿Se ofrecen procesos que involucren al usuario, permitiendo que sea un sitio interactivo? ¿El flujo de Información en el sitio es natural e intuitivo? Se le ayuda al usuario para que no caiga en errores?</i>		
<i>El tono de la oferta comercial del sitio ofrece credibilidad e imagen de seguridad al usuario?</i>		
<i>Se usan los elementos para la Credibilidad del sitio de manera correcta?</i>		
<i>¿En caso de elegir alguna opción del sitio web o aplicación por error, el usuario puede disponer de una “salida de emergencia” para abandonar el estado no deseado en que se halla? El usuario puede deshacer o repetir una acción realizada? Se ofrecen al Usuario demasiadas opciones?</i>		
<i>Cuanta información se espera que el Usuario absorba en una sola Pantalla?</i>		
<i>La información en la página está agrupada de forma efectiva?</i>		
<i>¿Cada elemento dentro de la página está bien balanceado?</i>		
<i>¿Hay demasiados clicks entre la Decisión de Compra del Usuario y la Entrega del Producto?</i>		
<i>El diseño de las páginas es balanceado y no contiene información innecesaria que compita entre sí?</i>		

Figura 27. Cuestionario usabilidad sitio web. Realizado por el autor

5.4.2. Análisis de redes sociales

Para realizar el análisis se consideraron Facebook y Twitter, debido a que los empresarios entrevistados indican que estas dos redes sociales son las más utilizadas dentro de sus estrategias de marketing digital.

Es importante mencionar que según el estudio “Uso y apropiación de las TICs en Colombia”, entre las aplicaciones más utilizadas por los colombianos se destacan Facebook (70,1 por ciento), WhatsApp (60,1 por ciento) YouTube (51,6 por ciento) Google Plus (36,2 por ciento) Instagram (31,5 por ciento) Twitter (29, 3 por ciento).¹⁰ A pesar de que los colombianos usan con mayor intensidad redes sociales como WhatsApp o Youtube, es muy baja la generación de estrategias comerciales o de marketing en estos canales.

5.4.2.1. Análisis Facebook

Conocer el rendimiento de la fan pages, es una buena guía de los esfuerzos que emprenden las empresas para posicionar y mantener una marca de calidad, la relación con su comunidad y la manera como las empresas se comunican con sus clientes. En el siguiente cuadro se presentan los KPIs que se proponen evaluar en Facebook.

KPIs FACEBOOK			
Objetivo	Indicador	Descripción	Herramienta utilizada
Tamaño de la comunidad	Número de fans	Número de personas que le han dado me gusta a la fan pages	Like Alizer
Nivel de interacción	Likes Growth	Es el porcentaje de crecimiento que está teniendo la fan pages.	
	PTAT (People Talking About This)	Indica la eficiencia de la página, mediante la suma de comentarios, likes y compartidos	
	Engament Rate (Tasa de compromiso)	Número de usuarios que han interactuado con la página, ya sea de manera activa o pasiva. La fórmula es: PTAT, dividido en el número total de publicaciones, dividido en el alcance total de las publicaciones, por cien	
Visibilidad	Alcance de la publicación	Número de personas que han visto las publicaciones.	
	Post por días	Promedio que mide el número de post que publica la empresa por día.	
	Posr por tipo	Indica los tipos y el porcentaje de uso de los de post que se publican en una fan pages. (imágenes, videos y enlaces)	

¹⁰ <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-15296.html>

	<i>Longitud del post</i>	<i>Es una evaluación del número de caracteres que se usa en promedio en un post. Se recomienda usar más de 400 caracteres.</i>	
--	--------------------------	--	--

Figura 28. KPIs en Facebook. Realizado por el autor

5.4.2.2. Análisis Twitter

Para realizar la evaluación de Twitter, se sugiere utilizar la herramienta gratuita FOLLORME. Los objetivos planteados al momento de realizar la investigación es obtener el tamaño de la comunidad, la actividad y la influencia de la compañía. Para lograrlo plantea seguir los siguientes KPIs.

KPIs TWITTER			
Objetivo	Indicador	Descripción	Herramienta utilizada
<i>Tamaño de la comunidad</i>	<i>Seguidores</i>	<i>Comunidad que tiene la empresa en twitter.</i>	<i>FOLLORME</i>
<i>Actividad</i>	<i>Fechas de publicación</i>	<i>Basado en las últimas publicaciones, se determinan los días con mayor número de publicaciones.</i>	
	<i>Tweets con media</i>	<i>Número de tweets que están acompañados de una imagen o un video.</i>	
	<i>No. De Tweets</i>	<i>La cantidad tweets que ha realizado la empresa</i>	
	<i>Siguiendo</i>	<i>Número de perfiles en twitter que sigue la empresa.</i>	
<i>Influencia de la compañía</i>	<i>Ratio de seguidores</i>	<i>Este indicador mide la popularidad de la cuenta, dividiendo el número de seguidores sobre el número de cuentas seguidas.</i>	
	<i>Lista</i>	<i>Es el número de listas de las que hace parte la cuenta.</i>	
	<i>Interacción</i>	<i>Porcentaje de respuestas y conversaciones en las que participa la cuenta.</i>	
	<i>Menciones</i>	<i>Número de veces que se menciona el perfil en una conversación, indicando la relevancia del perfil.</i>	
	<i>Retweets</i>	<i>Indica el nivel de interés que genera una cuenta, ya que es el número de veces que se replica un tweet.</i>	
	<i>CTR en links</i>	<i>Número de veces que una persona le da click a un enlace dentro de un tweet.</i>	
	<i>Sentimiento</i>	<i>De acuerdo a la cantidad de comentarios positivos y negativos, se establece el sentimiento que tienen los seguidores con la cuenta.</i>	

Figura 29. KPIs en Twitter. Realizado por el autor.

Referencias bibliográficas

- Acosta, J. (2013). *Los cinco pilares del branding*. Madrid: CPC Editor.
- Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona : Gedisa S.A.
- FERNÁNDEZ SABIOTE, E., & DELGADO BALLESTER, M. E. (2011). Marcas de experiencia: marcando la diferencia. *Estudios gerenciales*, 59-74.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Reporte Global de Entrepreneurship (GEM) 2016/17*. Monterrey: GERA.
- Godin , S. (2012). *La vaca purpura*. Barcelona : Gestión 2000.
- Kim , C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del oceano azul*. New York: Norma.
- Mendoza, O. (06 de Junio de 2013). Mortalidad empresarial. *Portafolio*, págs. 11-12.
- Pachón, V. (15 de Abril de 2015). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/youtube-es-en-terminos-de-audiencia-el-tercer-canal-de-tv-dijo-laura-camacho-2243996>
- Píriz, J. (2009). *La marca como ventaja competitiva. Caso BMW*. Madrid: El rincón del publicista.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas. *Harvard Business Review*, 15.
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks*. NY: powerHouse Book.
- Rodríguez, A. G. (2003). *La realidad de la pyme colombiana : desafío para el desarrollo*. Bogotá: Fundes.
- Schultz, D., & Stanley, T. (1997). *Comunicaciones de marketing integradas* (2 ed.). Buenos Aires: Granica.
- Stalman, A. (2014). *Brand off on. El branding del futuro*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa* (2 ed.). Madrid: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 1. Ficha técnica de cuestionario

Universo de estudio:

Dueños, gerentes y encargados del área de marketing y comunicación en empresas del sector turismo (Hotelería, agencias de viajes y restaurantes) ubicadas en la ciudad de Bogotá, que cuentan con más de diez empleados y se sitúan en las localidades de Chapinero, La Candelaria y Teusaquillo.

Tipo de muestreo:

Probabilístico estratificado con selección de encuestados por muestreo aleatorio simple. El sector económico al que pertenecen las empresas es la variable de estratificación.

Tamaño muestral:

30 Encuestas

Margen de error:

2.9 %

Preguntas que se realizaron:

13 preguntas.

Fecha de realización:

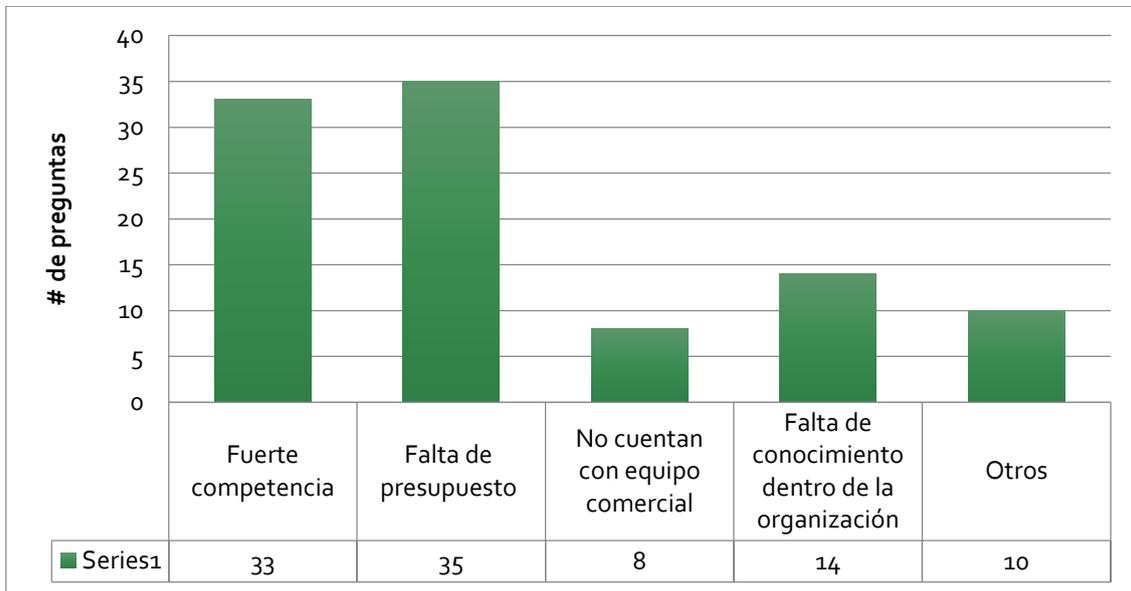
Del 20 de junio al 23 de Agosto de 2015

Técnica de recolección:

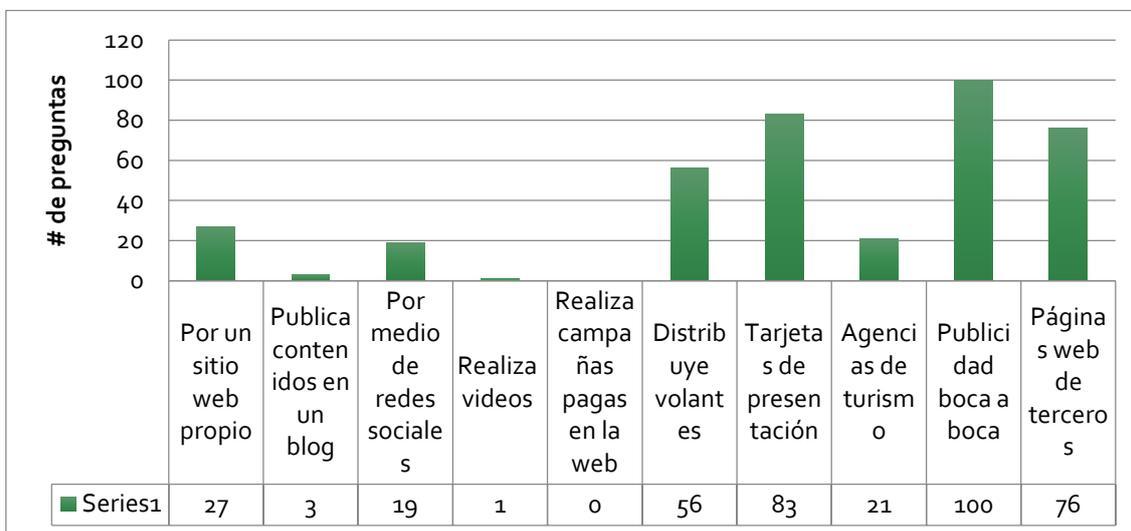
Las preguntas se aplicaron al público objetivo mediante dos canales diferentes. El primer canal fue internet, utilizando la aplicación Survey Monkey donde se generó un enlace hacía la encuesta, que fue comunicado por medio de Facebook a diferentes directivos de empresas pertenecientes al sector turismo (Se contactaron 11 directivos). El segundo canal fue realizando visitas in situ a las empresas del sector turismo que se encuentran en las localidades de Chapinero, La Candelaria y Teusaquillo (se contactaron a 89 directivos).

ANEXO 2. Presentación de resultados encuesta

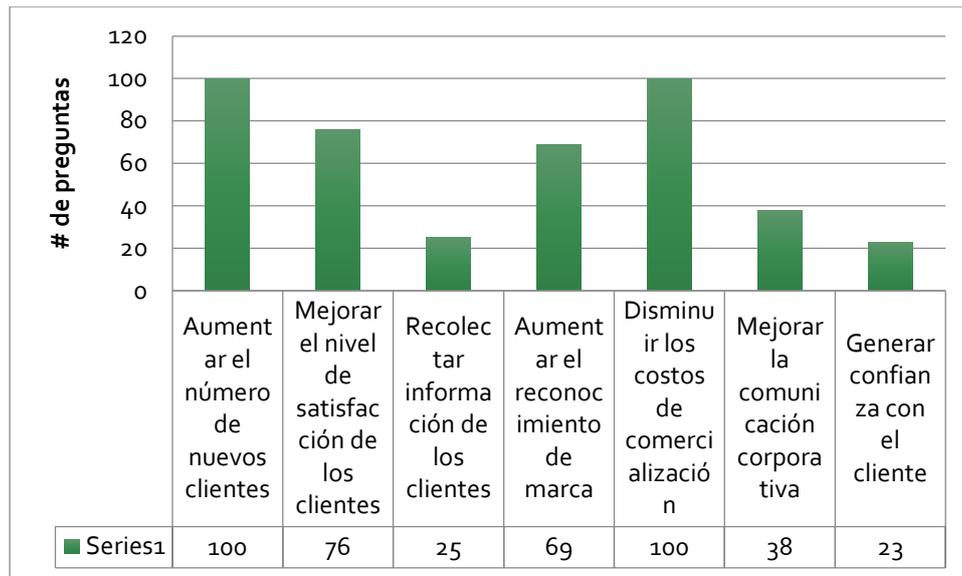
1. Pregunta: ¿Cuáles son los principales problemas al momento de promocionar tus productos/servicios?



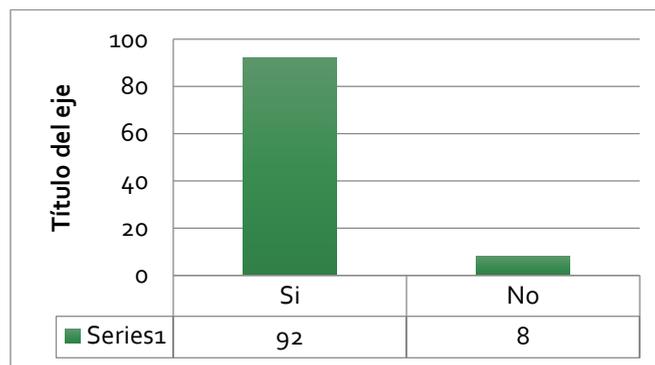
2. Pregunta: ¿Cómo promocionas y comercializas en la actualidad los servicios de tú empresa?



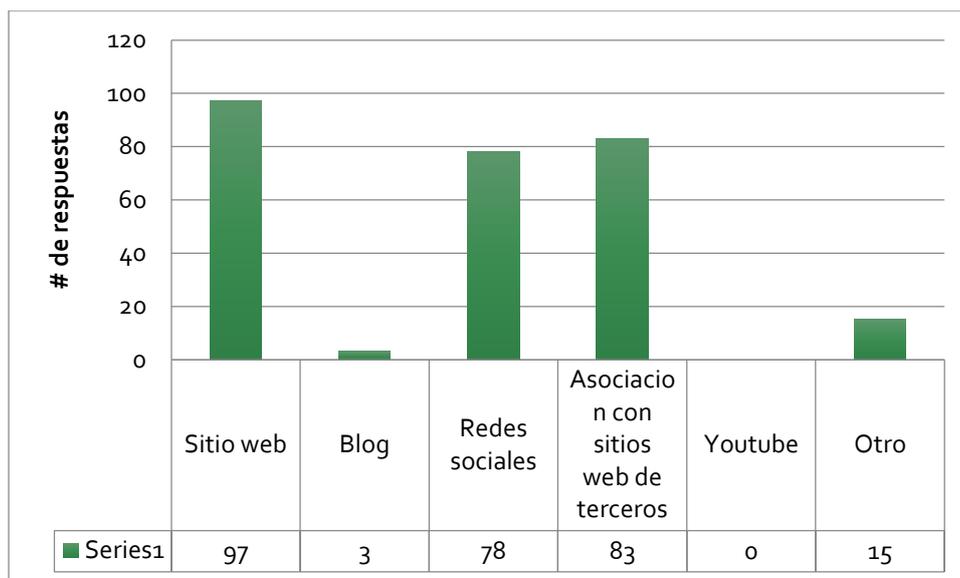
3. Pregunta: ¿Cuáles son los principales objetivos comerciales de tú empresa? (Califica de mayor a menor, siendo 7 el máximo puntaje y 1 el mínimo)



4. Pregunta: ¿Considera que para tú empresa es importante desarrollar estrategias de comercialización en internet? (Si la respuesta es negativa pasar a la pregunta 9)



5. Pregunta: ¿Cuáles consideras que son los mejores canales para promocionar tú producto/servicio por internet?



6. Pregunta: ¿Cuáles consideras que son los mejores canales para promocionar tu producto/servicio por internet?

Se encontraron varias respuestas en esta pregunta, pero como conclusión se estableció:

El promedio de publicación de contenidos en sitio web es cada 12 meses ya que se realiza cuando se rediseña el sitio.

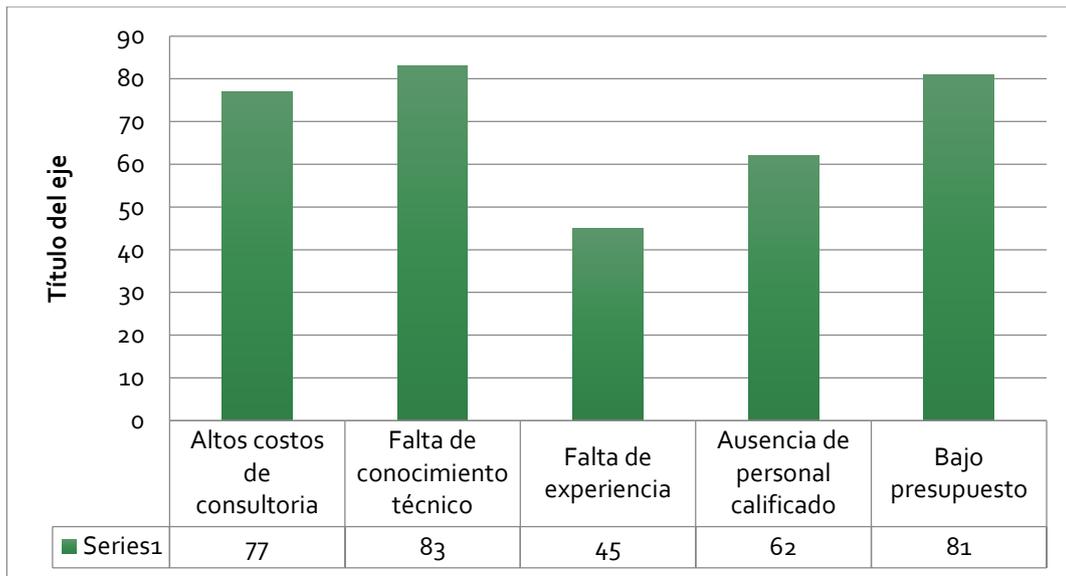
De las 3 empresas que cuentan con blog, los contenidos se actualizan con irregularidad, sin calendarios de publicación y en promedio la publicación de contenidos se realiza cada cuatro meses.

De las 19 empresas que realizan actividades en redes sociales evidencia falta de continuidad en las publicaciones, no se evidencian líneas de comunicación específicas y poco seguimiento a los comentarios de los visitantes a cada una de las redes.

Las empresas que utilizan Asociación con páginas de terceros actualizan su contenido cada dos años en promedio.

Ninguna empresa manifestó realizar campañas de promoción o comunicación por Youtube.

7. Pregunta: Al momento de implementar una estrategia de promoción por internet. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta tu empresa?



8. Pregunta: ¿Tú empresa con quién contrata los servicios de diseño y promoción?

Se encontraron básicamente dos tipos de empresas o personas con las que contratan servicios de diseño y promoción.

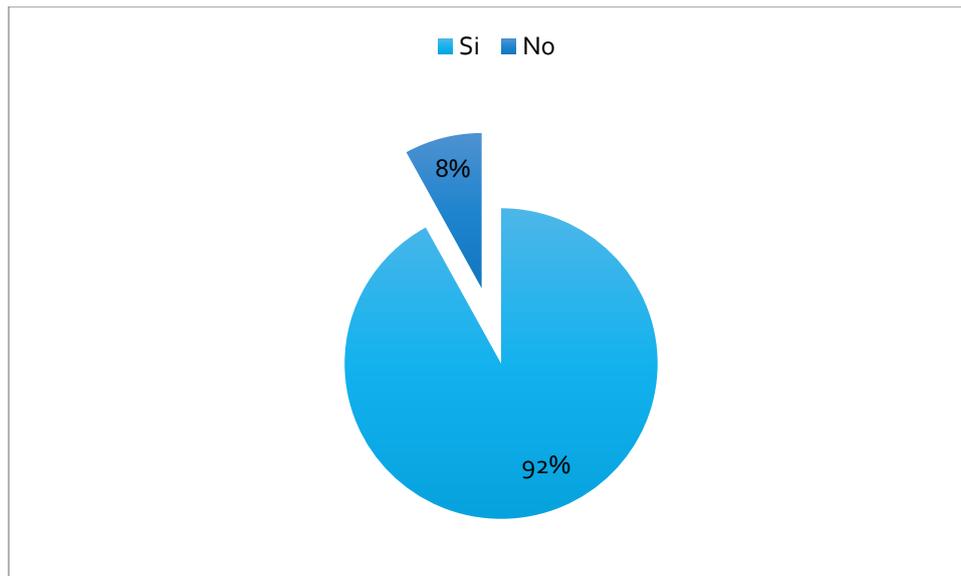
El 60 % de las empresas contratan con personas referidas por algún amigo o conocido. Las personas que desarrollan el trabajo cuentan con algún conocimiento en diseño o programación. (Se desconoce si tienen formación profesional)

El 33% de las empresas contrata con agencias de diseño, realizando procesos de licitación y comparación de proveedores.

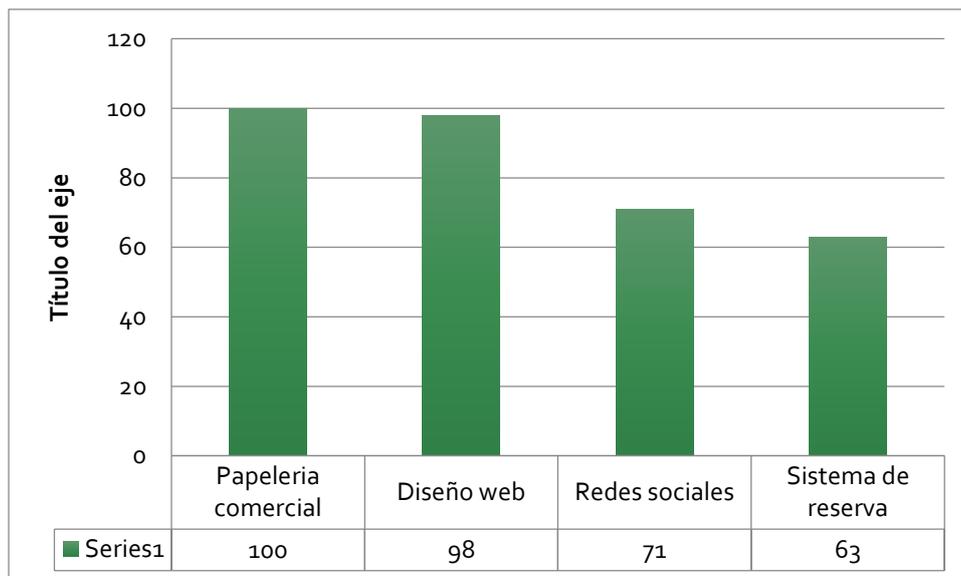
El 5% cuentan con un empleado que tiene algún tipo de conocimiento en el manejo de herramientas de diseño, y es él quien realiza los elementos promocionales y publicitarios.

El 2% no realiza elementos gráficos de publicidad y promoción.

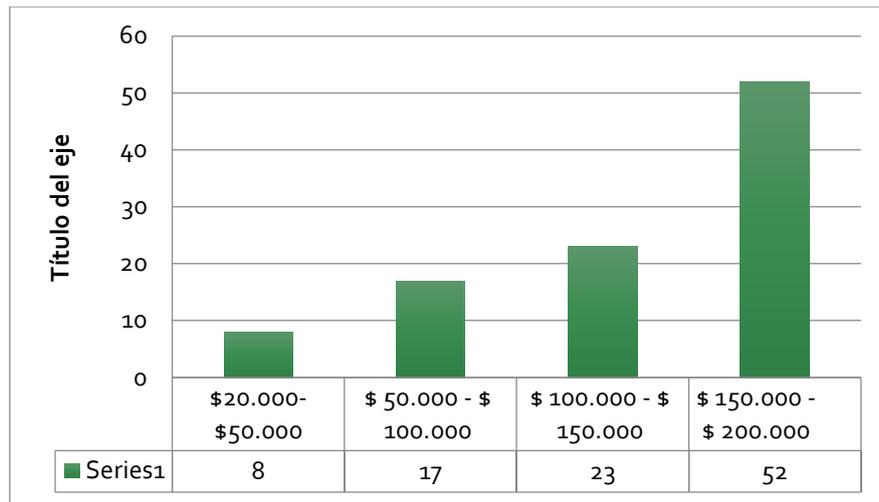
9. Pregunta: ¿Te gustaría contar con un equipo de profesionales que manejen de manera profesional su presencia online, pagando una mensualidad y obteniendo el diseño de su sitio web, un community manager para sus redes sociales y la generación de contenido que impacte a su audiencia y aumente sus ventas?



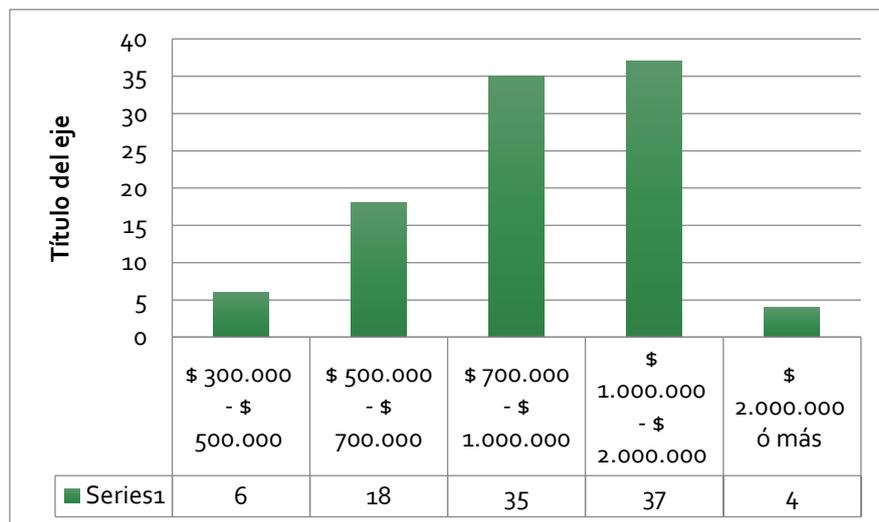
10. Pregunta: ¿En cuáles de las siguientes herramientas de promoción te gustaría invertir?



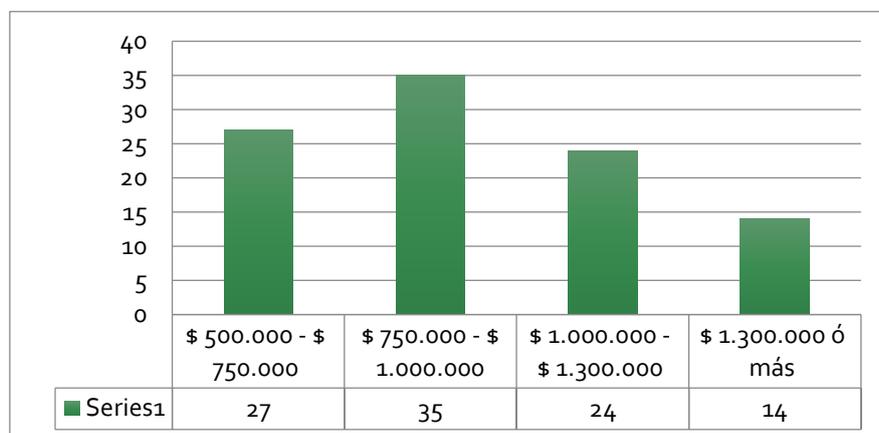
11. Pregunta: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el diseño de tu logo?



12. Pregunta: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el diseño profesional de tú sitio web?



13. Pregunta: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el manejo profesional de tus redes sociales?



ANEXO 3. Elementos de análisis SEO

ELEMENTO DE ANÁLISIS	DEFINICIÓN	HERRAMIENTA USADA PARA EL ANÁLISIS
Velocidad de página	Tiempo que toma el navegador en hacer una correcta visualización del sitio web. Un tiempo de carga normal se encuentra entre 2 y 4 segundos.	https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights
Etiqueta título	Es la etiqueta HTML más importante, e indica el nombre de la página y da una breve información sobre el tema principal de la página. Debe contar con máximo 70 caracteres.	Woorank.
Descripción del sitio	Es una pequeña descripción del sitio, que debe tener una extensión de 140 a 180 caracteres. Es visible en el buscador y permite a los visitantes conocer el tema de un sitio, antes de acceder a él.	www.1and1.es
Contenido duplicado	Es una práctica penalizada por Google, ya que en muchas ocasiones busca engañar al buscador con información duplicada en varias páginas web.	http://www.copyscape.com/ https://es.semrush.com/
Backlinks	Son los enlaces que se encuentran en otras páginas y apuntan al sitio web propio. Contar con enlaces en otras páginas otorga notoriedad frente a Google	www.moz.com
Linking interno	Son los enlaces que tiene el sitio web y dirigen a diferentes páginas internas.	
Anchor text	Es la descripción visible que se da a un enlace o hipervínculo, con el objetivo de dar información a los lectores o robots de los motores de búsqueda.	www.ahrefs.com
Contenido de la página	Es conveniente que las páginas cuenten con una buena cantidad de texto, que permita describir e informar a los visitantes. Una página debe contar con un mínimo de 300 palabras.	www.1and1.es/
Encabezados o etiquetas H	Son etiquetas que vienen acompañadas con números entre el 1 y el 6. Sirven para jerarquizar los títulos y subtítulos de la página web.	www.1and1.es

Palabras claves	Son el conjunto de palabras que definen el contenido que un usuario encontrará en las páginas web de un sitio. Estas palabras claves sirven a los buscadores para relacionar que buscan los usuarios con el contenido de los sitios.	Google keyword planner Google trends
Atributos Alt	Etiqueta que sirve para brindar una descripción de la imagen. Este texto es utilizado por los buscadores para obtener información de utilidad sobre el tema de la imagen.	www.woorank.com
Mapa de sitio	Es una página interna que muestra todas las secciones que tiene un sitio web.	
Velocidad de carga en móviles	Tiempo que se demora en cargar el sitio web en un dispositivo móvil. Se recomienda un máximo de cinco segundos.	https://testmysite.withgoogle.com/intl/es-es
Elementos táctiles	Los elementos del sitio web deben ser lo suficientemente grandes para poder tocarlos y visualizarlos sin dificultad. Se recomienda que tengan un mínimo de 48 píxeles.	www.woorank.com
Tamaño de fuente	Los textos que acompañan un sitio web deben estar optimizados para una buena legibilidad. Se deben seguir como mínimo dos recomendaciones: 1. Longitud de línea de 35 caracteres, 2. Tamaño de texto 14 px	www.woorank.com
Favicon	Pequeña imagen que identifica visualmente un sitio web que se ve en la barra de direcciones.	www.woorank.com
Personalización página 404	Los sitios web pueden contar con enlaces rotos, la dirección o los contenidos pueden ser eliminados, el servidor web no está en funcionamiento o los enlaces no se escribieron correctamente. Estos errores ocasionan que aparezca una página con un error 404, que debería personalizarse para ser atractiva y refuerce la marca	http://www.deadlinkchecker.com/
Enlaces a redes sociales	Google considera importante que los sitios web tengan vínculos a las redes sociales de las empresas.	www.1and1.es

ANEXO 4. Caja de herramientas

CAJA DE HERRAMIENTAS				
FASE SUGERIDA DE USO	HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	AUTOR	FECHA DE PUBLICACIÓN
Descubrir	Lienzo Canvas	Herramienta que sirve para describir un modelo de negocio dividiéndolo en nueve módulos: 1. Segmento de mercado, 2. Propuesta de valor, 3. Canales, 4. Relaciones con los clientes, 5. Fuentes de ingresos, 6. Recursos claves, 7. Actividades claves, 8. Asociaciones claves, 9. Estructura de costes.	Alexander Osterwalder. & Yves Pigneur	2008
Descubrir	Mapa de empatía	El mapa de empatía busca entender al consumidor al contestar seis preguntas básicas: 1. ¿Qué ve?, 2. ¿Qué dice y hace?, 3. ¿Qué oye?, 4. ¿Qué piensa y siente?, 5. ¿Cuáles son los esfuerzos?, 6. ¿Cuáles son los resultados o beneficios?	Alexander Osterwalder. & Yves Pigneur	2008
Descubrir	Benchmarking	Esta herramienta permite comparar procesos, productos y servicios entre varios competidores, con el objetivo de identificar mejores prácticas.	Malcolm Baldrige	70's
Descubrir	Matriz de actores involucrados	Herramienta que sirve para identificar el interés y poder que tienen los diferentes stakeholders	R. E. Freeman	1984

		con el desarrollo de un proyecto.		
Conceptualizar	Territorios de marca	Permite delimitar el espacio que debe ocupar una marca en la mente del consumidor, analizando cuatro elementos: insights, realidad del producto/servicio, territorios de posicionamiento, inspiración visual.	Branzai	2014
Conceptualizar	Lluvia de ideas	Herramienta creativa de trabajo grupal para la generación de nuevas ideas.	Alex Faickney Osborn	1919
Prototipar	Mapa de ideas	Diagrama que sirve para desarrollar conceptos y organizar información de manera visual.	Tony Buzan	1974
Prototipar	Teoría de los arquetipos	Sostiene que existen ideas y patrones de conducta universales que definen la personalidad de las personas. De acuerdo a esos patrones se pueden establecer 12 arquetipos de conocimiento	Carl Gustav Jung	1907
Prototipar	Moodboard	En un lienzo se ordenan referentes visuales que sirven como inspiración al momento de diseñar.		
Evaluar	Matriz de diferenciación de marca	Traza 3 vectores principales, en función de la capacidad de diferenciación. Los vectores son: 1. Producto/servicio/modelo, 2. Propuesta, identidad	Branzai	2005

		visual y verbal, 3. La activación.		
Evaluar	Matriz de marco lógico	Matriz que permite evaluar el desarrollo de un proyecto, analizando sus objetivos, los resultados esperados, las actividades, las metas y los indicadores.	Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID)	1969

ANEXO 5. Personalidad de marca

ARQUETIPO	ATRIBUTO DE LA PERSONALIDAD	SI	NO
El inocente	En búsqueda de la felicidad		
	Su objetivo es llegar al paraíso.		
	Siempre quiere hacer las cosas bien.		
	Le teme a ser castigado por hacer algo incorrecto.		
	Su debilidad es ser aburrido.		
	Su talento es ser optimista y conservar la fé.		
	Eternamente optimista		
	Se considera sencillo		
	Es nostálgico		
	Su personalidad se asemeja a la inocencia de la niñez		
El hombre común	Valora la amistad		
	Lucha por la igualdad		
	Considera que el principal valor es la justicia		
	Su mayor temor es ser dejado a un lado.		
	Es lógico y racional.		
	Se caracteriza por un fuerte sentido de la empatía		
	No le interesa la ostentación		
El sabio	Su principal tesoro es el conocimiento		
	Manifiesta habilidades como el entendimiento, la comprensión, la información y el libre pensamiento.		
	Utiliza la inteligencia y el análisis para entender el mundo.		
	Su mayor temor es caer en la ignorancia.		

	Su debilidad es que analiza demasiado y puede dejar de actuar.		
	La información es una el principal activo		
	Disfruta la generación de procesos		
El explorador	Su personalidad se distingue por ser autentica, libre, descarada, independiente y atrevida.		
	Su mayor deseo es mantenerse libre para conocer y descubrir.		
	Le encanta escapar del aburrimiento, experimentando nuevas cosas.		
	Le teme a la conformidad y estar atrapado.		
	Su debilidad es caminar sin rumbo, convertirse en un irreverente.		
	Su talento se centra en una personalidad ambiciosa y fiel a su propia alma.		
El héroe	Comunica que por medio de esfuerzo y compromiso se pueden realizar hazañas.		
	Basa sus acciones en la preservación del honor.		
	Su lema es “donde hay voluntad hay camino”.		
	Como estrategia está ser el más fuerte y competente.		
	Su objetivo es superarse a sí mismo y cambiar al mundo con sus actos.		
	Mayor temor: la debilidad, la vulnerabilidad, ser un cobarde		
	Debilidad: arrogancia, siempre necesita otra batalla para luchar.		
	Talento: la competencia y la valentía.		
El forajido	Es el arquetipo de marca rebelde, que actúa casi al margen de la ley.		
	Su comunicación se fundamenta en romper lo establecido y convencional.		
	Lema: Las reglas se hicieron para romperse		
	Deseo básico: la venganza o la revolución		
	Estrategia: interrumpir, destruir o llamar la atención		
	Objetivo: derrocar lo que no funciona		
	Mayor temor: ser impotente o ineficaz		
	Debilidad: cruzar al lado oscuro, el crimen		
	Talento: extravagancia, la libertad radical		
El mago	Son marcas transformadoras e imaginativas.		
	Su comunicación es carismática, ésta desarrolla una visión y hace que clientes, usuarios y consumidores vivan por ella.		

	Puedo hacer que las cosas sucedan (o como diría Gandalf: “un mago nunca llega tarde ni pronto llega exactamente cuándo se lo propone”)		
	Deseo básico: la comprensión de las leyes fundamentales del Universo.		
	Estrategia: desarrollar una visión y vivir por ella		
	Objetivo: hacer que los sueños se hagan realidad		
	Mayor temor: consecuencias negativas no deseadas		
	Debilidad: convertirse en manipuladores		
	Talento: la búsqueda de soluciones		
El Amante	La marca comunica un estilo de vida idealista, romántica, agradable y soñadora.		
	Su comunicación es aspiracional y trabaja para hacer que sus usuarios se sientan deseados y especiales.		
	Sus valores impulsan vivir la vida con pasión y entusiasmo.		
	Lema: Tú eres el elegido		
	Deseo básico: la intimidad y la experiencia		
	Estrategia: llegar a ser cada vez más atractivo física y emocionalmente.		
	Objetivo: estar en relación con personas, trabajo y el entorno que les gusta		
	Mayor temor: la soledad, no ser amado		
	Debilidad: perderse en los placeres o convertirse en una marioneta en manos de otros		
	Talento: la pasión, gratitud, compromiso		
El bufón	Es un arquetipo encarnado por marcas frescas y con un posicionamiento divertido y despreocupado.		
	Los mensajes transmiten la idea de que sólo se vive una vez y hay que aprovecharlo. Vive el momento.		
	Lema: Sólo se vive una vez		
	Deseo básico: disfrutar el momento al máximo		
	Estrategia: Jugar, hacer bromas, ser gracioso		
	Objetivo: pasar un buen rato		
	Mayor temor: ser un aburrido más		
	Debilidad: frivolidad, perder el tiempo		
	Talento: alegría		
El cuidador	Se asocia a marcas proteccionistas y paternas.		

	La comunicación contiene mensajes de generosidad y altruismo, los objetivos de marketing se alinean con la idea de proteger y ayudar.		
	Lema: Amarás a tu prójimo como a ti mismo		
	Deseo básico: Proteger y cuidar a los demás		
	Estrategia: hacer cosas por los demás		
	Mayor temor: el egoísmo y la ingratitud		
	Debilidad: el martirio y ser explotados		
	Talento: la compasión, la generosidad		
El creador	Su posicionamiento se basa en la innovación, siempre un paso por delante.		
	La comunicación destila imaginación y creatividad, así como los productos que representa.		
	Promueve la expresión y la libertad en las organizaciones, empresas, equipos y personas. Si puedes imaginarlo, puedes hacerlo.		
	Lema: Si lo puedes imaginar, se puede hacer		
	Deseo básico: crear cosas que permanezcan en el tiempo		
	Estrategia: desarrollar habilidades artísticas		
	Objetivo: realizar una visión		
	Mayor temor: la visión o la ejecución mediocre		
	Debilidad: perfeccionismo, malas soluciones		
	Talento: la creatividad y la ejecución		
El gobernante	Su posicionamiento se basa en el liderazgo representativo.		
	La comunicación transmite calidad, seguridad y garantías desde una perspectiva de poder.		
	Lema: El poder no lo es todo, es lo único		
	Deseo básico: control		
	Estrategia: el ejercicio del poder		
	Objetivo: crear una familia o comunidad próspera y exitosa		
	Mayor temor: el caos, ser derrocado		
	Debilidad: ser autoritario, incapaz de delegar		
	Talento: la responsabilidad, el liderazgo		