|  |  |
| --- | --- |
| PROGRAMA DE FORMACIÓN | Gestión de mercados de productos turísticos |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| COMPETENCIA | 260101059- Proyectar el mercado según segmentos y métodos de pronóstico. | RESULTADOS DE APRENDIZAJE | 260101059-04- Presentar el plan estratégico del mercado turístico según objetivos y procedimiento. |

|  |  |
| --- | --- |
| NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO | 08 |
| NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO | Plan de mercadeo turístico |
| BREVE DESCRIPCIÓN | El plan de mercadeo es una herramienta de trabajo muy importante en las empresas, ya que es el documento que recopila el análisis del sector, las estrategias, tácticas y actividades necesarias para comercializar con éxito un producto turístico en el mercado; así mismo, incluye los objetivos propuestos y los indicadores sobre los cuales se realizará el seguimiento de lo planteado. |
| PALABRAS CLAVE | Indicadores, mejora, plan de mercadeo, planeación, trazabilidad. |

|  |  |
| --- | --- |
| ÁREA OCUPACIONAL | 6 – VENTAS Y SERVICIOS |
| IDIOMA | Español |

**TABLA DE CONTENIDOS**

**1. Planeación**

**2. Plan estratégico**

**3. Indicadores**

**4. Plan de mercadeo**

**5. Trazabilidad y plan de mejora**

**INTRODUCCIÓN**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Estimado aprendiz, en este recurso educativo se describen los elementos requeridos para la estructuración de un plan de mercadeo, resaltando la importancia que tiene la planeación dentro de las organizaciones y la razón por la cual documentar los planes es relevante, no solo como mecanismo de divulgación de la hoja de ruta para los colaboradores, sino como mecanismo para controlar y constatar la efectividad de las actividades que se realizan. Para lograr lo anterior, se podrá profundizar en lo que significa un plan estratégico, la necesidad de establecer objetivos claros y los elementos que se necesitan para su puesta en marcha, además de establecer qué indicadores se deben tener en cuenta, cómo desarrollar un plan de mercado, cómo llevar una adecuada trazabilidad de los procesos y la importancia de generar planes de mejora.  En el siguiente video conocerá, de forma general, la temática que estudiará a lo largo del componente formativo. ¡Muchos éxitos en este proceso de aprendizaje! |

**GUION DE VIDEO INTRODUCTORIO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tipo de recurso | Video spot animado | | | |
| NOTA | La totalidad del texto locutado para el video no debe superar las 500 palabras aproximadamente | | | |
| Título | Introducción al plan de mercadeo turístico | | | |
| Escena | Imagen | Sonido | Narración (voz en *off*) | Texto |
| 1 | Mercadeo turístico    <https://img.freepik.com/foto-gratis/reunion-socios-comerciales-jovenes-despues-llegar-al-punto-final-viaje-negocios_155003-45135.jpg?size=626&ext=jpg&ga=GA1.2.787477351.1665613706n> | SÍ | En este componente formativo se aborda, en primera instancia, la importancia de la planeación al interior de las organizaciones o empresas, en especial las que se dedican a la promoción de productos y servicios turísticos, así como la necesidad de documentar este proceso con el objetivo de tener clara una hoja de ruta para el personal colaborador.  Las hojas de ruta que se sustraen de la planeación posibilitan realizar un seguimiento como mecanismo para controlar las actividades desarrolladas, encontrando las debilidades y fortalezas de los procesos. | Importancia de la planeación  Promoción de productos y servicios turísticos  Documentación de procesos  Hoja de ruta  Personal colaborador |
| 2 | Plan estratégico    https://img.freepik.com/foto-gratis/concepto-creativo-diagrama-ideas-bombilla\_53876-92925.jpg?size=626&ext=jpg&ga=GA1.2.787477351.1665613706 | SÍ | En la segunda parte del mismo se aborda el plan estratégico de una empresa, haciendo mención a su concepto, el componente de objetivos, entendidos como aquellos que se quieren lograr, y el de recursos, que corresponde a aquello con lo que cuenta la empresa para lograr lo propuesto.  En este sentido, se alude al concepto de planeación aplicado a una empresa, por lo que se pone de manifiesto cómo los planes estratégicos son la mejor herramienta con la que se cuenta para plasmar su estrategia corporativa. | Plan estratégico  Componente de objetivos  Planeación  Estrategia corporativa |
| 3 | Seguimiento, control y gestión    <https://img.freepik.com/vector-gratis/ilustracion-concepto-marketing_114360-3903.jpg?size=626&ext=jpg&ga=GA1.2.787477351.1665613706> | SÍ | Posteriormente, se tratarán los indicadores como herramientas fundamentales de seguimiento, control y gestión, ya que, como se dice usualmente y en palabras de Lord Kelvin (2016), citado por Monroy y Simbaqueba (2017)*,* “lo que no se mide, no se puede mejorar” (p. 2)*.*  Es por ello que através de estos es posible valorar la efectividad o ineficacia de las acciones que se están implementando, por lo que conocer desde su definición hasta los elementos para su diseño es de alto valor dentro del mercadeo. | Seguimiento  Control  Gestión  Mercadeo |
| 4 | Estructura de un plan de mercadeo    <https://www.freepik.es/vector-gratis/planeando-nuevo-negocio_3854495.htm#query=estructura%20plan%20de%20mercadeo&position=0&from_view=search&track=sph> | SÍ | Teniendo claros los conceptos de planeación, plan estratégico de una organización e indicadores, se mostrará la estructura de un plan de mercadeo; entendiendo este como la carta de navegación en materia comercial con la que cuenta una empresa para formalizar sus objetivos y las ventas que persigue, referenciando, además, las tácticas y actividades que se plantean para alcanzar las metas propuestas.  Desde esta perspectiva, se mostrará un derrotero planteado para su diseño, el cual servirá de base para aquellos interesados en conocer cómo elaborarlo e implementarlo. | Planeación  Plan estratégico de una organización  Estructura de un plan de mercadeo  Objetivos de mercadeo  Plan de mercadeo |
| 5 | Trazabilidad    <https://www.freepik.es/vector-gratis/gestion-tiempo-trabajo-equipo-especialistas-marketing_12084796.htm#query=trazabilidad%20y%20plan%20de%20mejora&position=2&from_view=search&track=ais> | SÍ | Para finalizar el componente, se ahondará en la trazabilidad y el plan de mejora, pues es un principio fundamental realizar monitoreo a todo aquello que se está implementando. Las personas que participan en los planes de mejora deben evaluar y tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora constantemente, que permitan redireccionar de una manera más adecuada el logro de los objetivos propuestos, lo que es posible a partir de los planes de acción. | Trazabilidad y plan de mejora  Evaluar  Acciones correctivas y preventivas  Planes de acción |
| 6 | Plan de mercadeo turístico    <https://img.freepik.com/vector-gratis/muestra-landing-page-viaje-plana_23-2148198031.jpg?size=626&ext=jpg&ga=GA1.2.787477351.1665613706> | SÍ | De acuerdo con lo mencionado previamente, este componente formativo y sus anexos son importantes dentro de la formación de un aprendiz, puesto que conocer cómo formular un plan de mercadeo turístico le ofrece un valor agregado importante para contribuir dentro de la gestión de mercadeo y ventas de una empresa del sector turístico.  Se espera que este componente formativo sea útil para todos aquellos que estén interesados en acercarse más al mundo del mercadeo. | Cómo formular un plan de mercadeo turístico  Valor agregado  Gestión de mercadeo y ventas |
| Nombre del archivo | 124103\_v1 | | | |

**DESARROLLO DE CONTENIDO**

**1. Planeación**

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| La palabra planeación tiene como alcance la “acción y efecto de proyectar”, viene del francés *plant* y del latín *planta*. Se podría entender como la acción de plantear en el presente las acciones que deberán ejecutarse en el futuro. De acuerdo con esto, un proceso de este tipo implica la formalización de lo que se pretende realizar, por lo tanto, involucra simultáneamente análisis, determinación y recursos.  Planeación  https://cdn-icons-png.flaticon.com/512/2139/2139551.png  <https://www.flaticon.es/icono-gratis/administracion_2139551?term=planeaci%C3%B3n&page=1&position=2&page=1&position=2&related_id=2139551&origin=search>  Imagen: 124103\_i1 | |

**Pasos para realizar un proceso de planeación**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Un buen proceso de planeación implica definir y priorizar los objetivos, realizar un diagnóstico de la situación actual, identificar futuras situaciones adversas, diseñar el plan, implementar el plan y evaluar los resultados. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tipo de recurso | Carrusel de tarjetas | |
| Introducción | A continuación, se describen los pasos a tener en cuenta en la estructuración de un proceso de planeación: | |
| Proceso de planeación    Fuente: elaboración propia del experto.  .  Imagen: 124103\_i2 | | |
| Definición de objetivos  Es la formulación de aquello que se quiere lograr, es decir, de hacia dónde se quiere ir, teniendo presente que los objetivos sean retadores y alcanzables al mismo tiempo. | | <https://economia.org/anexo/objetivo-320x320.jpg>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen:124103\_i3 |
| Priorización de objetivos  Consiste en ponderar y categorizar, según el nivel de importancia y de impacto, los objetivos diseñados, esto permite tener perspectiva. | | Objetivos    <https://img.freepik.com/foto-gratis/hombre-dando-presentacion-negocios-boligrafo-digital-alta-tecnologia_53876-104783.jpg?size=626&ext=jpg&ga=GA1.2.787477351.1665613706>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i4 |
| Determinar la situación actual  Consiste en investigar y realizar un análisis del entorno y de la propia situación, es decir, conocer cuáles son las variables que no se pueden controlar, pero que pueden impactar, a la vez que se realiza un diagnóstico de cómo está actualmente la empresa. | | Análisis del entorno    <https://www.somospymes.com.ar/media/k2/items/cache/fe1a509216ec860246fe6a334f01d884_XL.jpg>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i5 |
| Ventaja competitiva  Asimismo, se debe mapear cuál es la “ventaja competitiva” actual de la empresa, es decir, qué la hace diferente de las demás. | | Ventaja Competitiva    <https://www.ceupe.com/images/easyblog_articles/2287/b2ap3_large_competition.jpg>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i6 |
| Identificar situaciones adversas  Es un paso que no muchos empresarios tienen en cuenta, sin embargo, es de alta relevancia, dado que permite identificar riesgos y plantear escenarios de mitigación (en otras palabras, las acciones que se implementarían si los mismos se materializan). | | Identificar riesgos    <https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/3466329/0000000000%20AAAA%20blog/Gesti%C3%B3n%20de%20riesgos/h_gestion_de_riesgos_2.jpg>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen:124103\_i7 |
| Diseñar el plan  Consiste en estructurar cómo se espera que se logren los objetivos propuestos. | | Diseño de plan    <https://mglobalmarketing.es/wp-content/uploads/2015/11/Objetivos-de-marketing-1.jpg>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i8 |
| Implementar y evaluar  Consiste en poner en marcha el plan y evaluarlo para determinar si se lograron o no los objetivos. | | Evaluar plan    <https://www.pimealdia.org/wp-content/uploads/2017/10/avaluaci%C3%B3-dun-pla-de-formaci%C3%B3-1.jpg>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i9 |

**Tipos de planeación**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Los tipos de planeación que se dan en el contexto empresarial son la planeación estratégica, la táctica, la operativa y la normativa. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tipo de recurso | Pestañas o tabs horizontales | |
| Introducción | A continuación, se revisarán las definiciones de los diferentes tipos de planeación: | |
| Planeación estratégica | La planeación estratégica es un conjunto de objetivos y metas específicas que permiten ejecutarse en un horizonte de tiempo definido y es potestad del grupo directivo de la organización. Suele diseñarse a largo plazo y surge como respuesta a la pregunta: ¿qué debe hacer la empresa para ser sostenible? La planeación estratégica es de suma importancia porque definirá qué es lo que debe realizarse para sobrevivir de forma rentable. | Objetivos y Metas    <https://img.freepik.com/fotos-premium/mis-objetivos-portapapeles-escritorio-madera_118454-22177.jpg?size=626&ext=jpg&ga=GA1.2.787477351.1665613706>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i10 |
| Planeación táctica | La planeación táctica es el proceso que toma en cuenta lo definido en la estratégica y en la cual se empiezan a estructurar planes y programas en las diferentes áreas de la organización a mediano plazo, con el fin de apalancar el cumplimiento de los objetivos trazados durante la primera fase. En cuanto a la ejecución, es liderada por los mandos medios (jefes de área) de la empresa; principalmente se orienta hacia el liderazgo de los diferentes equipos y la optimización de los recursos disponibles. | Táctica    <https://www.freepik.es/fotos-premium/empresario-jugando-juego-ajedrez-estrategia-empresarial-planeacion-tactica_3868447.htm#query=Planeaci%C3%B3n%20t%C3%A1ctica&position=0&from_view=search&track=sph>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i11 |
| Planeación operativa | La planeación operativa es aquella enfocada al cumplimiento de las diferentes actividades que se definieron en la táctica, por lo que sus resultados deben ser medibles en el corto plazo. Es ejecutada por todos los colaboradores de la organización, por lo que requiere de la asignación de recursos para su implementación. | Asignación de recursos    <https://img.freepik.com/vector-gratis/organizacion-gestion-fuerza-laboral_335657-3158.jpg?size=626&ext=jpg&ga=GA1.2.787477351.1665613706>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i12 |
| Planeación normativa | La planeación normativa, en algunos casos también conocida como prospectiva, es transversal a las demás y hace referencia a las políticas internas, reglamentos y/o procedimientos que deben seguirse dentro de la planeación de un objetivo. Es importante, porque permite la reducción de incertidumbre, porque se tienen definiciones validadas, a la vez que orienta la toma de decisiones, imposibilitando que los mandos medios realicen acciones de forma desordenada o parcial. | Planeación prospectiva    <https://www.freepik.es/vector-gratis/servicio-notario-servicio-o-plataforma-linea-abogado-profesional-firma-legalizacion-documentos-papel-informacion-linea-ilustracion-vector-plano-aislado_27037179.htm#query=Planeaci%C3%B3n%20normativa&position=0&from_view=search&track=ais>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i13 |
| Ejemplo de planeación | Para ejemplificar mejor estos conceptos se da el siguiente contexto: una agencia de viajes define, dentro de su planeación estratégica, que se convertirá en la segunda empresa con mayor participación en el mercado en cinco años, por lo que le entrega diferentes planes a cada dependencia directiva. Específicamente, en el área de mercadeo, asignan la responsabilidad de posicionar la marca en todo el territorio colombiano, para lo cual se formulan una serie de actividades que apuntan al logro propuesto, siendo el manual de identidad corporativa el encargado de dar las pautas de cómo desarrollar la táctica. | Formulación de actividades    Imagen:  https://img.freepik.com/foto-gratis/ejecutivos-negocios-que-sobresalen-notas-adhesivas\_1170-1849.jpg?w=740&t=st=1665677926~exp=1665678526~hmac=4a2fe0455d4568cf7e5a4842a548616dee931c87a29442aeefa62a64444fbab7  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i14 |
| Ejemplo de planeación estratégica | De acuerdo con el ejemplo anterior, lo definido dentro de la planeación es estratégico porque posibilita la permanencia de la empresa en el mercado; cuando el mercadeo define su plan, este es táctico, y cuando se enlistan las actividades que se deben realizar, se trata de una planeación operativa; el manual de marca es el reflejo de la planeación normativa. | Planeación normativa    <https://emprendedor.com/wp-content/uploads/2021/08/20170327140815-plan.jpeg>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i15 |

**2. Plan estratégico**

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| El plan estratégico de una empresa es un documento que brinda una perspectiva sobre la forma en la cual se espera se desarrolle la empresa y el negocio en el largo, mediano y corto plazo. Usualmente, se elabora para un período de tiempo de entre tres a cinco años, y se incluyen las metas y objetivos que esperan alcanzarse durante el mismo. | |

**Pasos para realizar un plan estratégico**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tipo de recurso | Slider pasos | |
| Introducción | Los pasos para realizar un plan estratégico son: | |
| Slide 1 | Diagnosticar  Realizar un análisis externo: implica diagnosticar aquello que está por fuera de la empresa y la puede impactar. Se sugiere en este sentido utilizar la técnica PESTEL, es decir, buscar y analizar información asociada al ámbito político, económico, sociocultural, tecnológico y ecológico que rodea el campo de acción de la actividad de la empresa. | Diagnosticar    <https://img.freepik.com/fotos-premium/medico-mide-presion-arterial-cita_696657-27542.jpg?w=740>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen:124103\_i16 |
| Slide 2 | Escenario económico  Es de suma importancia tener presente el escenario económico, ya que, el desempeño económico de una nación es factor clave de impacto para el desarrollo de la misma. Para ello, puede ser útil buscar información en el DANE (Departamentos Administrativo Nacional de Estadística), las cámaras de comercio, datos abiertos e información en gremios que pueda ser de utilidad para comprender de una mejor manera el desempeño actual del sector económico en el cual se encuentra la empresa, así como las perspectivas y expectativas que se tienen al respecto. | Escenario económico    <https://www.diariohispaniola.com/fotos/1/expansion1_thumb_620.jpg>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i17 |
| Slide 3 | Marco político  A su vez, para formular un plan estratégico es relevante conocer el marco político, puesto que este permea el entorno de negocios. Es por ello que se sugiere que la empresa revise los documentos formales que existan respecto a las perspectivas políticas y económicas, con el fin de encontrar señales, alertas o condiciones que pueden beneficiarlos o perjudicarlos.  En este contexto, surgen los planes de desarrollo, las agendas de competitividad y las agendas internas como insumos para obtener dicha información. | Marco político    <https://img.freepik.com/vector-gratis/iconos-recursos-humanos-plana_1284-13057.jpg?w=740&t=st=1665690455~exp=1665691055~hmac=a66ae0ffc38027f3c39f8b204e2655ddaedf6fb94b45ddbacbb07dcacb86abf4>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i18 |
| Slide 4 | Plan de Gobierno  Planes de desarrollo: en Colombia, son documentos que detallan los pilares sobre los cuales se desarrollará un gobierno, sea nacional (país), regional (departamento) o local (municipio). A partir de los mismos, se genera la hoja de ruta para la definición de programas y proyectos de impacto para la sociedad, las empresas y los ciudadanos. | Plan de Gobierno    <https://newsradio.com.co/wp-content/uploads/2020/01/WhatsApp-Image-2020-01-28-at-6.27.58-PM.jpeg>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i19 |
| Slide 5 | Agendas de competitividad  Son instrumentos creados por el Gobierno y apoyados por diversos sectores de la economía para implementar de manera mancomunada y organizada los programas o acciones que permitan mejorar la competitividad del país. Se crean como insumo para la elaboración de los planes de desarrollo. | Agendas de competitividad    <https://www.mef.gob.pe/contenidos/prensa/images/ntdp_23062016.jpg>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i20 |
| Slide 6 | Agendas internas  Constituyen mecanismos de cooperación entre el sector público, privado y la sociedad civil, con el fin de adelantar acciones estratégicas que posibiliten la mejora en la productividad y la competitividad del país. | Agendas internas    <https://www.theeconomyjournal.com/imagenes/w860/colaboracion_25314.jpg>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i21 |
| Slide 7 | Análisis interno  Realizar un análisis interno: es también importante tener mapeado el desempeño actual de la empresa desde las áreas funcionales claves: dirección, talento humano, mercadeo y ventas, proceso productivo, finanzas y tecnología; esto permitirá tener una “radiografía” del estado actual. | Análisis interno    <https://img.freepik.com/foto-gratis/dos-empresarios-senalando-pantalla-portatil-mientras-discuten_158595-5325.jpg?w=740&t=st=1665678038~exp=1665678638~hmac=0476bf73761379c7042387ff46aa1c2516a3d5b8c5f9f6858392513e9956b93d>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i22 |
| Slide 8 | Metas y objetivos  Definir las metas y/u objetivos: se deben formular aquellas metas y objetivos que se consideren estratégicos para la empresa y, por supuesto, para su formulación deben contemplarse los hallazgos obtenidos en el análisis externo e interno previo. | Metas y objetivos    <https://img.freepik.com/foto-gratis/dardo-objetivo-diana-objetivos-palabra-globo_1357-128.jpg?w=740&t=st=1665678076~exp=1665678676~hmac=777db91c6977a09e95bb0be604e8d27447485556f126ade85efd6749ab4b2526>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i23 |
| Slide 9 | Estrategias  Plantear las estrategias: estas son las guías con las cuales se proyecta la consecución de las metas y objetivos. | Estrategias    <https://img.freepik.com/psd-gratis/concepto-resolucion-problemas-negocios-problema-comunicacion-linea-resolucion-preguntas-ilustracion-personaje-personas-vector-3d_596528-76.jpg?w=740&t=st=1665678116~exp=1665678716~hmac=6a782f17034a5a26f1a547a27d7b9c511013773a289a7a27d94b63b735057547>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i24 |
| Slide 10 | Implementación  La implementación del plan estratégico consiste en poner en marcha las estrategias diseñadas para la consecución de los objetivos. | Implementación    <https://img.freepik.com/foto-gratis/concepto-marca-solucion-estrategia-gestion-corporativa_53876-122982.jpg?w=740&t=st=1665678165~exp=1665678765~hmac=1bc7b6888f28eb1daf3c2dc8bb7373e5f7be20f78405063e820f8c43422142ee>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i25 |
| Slide 11 | Control  Evaluación y control: ambos son mecanismos permanentes de seguimiento. La evaluación permite mostrar, a través de indicadores, cómo está funcionando el plan con relación a lo trazado en él, y el control facilita desarrollar las acciones necesarias para encauzar de mejor manera lo que se viene ejecutando. | Control  Ejecución    <https://ocinmnews.opennemas.com/media/ocinmnews/images/2019/06/22/2019062210430880317.png>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i26 |
| Slide 12 | Documentar  Los anteriores pasos deben ser documentados y socializados con los mandos medios de la organización, con la finalidad de que estos creen y accionen, en conjunto con sus colaboradores, los planes, proyectos o programas específicos para el logro de los objetivos y/o metas. | Documentar    <https://www.elheraldo.co/sites/default/files/styles/414x310/public/articulo/2021/10/08/4a_playas.png?itok=ffF6OwOa>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i27 |

**Objetivos**

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| Los objetivos, como se mencionó previamente, son cada uno de los fines que se quieren alcanzar. Son enunciados claros, articulados y en el contexto organizacional son coherentes con las metas. | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tipo de recurso | Infografía interactiva Punto caliente | |
| Texto introductorio | Para la correcta formulación de los objetivos, metodológicamente se cuenta con la estructura SMART, la cual es un acróstico que en cada una de sus letras da orientación sobre cómo debe estructurarse cada objetivo, tal como se puede ver a continuación:  S (*Specific*): específicos  M (*Measurable*): medibles  A (*Achievable*): alcanzables  R (*Relevant*): relevantes  T (*Time*): a tiempo | |
| Smart    <https://img.freepik.com/vector-gratis/smart-goals-setting-diagram-template_1262-7084.jpg?w=1060&t=st=1666580862~exp=1666581462~hmac=9a7877d887aa73e34b87cadd45dbb282e7ecbc4b67ea6c6d013039a0e01a140f> | | |
| Código | 124103\_i29 | |
| Punto caliente 1 | Específico: el objetivo debe ser específico y estar muy claramente definido. |  |
| Punto caliente 2 | Medible: el progreso hacia el objetivo debe ser medible. En la mayoría de los casos significa que puede cuantificarse. Sin embargo, esto a veces puede ser difícil, y es más sencillo, sin dejar de ser eficaz, tener al menos una definición clara de cómo evaluar el nivel de rendimiento. Como regla general, el 80 % de los objetivos deberían estar cuantificados. |  |
| Punto caliente 3 | Alcanzable: el objetivo puede lograrse de forma realista. La organización debe mejorar constantemente y adelantarse a su competencia, lo que debe reflejarse en objetivos que también sean ambiciosos y adaptables al entorno cuando este cambie (o cuando se cumplan). Sin embargo, esto no significa que todos debían ser impulsados hacia arriba, dado que puede ser perjudicial para las condiciones de trabajo y el bienestar de las personas. Es parte del desafío de la dirección elegir cuándo y qué debe ser adaptado hacia arriba o abajo. |  |
| Punto caliente 4 | Relevante: el objetivo debe ser relevante para la organización al estar alineado con la estrategia y la práctica o proceso que mide. |  |
| Punto caliente 5 | Tiempo: el plazo para alcanzar el objetivo debe ser claro, desde la definición del indicador hasta su socialización. |  |

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| En la siguiente tabla se realiza un ejemplo sobre la formulación de objetivos. En la columna izquierda se redactan algunos objetivos para una agencia de viajes creada este año con presencia en un municipio de Colombia; en la columna derecha se evalúa si dicho objetivo está correctamente formulado y el motivo de dicha categorización.  Tabla 1  *Ejemplo de formulación de objetivos*    Fuente: elaboración propia del experto. |

**Recursos**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| A nivel empresarial, los recursos son todo aquello que se requiere para garantizar el funcionamiento de la empresa, y poder desempeñar de manera idónea su objeto social (es decir, a lo que se dedica, sea la producción de un bien y/o la prestación de un servicio). Desde esta perspectiva, los recursos se clasifican en humanos, financieros, tecnológicos y técnicos. |

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Acordeón tipo 1 |
| Introducción | Los recursos son indispensables para accionar los planes, dado que son los que posibilitan principalmente la puesta en marcha de las estrategias, tácticas y las actividades propuestas; es por ello que siempre se debe conocer cuánto se requiere para ejecutar cada acción planteada, con el fin de establecer si es viable o no realizarla.  A continuación, se muestra cómo se clasifican los recursos: |
| Tipos de recursos en una empresa    Fuente: elaboración propia del experto.  Imagen: 124103\_i30 | |
| Recursos humanos  También llamada gestión humana, talento humano, recursos humanos o simplemente colaboradores; sin importar la denominación y la filosofía, en términos prácticos hace alusión a las personas que lideran los procesos y ejecutan las distintas actividades.  Desde la perspectiva de la administración como proceso, es el área responsable de asegurar las actividades de atracción, selección, contratación, desarrollo, nómina y desvinculación del personal; además, recopila todos los conocimientos, habilidades y experiencias que requiere la empresa en sus diferentes roles (posiciones). | |
| Recursos financieros  Se refieren al dinero o activos con los que cuenta la empresa y que tienen la capacidad de generar liquidez (capacidad que se tiene para transformar algo en dinero en el corto plazo y/o para pagar las obligaciones financieras). Puntualmente, se refiere a dinero en efectivo, cuentas bancarias, bonos, cuentas por cobrar, acciones o divisas (moneda extranjera).  En una empresa son importantes porque permiten hacer frente a los costos (aquellos montos que se requieren para la producción del bien/prestación del servicio) y los gastos (lo que la empresa requiere para su funcionamiento administrativo). | |
| Recursos técnicos  Son las herramientas, procesos, materias primas e insumos que se requieren para la fabricación del producto o para la adecuada y oportuna entrega del servicio. | |
| Recursos tecnológicos  La tecnología hoy posibilita la productividad (mejores formas de hacer las cosas al interior de una empresa) y la competitividad (prácticas diferenciales positivas frente a la competencia); es por ello que las herramientas y equipos tecnológicos se involucran tanto en los procesos productivos, como en las actividades administrativas que se realizan en una empresa. Incluye, en este sentido, el *hardware* (componentes tangibles) y el *software* (programas y aplicaciones). | |

**3. Indicadores**

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| Los indicadores son mecanismos o instrumentos de medición que muestran cómo se está logrando un resultado, así que deben ser medibles y observables. En el ámbito empresarial se deben desarrollar para aquellas actividades o procesos relevantes al objetivo específico del área de la organización. En este sentido, de los indicadores generales surgen los indicadores claves de desempeño o *Key Performance Indicators*, por sus siglas en inglés (KPI), que son una medida específica que evalúa cómo una empresa ejecuta su visión estratégica. | |

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | llamado a la acción |
| Indicadores de gestión (KPI)  Los indicadores de gestión (KPI) permiten revisar los resultados y la trazabilidad de las variables escogidas para el indicador general, en otras palabras, permite poder entender el nivel del objetivo propuesto desde el punto de vista de las políticas establecidas por la compañía. En ellos se reflejan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.  Para ampliar la información sobre las características que debe tener un indicador, se invita a revisar el anexo 1. Características de los indicadores. Descargar. | |

**Interpretación y análisis de los indicadores**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tipo de recurso | Slider Presentación | |
| Introducción | Una vez se haya calculado el indicador de gestión se debe proceder con su interpretación. A continuación, se darán pautas para la correcta interpretación de un indicador de gestión: | |
| La interpretación del indicador se refiere a comprender lo que está ocurriendo en un proceso específico o actividad, a partir de lo cual se procede a la toma de decisiones, que son, por lo general, opciones de mejora para corregir un resultado que se desvía de lo esperado, logrando así resultados satisfactorios. | | Indicadores    <https://interseguridad.org/wp-content/uploads/2018/09/Indicadores-Financieros.jpg>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i31 |
| En la cultura de la medición del desempeño de las organizaciones, al momento de leer los indicadores de gestión, es muy importante realizar el ejercicio planteado que se ve en la gráfica generada, que se encuentra vinculada con los niveles de tolerancia de los indicadores, los cuales envían señales de alerta. | | Cultura de medición    <https://i2.wp.com/equityadvisors.co/wp-content/uploads/2020/12/image.png?resize=357%2C267&ssl=1>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i32 |
| Para la evaluación del indicador, usualmente se establece una banda o escala para catalogar el resultado, lo que se conoce como semáforo. Por ejemplo, si es bueno generalmente se asocia al color verde, si es regular se relaciona con el color naranja, y si es malo se asocia al color rojo. A cada indicador se le establece una banda de tolerancia que permita calificar su cumplimiento. | | Evaluación del indicador    <https://orienting.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/SEM%C3%81FORO-VEHICULAR.jpg>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: 124103\_i33 |
| En seguida se muestra un ejemplo de una escala de evaluación. Cabe mencionar que la definición de los rangos es propia de cada empresa.  Según el ejemplo, cada resultado del indicador arrojará una evaluación; en este caso, si la persona cumple al 100 % el resultado de su evaluación es bueno, si es del 60 % su indicador es malo. | | Ejemplo de rangos para evaluar indicadores    Fuente: elaboración propia del experto.  Imagen: 124103\_i34 |

|  |
| --- |
| **Cuadro de texto** |
| La gestión basada en indicadores se aplica a todas y cada una de las áreas de la organización, tanto a nivel estratégico, táctico y operativo. Por tal motivo, se debe diseñar para monitorear el resultado de la variable de acuerdo a la necesidad de cada nivel, y su resultado estará expresado de manera numérica, lo cual indicará el nivel de desempeño o cumplimiento de los objetivos trazados. |

**Pasos para diseñar e implementar un indicador**

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Infografía estática |
| Texto introductorio | A continuación se destacan los pasos necesarios para el diseño y la implementación de un indicador: |
| Nota: elaboración propia del experto. | |
| Código de la imagen | 124103\_i35 |

|  |
| --- |
| Llamado a la acción |
| Diseño e implementación de indicadores  Para ampliar la información sobre los pasos para diseñar e implementar un indicador, se invita a revisar el Anexo 2. Pasos para diseñar e implementar un indicador.  Descargar. |

**Reporte de los indicadores**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Los reportes e informes de gestión basados en los indicadores deben centrarse en las estrategias de valor que se han diseñado para la satisfacción del cliente, sumado a las áreas organizacionales comprometidas en la atención, colaboración con el cliente y oportunidades de negocio. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tipo de recurso | Slider Imagen | |
| Introducción | Los reportes o informes inherentes al desempeño de las áreas se deben presentar por cada uno de los responsables, con su respectivo análisis de los resultados arrojados; pero antes de lo anterior, es necesario establecer los KPI que se van a instaurar en cada área o actividad.  Hay tres categorías principales de informes de KPI que se pueden crear en función de sus objetivos y de lo que necesita su público: | |
| * Informe analítico: detalla el KPI y trabaja para explicar qué fue lo que más impactó en sus resultados. Puede incluir datos históricos de informes anteriores para su comparación. | | Informe analítico      *Nota.* elaborar imagen 48, 49  [ilustracion-vectorial-isometrica-concepto-tecnologia-analisis-empresarial-proceso-que-trabaja-gran-base-datos-sistema-centro-datos-diagramas-estadisticas-gestion-ventas-e-informes-operativos\_1150-57056.jpg (740×673) (freepik.com)](https://img.freepik.com/vector-gratis/ilustracion-vectorial-isometrica-concepto-tecnologia-analisis-empresarial-proceso-que-trabaja-gran-base-datos-sistema-centro-datos-diagramas-estadisticas-gestion-ventas-e-informes-operativos_1150-57056.jpg?w=740&t=st=1665692390~exp=1665692990~hmac=535076b38ce1cd45ca2f012794a352449fde512cb61d19003c3821d46f3e2574)  Imagen: [124103\_i36](https://img.freepik.com/vector-gratis/ilustracion-vectorial-isometrica-concepto-tecnologia-analisis-empresarial-proceso-que-trabaja-gran-base-datos-sistema-centro-datos-diagramas-estadisticas-gestion-ventas-e-informes-operativos_1150-57056.jpg?w=740&t=st=1665692390~exp=1665692990~hmac=535076b38ce1cd45ca2f012794a352449fde512cb61d19003c3821d46f3e2574) |
| * Informe operativo: proporciona datos sobre cómo los KPI miden las operaciones diarias de una organización para que la dirección pueda tomar decisiones bien informadas. | | Informe operativo    *Nota.* elaborar imagen.  [concepto-negocio-analisis-datos-analistas-garabatos-gente-oficina-trabajan-juntos-graficos-estadisticas-investigacion-graficos-diagramas-gestion-ventas-e-informes-operativos-ilustracion-vectorial-arte-lineal\_107791-9818.jpg (996×469) (freepik.com)](https://img.freepik.com/vector-gratis/concepto-negocio-analisis-datos-analistas-garabatos-gente-oficina-trabajan-juntos-graficos-estadisticas-investigacion-graficos-diagramas-gestion-ventas-e-informes-operativos-ilustracion-vectorial-arte-lineal_107791-9818.jpg?w=996&t=st=1665692481~exp=1665693081~hmac=3003ac7bd7f99e8e5cd51e9549a4d6b4f29de67fbcb1695aa04dd3c46b891e5d)  Imagen: [124103\_i37](https://img.freepik.com/vector-gratis/concepto-negocio-analisis-datos-analistas-garabatos-gente-oficina-trabajan-juntos-graficos-estadisticas-investigacion-graficos-diagramas-gestion-ventas-e-informes-operativos-ilustracion-vectorial-arte-lineal_107791-9818.jpg?w=996&t=st=1665692481~exp=1665693081~hmac=3003ac7bd7f99e8e5cd51e9549a4d6b4f29de67fbcb1695aa04dd3c46b891e5d) |
| * Informe estratégico: refleja la “salud” de la organización y su progreso para que las partes interesadas puedan determinar si están cumpliendo los objetivos. | | Informe estratégico    *Nota.* elaborar imagen.  [diagrama-flujo-isometrico-empresario-ilustracion-simbolos-pensamiento-estrategico-habilidades\_1284-62850.jpg (740×471) (freepik.com)](https://img.freepik.com/vector-gratis/diagrama-flujo-isometrico-empresario-ilustracion-simbolos-pensamiento-estrategico-habilidades_1284-62850.jpg?w=740&t=st=1665692514~exp=1665693114~hmac=4d10efe742901d0b9275a5d4b5ad822de93912d6aa40d330ae457f1c5029477b)  Imagen: [124103\_i38](https://img.freepik.com/vector-gratis/diagrama-flujo-isometrico-empresario-ilustracion-simbolos-pensamiento-estrategico-habilidades_1284-62850.jpg?w=740&t=st=1665692514~exp=1665693114~hmac=4d10efe742901d0b9275a5d4b5ad822de93912d6aa40d330ae457f1c5029477b) |
| De acuerdo con lo revisado respecto de los indicadores, cabe resaltar su pertinencia dentro de la ejecución de cualquier tipo de acción porque mostrarán, de una forma puntual, cuáles son los resultados parciales o finales de lo planeado. Así mismo, se recalca la necesidad no solo de crearlos, sino de analizarlos, socializarlos y realizar las gestiones a las que haya lugar según los resultados que estén arrojando. | | Análisis de indicadores    *Nota.* elaborar imagen  [emocionados-buenas-noticias-colegas-motivados-que-celebran-juntos-exito-corporativo\_1163-5118.jpg (740×493) (freepik.com)](https://img.freepik.com/foto-gratis/emocionados-buenas-noticias-colegas-motivados-que-celebran-juntos-exito-corporativo_1163-5118.jpg?w=740&t=st=1665692580~exp=1665693180~hmac=88604a02fb511f3b34c79b749e211aa1b5bfd93ddc9ae30c8f25877e0ac1d29d)  Imagen: [124103\_i39](https://img.freepik.com/foto-gratis/emocionados-buenas-noticias-colegas-motivados-que-celebran-juntos-exito-corporativo_1163-5118.jpg?w=740&t=st=1665692580~exp=1665693180~hmac=88604a02fb511f3b34c79b749e211aa1b5bfd93ddc9ae30c8f25877e0ac1d29d) |

**4. Plan de mercadeo**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Un plan de mercadeo (o plan de *marketing*) es un documento escrito que realiza el área de mercadeo/comercial de una empresa para detallar los objetivos propuestos enfocados en las ventas y los clientes. En este se define una hoja de ruta que permite dar lineamientos sobre qué, cómo y cuándo se realizarán las actividades. |

**Plan de mercadeo estratégico y específico**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Existen dos tipos de planes de mercadeo que se pueden diseñar. El primero se denomina “plan de mercadeo estratégico”, es aquel que involucra las principales variables de esta área y el portafolio de la empresa. Por otro lado, un “plan de mercadeo específico” se da cuando se crean estrategias para impulsar sus productos. Desde este panorama, una empresa puede crear uno estratégico y varios específicos según el foco que quiera dar a sus diferentes bienes o servicios. |

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Acordeón tipo 1 |
| Introducción | A continuación, se definen algunas características del plan de mercadeo: |
| Plan de mercadeo estratégico y específico  https://cdn-icons-png.flaticon.com/512/6104/6104883.png  <https://www.flaticon.es/icono-gratis/estrategia-de-mercadeo_6104883?term=plan%20de%20mercadeo&page=1&position=28&page=1&position=28&related_id=6104883&origin=search>  *Nota.* elaborar imagen  124103\_i40 | |
| Plan de mercadeo estratégico para la marca  De manera aplicada, en el contexto del turismo es posible elaborar un plan de mercadeo estratégico para la marca y todo el portafolio de la empresa, y otros específicos para los productos turísticos en los cuales se quiera tener una implementación y control diferenciado; no obstante, para dar alcance a uno y otros se debe tener en cuenta la cantidad de recursos disponibles para su ejecución y la dimensión de los objetivos propuestos. | |
| Momentos de un plan de mercadeo  Los planes de mercadeo tienen tres grandes momentos: el diseño, el cual se fundamenta en la recopilación de información, ideación (proceso de generación de ideas) y documentación; la implementación y/o ejecución, que consiste en ponerlo en marcha, y la evaluación y cierre, que tiene por fin revisar detalladamente los resultados obtenidos, calcular y analizar los indicadores en conjunto con las personas que más intervinieron en la ejecución del mismo, para luego consolidar las lecciones aprendidas. | |
| Características de un plan de mercadeo  El plan de mercadeo es una herramienta de trabajo que se utiliza, principalmente, para los procesos de mercadeo y ventas de una empresa, por lo cual se caracteriza por ser estructurado, dinámico y temporal. | |
| * Estructurado: debe ir de lo general a lo particular para poder brindar una vista integral de lo que se quiere lograr y cómo se va a lograr. | |
| * Dinámico: suele realizarse para períodos amplios por factores como las condiciones del entorno o el impacto en las variables PESTEL (política, económica, sociocultural, tecnológico, ecológico y ambiental); debe ser flexible, de modo que permita reaccionar y encauzar (en caso de ser requerido). | |
| * Temporal: usualmente las empresas realizan sus planes con periodicidad anual, sin embargo, es potestad de cada una diseñarlo para el lapso que considere; lo importante es tener claridad de que el período de tiempo definido sea suficiente para ejecutar y evaluar los resultados. | |

**Esquema de un plan de mercadeo**

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Infografía estática |
| Texto introductorio | Debido a que no hay un esquema único de plan de mercadeo, cada empresa puede definir su propio derrotero. Kotler y Armstrong (2007), plantean una estructura básica y práctica, la cual se detalla a continuación, como base para ejercicios en el entorno productivo: |
| Esquema plan de mercadeo    Nota. Figura elaborada a partir de la estructura de plan de mercadeo propuesta por Kotler, P. y Armstrong, G. (2007, p. 56). | |
| Código | 124103\_i41 |

**Pasos para diseñar un plan de mercadeo**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tipo de recurso | Rutas /Pasos Horizontal | |
| Introducción | A continuación, se detallarán paso a paso los componentes necesarios para diseñar un plan de mercadeo, desde cómo abordar un resumen ejecutivo, hasta cómo definir controles que permitan hacer seguimiento a los objetivos y actividades establecidas: | |
| Paso 1 | Resumen ejecutivo  Presenta la síntesis de las metas y sugerencias planteadas; consultar el resumen debe permitir conocer los objetivos propuestos y la forma como se esperan conseguir. A nivel metodológico es lo último que se redacta, con el fin de poder tener una mirada holística del plan. | Resumen ejecutivo    *Nota.* elaborar imagen  [107133634-la-empresaria-millennial-entrega-materiales-de-distribución-a-los-miembros-del-equipo-de-trabajo-dur.jpg (450×300) (123rf.com)](https://us.123rf.com/450wm/fizkes/fizkes1808/fizkes180800299/107133634-la-empresaria-millennial-entrega-materiales-de-distribuci%C3%B3n-a-los-miembros-del-equipo-de-trabajo-dur.jpg?ver=6)  Imagen: [124103\_i42](https://us.123rf.com/450wm/fizkes/fizkes1808/fizkes180800299/107133634-la-empresaria-millennial-entrega-materiales-de-distribuci%C3%B3n-a-los-miembros-del-equipo-de-trabajo-dur.jpg?ver=6) |
| Paso 2 | Situación actual de *marketing*  Este capítulo tiene tres grandes fines: el primero es mostrar cuál es la situación competitiva de la organización, teniendo claro cuál es el porcentaje de participación en el mercado o, como mínimo, describir el escenario en el que se encuentra actualmente. El segundo es describir los segmentos (grupos de clientes) de la empresa, su caracterización y composición. El tercero es realizar un diagnóstico de la mezcla de mercadeo actual de la empresa. En el ámbito de producto, se deberá definir y describir cuál es el portafolio que ofrece, o en caso de que se realice para un solo producto turístico, detallado, incluyendo no sólo las características, beneficios y ventajas, sino además las variables financieras, el precio y márgenes de rentabilidad.  Con relación a la variable plaza es útil hacer una lista de cuáles son los canales de distribución que se utilizan actualmente y luego realizar una evaluación de su funcionamiento; para la variable precio es recomendable discriminar qué tipo de políticas comerciales y financieras se están implementando con los clientes; a la variable promoción, referenciar las herramientas que se están utilizando para la comunicación con los clientes y así definir el posicionamiento de la marca y productos. | Situación actual de marketing    *Nota.* elaborar imagen  [comercializacion-joven-linda-mujer-negocios-chaqueta-gris-oficina-que-presenta-plan-negocios\_140725-165648.jpg (740×493) (freepik.com)](https://img.freepik.com/foto-gratis/comercializacion-joven-linda-mujer-negocios-chaqueta-gris-oficina-que-presenta-plan-negocios_140725-165648.jpg?w=740&t=st=1665695597~exp=1665696197~hmac=b8ce816db1031a98de6af258bb9eb758dbe2e654d50cc8c5628a26011de18aee)  Imagen:[124103\_i43](https://img.freepik.com/foto-gratis/comercializacion-joven-linda-mujer-negocios-chaqueta-gris-oficina-que-presenta-plan-negocios_140725-165648.jpg?w=740&t=st=1665695597~exp=1665696197~hmac=b8ce816db1031a98de6af258bb9eb758dbe2e654d50cc8c5628a26011de18aee) |
| Paso 3 | Análisis de amenazas y oportunidades  Las amenazas son aquellos fenómenos del entorno que pueden perjudicar el desempeño de la empresa, mientras que las oportunidades son aquellas situaciones o aspectos que pueden impactar positivamente. De acuerdo con lo anterior, es importante conocer las primeras porque la entidad debe prepararse para afrontarlas de la mejor manera posible, mientras que por el lado de las oportunidades, es necesario visualizarlas, ya que la organización las debería aprovechar para mejorar su posición en el mercado y sus resultados.  Por ejemplo, si una agencia de viajes planea comercializar un nuevo destino turístico, una amenaza para la elección de este por parte de los turistas puede ser el clima frío, que genera condiciones climáticas adversas, y una oportunidad podría ser un lugar frecuentado por personas famosas con quienes sea posible un mercadeo viral. | Amenazas y oportunidades    *Nota.* elaborar imagen  [analisis-foda-fortalezas-debilidades-evaluacion-amenazas-oportunidades-evaluacion-exito-proyectos-gestion-crisis-planificacion-actividad-empresarial-ilustracion-metafora-concepto-aislado-vector\_335657-2820.jpg (740×740) (freepik.com)](https://img.freepik.com/vector-gratis/analisis-foda-fortalezas-debilidades-evaluacion-amenazas-oportunidades-evaluacion-exito-proyectos-gestion-crisis-planificacion-actividad-empresarial-ilustracion-metafora-concepto-aislado-vector_335657-2820.jpg?w=740&t=st=1665695896~exp=1665696496~hmac=d94b79af96df874d31fef9b171a9beb8d7672b67606545e724f94c6938e18512)  Imagen: [124103\_i44](https://img.freepik.com/vector-gratis/analisis-foda-fortalezas-debilidades-evaluacion-amenazas-oportunidades-evaluacion-exito-proyectos-gestion-crisis-planificacion-actividad-empresarial-ilustracion-metafora-concepto-aislado-vector_335657-2820.jpg?w=740&t=st=1665695896~exp=1665696496~hmac=d94b79af96df874d31fef9b171a9beb8d7672b67606545e724f94c6938e18512) |
| Paso 4 | Objetivos  Los objetivos definen qué quiere lograr la empresa en términos de mercadeo y ventas, se sugiere que sean uno o máximo tres y que sigan la estructura SMART.  Su importancia radica en que son la “columna vertebral” del plan, por lo que se debe tener mucho cuidado al formularlos. Deben denotar una acción a seguir, así que iniciarán siempre con un verbo en infinitivo; nunca incluir en su redacción la estrategia, es decir, ser concretos y no explicar la forma en que pretenden ser conseguidos. Es necesario redactarlos de forma breve y clara, puesto que si son extensos pueden crear confusiones o generar expectativas falsas sobre sus alcances.  En términos de mercadeo, generalmente los objetivos van enfocados a las ventas, posicionamiento (recordación de la marca o los productos de la empresa) y viabilidad. Ejemplo de un objetivo para una agencia de viajes: aumentar las ventas en destinos turísticos internacionales un 30 % para 2023. | Objetivos    *Nota.* elaborar imagen  [objetivos-exito-estrategia-negocio\_1421-33.jpg (740×493) (freepik.com)](https://img.freepik.com/foto-gratis/objetivos-exito-estrategia-negocio_1421-33.jpg?w=740&t=st=1665695951~exp=1665696551~hmac=4cdeee5f661c7d44f5f77dbd439948385933238675e4954222f598a60af52820)  Imagen: [124103\_i4](https://img.freepik.com/foto-gratis/objetivos-exito-estrategia-negocio_1421-33.jpg?w=740&t=st=1665695951~exp=1665696551~hmac=4cdeee5f661c7d44f5f77dbd439948385933238675e4954222f598a60af52820)5 |
| Paso 5 | Estrategias de *marketing*  Las estrategias son el conjunto de tácticas y actividades con las que se persigue el cumplimiento de los objetivos. En lo que respecta al mercadeo, como mínimo deben estar enfocadas en las variables del *marketing-mix* (cuatro P’s), a saber, plantear estrategias de producto, de precio, de plaza (distribución) y de promoción (comunicación). Estas deben ser realistas y permitir accionarse para el período de tiempo definido como horizonte del plan; a su vez, es necesario que tengan un responsable implicado (aquel que tiene que ver con la ejecución) y los recursos (lo que se requiere para realizarse).  Técnicamente, una estrategia proporciona la generalidad, la táctica de alcance y la secuencia de pasos requeridos para implementar (actividades). Por ejemplo, una propuesta de precio para una agencia de viajes podría ser ofrecer descuentos por tipos de cliente, y la táctica sería crear paquetes de descuento según el segmento y las actividades; es necesario listar todas las acciones realizadas para asegurar que pueden ser entregadas estas propuestas. | Estrategias de *marketing*    *Nota.* elaborar imagen  [iconos-marketing-digital-simbolos-negocios-linea-planos-aislados\_1284-31953.jpg (740×616) (freepik.com)](https://img.freepik.com/vector-gratis/iconos-marketing-digital-simbolos-negocios-linea-planos-aislados_1284-31953.jpg?w=740&t=st=1665696229~exp=1665696829~hmac=5ed2543bede95cf8486dc372bdaee2da45415bf9b4df5ec18c965429ef7dea22)  Imagen: [124103\_i46](https://img.freepik.com/vector-gratis/iconos-marketing-digital-simbolos-negocios-linea-planos-aislados_1284-31953.jpg?w=740&t=st=1665696229~exp=1665696829~hmac=5ed2543bede95cf8486dc372bdaee2da45415bf9b4df5ec18c965429ef7dea22) |
| Paso 6 | Programas de acción  Constituye la forma en que las estrategias definidas se convertirán en realidad, para ello suelen definirse planes de trabajo, estructuras de desglose (más conocidas como EDT) y cronogramas.  Existen distintos tipos de cronogramas, quizá el más conocido es el Diagrama de Gantt, en el cual las actividades son distribuidas a través de una barra temporal. Cuanto más tiempo requieren, más larga será la barra; tiene como ventaja que permite visualizar fácilmente cuáles son aquellas que se planean ejecutar más rápido, cuáles necesitan más tiempo y aquellas que se realizarán de forma simultánea.  Otro de los tipos de cronograma utilizados es el de Pert, en él las actividades son representadas mediante cajas donde se referencia en cada una, los procesos necesarios para llevarlas a cabo, relacionándolos a través de flechas.  El cronograma de hitos es de uso en la gestión de proyectos, en él se incluyen las actividades de alta relevancia, por lo que se agrupan con base en criterios de esta clase (fecha, compromiso, costo, etc.). | Programas de acción    *Nota.* elaborar imagen  [entrevistas-filmacion-camarografos-estudio-television-presentador-noticias-hablando-invitado-al-programa-television-ilustracion-vector-plano-equipo-camara-radiodifusion-concepto-television\_74855-10184.jpg (826×444) (freepik.com)](https://img.freepik.com/vector-gratis/entrevistas-filmacion-camarografos-estudio-television-presentador-noticias-hablando-invitado-al-programa-television-ilustracion-vector-plano-equipo-camara-radiodifusion-concepto-television_74855-10184.jpg?w=826&t=st=1665696324~exp=1665696924~hmac=7c22a39138870f02189aef0afadea6f82bd74869ad597676257b189d103ef441)  Imagen: [124103\_i47](https://img.freepik.com/vector-gratis/entrevistas-filmacion-camarografos-estudio-television-presentador-noticias-hablando-invitado-al-programa-television-ilustracion-vector-plano-equipo-camara-radiodifusion-concepto-television_74855-10184.jpg?w=826&t=st=1665696324~exp=1665696924~hmac=7c22a39138870f02189aef0afadea6f82bd74869ad597676257b189d103ef441) |
| Paso 7 | Presupuestos  Es la cuantificación o el cálculo anticipado de los recursos requeridos para poner en marcha el plan de mercadeo; detalla desde el componente de personas hasta los costos y gastos requeridos para ejecutar las estrategias. Es importante considerar que el mismo debe estar por debajo de los ingresos que se esperan obtener con la ejecución del plan, es por ello que se sugiere, adicional a este, realizar un estado de resultados proyectando cuántos ingresos se esperan obtener y la relación de costos y gastos, con el fin de determinar la viabilidad del plan. | Presupuestos    *Nota.* elaborar imagen  [comprobar-lugar-trabajo-hombre-contando-mesa\_1262-2222.jpg (740×493) (freepik.com)](https://img.freepik.com/foto-gratis/comprobar-lugar-trabajo-hombre-contando-mesa_1262-2222.jpg?w=740&t=st=1665696396~exp=1665696996~hmac=7dd3ea4c2ad863dc150b2667d5e5ba19fe4507a17c0a75f427128444113ecdbd)  Imagen: [124103\_i48](https://img.freepik.com/foto-gratis/comprobar-lugar-trabajo-hombre-contando-mesa_1262-2222.jpg?w=740&t=st=1665696396~exp=1665696996~hmac=7dd3ea4c2ad863dc150b2667d5e5ba19fe4507a17c0a75f427128444113ecdbd) |
| Paso 8 | Tipos de presupuesto:   * Presupuesto maestro: recopila todos los presupuestos de cada una de las áreas y procesos de la empresa, por lo tanto, suministra una perspectiva integral. Se caracteriza por ser medible, funcional y comparativo; está atado directamente a la planeación estratégica de la empresa porque resume los diferentes proyectos, programas y planes de la organización. * Presupuesto de operación: está asociado al funcionamiento de la empresa, recoge lo relacionado con la administración, producción, prestación del servicio y ventas. * Presupuesto de ventas: se denomina también “presupuesto de ingresos” y cuantifica lo que la empresa espera vender en un determinado período de tiempo, así que contempla todos los estimados de cada uno de los productos que conforman el portafolio. * Presupuesto de producción y prestación del servicio: se elabora una vez está realizado el de ventas y cuantifica todo aquello que se requiere para poder soportar las ventas esperadas, por lo tanto, contempla los recursos y en general todo aquello que impacta la producción del bien o la prestación del servicio. * Presupuesto de mercadeo: consolida todo aquello que se requiere para poner en marcha las estrategias consideradas en el plan de mercadeo. | Tipos de presupuestos    *Nota.* elaborar imagen  [que-es-presupuesto-662x551.jpg (662×551) (gestion.org)](https://www.gestion.org/wp-content/uploads/2014/07/que-es-presupuesto-662x551.jpg)  Imagen: [124103\_i49](https://www.gestion.org/wp-content/uploads/2014/07/que-es-presupuesto-662x551.jpg) |
| Paso 9 | Controles  Hacen referencia a los mecanismos que se emplearán para realizar seguimiento al progreso del plan, a su vez que permite que la alta dirección tenga una mejor visibilidad sobre los resultados. Por ejemplo, una agencia de turismo puede presentar como control realizar cada mes una presentación al grupo directivo para mostrar el porcentaje de ejecución del plan, los resultados que se han obtenido hasta el momento, las dificultades que se han presentado y los próximos pasos.  En el ítem de los controles, los indicadores cumplen un papel fundamental dado que permiten realizar seguimiento a la ejecución del plan de mercadeo de forma cuantitativa, es por ello que se aconseja diseñarlos desde la formulación e implementarlos durante la ejecución. | Controles    *Nota.* elaborar imagen  <https://img.freepik.com/fotos-premium/cumplimiento-norma-ley-regulacion-interfaz-grafica-politica-calidad-empresarial_31965-6880.jpg?w=900>  Imagen: [124103\_i50](https://img.freepik.com/fotos-premium/cumplimiento-norma-ley-regulacion-interfaz-grafica-politica-calidad-empresarial_31965-6880.jpg?w=900) |

**5. Trazabilidad y plan de mejora**

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| La trazabilidad se refiere a tener documentado el seguimiento que se realiza a un plan, una estrategia, una táctica, una actividad o un proceso; es muy relevante porque posibilita tener una visión completa del inicio y el desarrollo de aquello que se está observando. | |

|  |
| --- |
| **Cuadro de texto** |
| En el siguiente video conocerá más sobre trazabilidad, plan de mejora y sus particularidades: |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Tipo de recurso | Video motion | | | |
| NOTA | La totalidad del texto locutado para el video no debe superar las 500 palabras aproximadamente | | | |
| Título | Trazabilidad y plan de mejora en los planes de mercadeo | | | |
| Escena | Imagen | Sonido | Narración | Texto |
| 1 | Planes de mejora    <https://www.oysconsultores.com/wp-content/uploads/2021/05/Sistemas-de-informacion-integrados-para-la-gestion-de-la-vivienda.jpg> | Sí | Los planes de mejora se entienden como las acciones a implementar con base en los resultados observados, con el propósito de continuar haciendo lo que está funcionando, ajustar lo que sea necesario y no incluir las acciones que definitivamente no están ofreciendo los resultados esperados.  Los planes de mercadeo son relevantes porque permiten accionar a tiempo y establecer estrategias que lleven al cumplimiento de las metas comerciales esperadas. | Planes de mejora  Resultados observados  Acciones  Planes de mercadeo |
|  | Trazabilidad    <https://img.freepik.com/foto-gratis/objetivos-exito-estrategia-negocio_1421-33.jpg?w=996&t=st=1666692613~exp=1666693213~hmac=c2ad47ea4d53bbe0010dff71c6b8555e5d89ce52deab212a9ca31bf7c51e4c2a> |  | Si un plan de mercadeo se diseña para implementarse de forma anual, la trazabilidad se debe realizar como mínimo de forma trimestral o mensual, esto significa que hay que documentar los resultados que se obtuvieron en ese período a fin de compararlos con lo planeado. | Plan de mercadeo  Trazabilidad  Documentar resultados |
| 2 | Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)O    Nota: elaboración propia del experto. | Sí | Para formalizar los planes de mejora no existen formatos únicos, cada organización basada en su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), en su planeación estratégica o de mercadeo, puede tener sus propias fichas. No obstante, hay algunos puntos que se recomiendan al momento de formularlos. | Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)  Planeación estratégica o de mercadeo |
| 3 | Plan de mercadeo    <https://aunmasdificiltodavia.es/wp-content/uploads/plan-de-marketing-digital-01-1200x900.jpg> | Sí | Visualizar el objetivo: en el plan de mercadeo se establecen unos objetivos medibles y alcanzables, por tanto, en el accionar se debe retomar aquel en el cual se enfocan las acciones, con el fin de tener una perspectiva clara de lo que se va a lograr. | Plan de mercadeo  Objetivos medibles y alcanzables  Acciones  Perspectiva clara |
| 4 | Plan de mejora    <https://www.questionpro.com/blog/wp-content/uploads/2020/04/1331.jpg> | Sí | Plantear las acciones a realizar: esto implica definir cuáles son las actividades que se espera realizar en el plan de mejora; se sugiere alistarlas para mayor visibilidad y una mirada integral de cómo contribuyen al cumplimiento del objetivo previamente referenciado. | Definir cuáles son las actividades  Plan de mejora  Cumplimiento del objetivo |
| 5 | Administradores de comunidades    <https://img.freepik.com/premium-photo/aerial-panoramic-city-view-time-square-area-manhattan-west-side-hudson-river-new-york-city-usa-social-media-hologram-concept-networking-establishing-new-people-connections_269648-7793.jpg?w=2000> | Sí | Establecer el horizonte de tiempo: cada red social y cada tipo de audiencia tiene unos días y horarios de mayor efectividad. Esa información debe ser conocida por los ‘administradores de comunidades virtuales’; es importante que en el plan de acción quede explícito cuándo se realizarán las acciones diseñadas. | Red social  Tipo de audiencia  Acciones diseñadas |
| 6 | Infraestructura tecnológica    <https://aunmasdificiltodavia.es/wp-content/uploads/plan-de-marketing-digital-01-1200x900.jpg> | Sí | Definir los recursos necesarios: siempre será importante mapear qué recursos se requieren para activar cada una de las acciones estipuladas en el plan de mejora. Adicionalmente, es importante tener presente que estos no solo hacen relación al dinero, sino también a personas (recursos humanos), tiempos e infraestructura tecnológica. | Recursos  Acciones  Personas  Tiempos  Infraestructura tecnológica |
| 7 | Comunicación oportuna    <https://img.freepik.com/fotos-premium/socios-comerciales-sentados-deskmeetings-asociaciones_252847-41808.jpg?w=1060> | Sí | Asociar responsables: asociar a cada acción un responsable es tan importante como los demás elementos mencionados previamente. Si bien el trabajo en equipo es relevante dentro de un proceso, siempre se debe tener claro quién es el responsable de la implementación, aclarando incluso cuándo se ejecutará dicha acción a través de una agencia digital que sea el punto de contacto con la empresa, de modo que siempre sea posible la comunicación oportuna y la validación sobre el estado de las acciones. | Trabajo en equipo  Proceso  Agencia digital  Comunicación oportuna  Estado de las acciones |
| 8 | Indicadores    <https://img.freepik.com/foto-gratis/concepto-idea-negocio-vista-lateral-mesa-azul-mano-sujetando-cubos-madera-palabra-nueva_176474-9364.jpg?w=996&t=st=1667337100~exp=1667337700~hmac=ff8d2986b9fec135f3f40be75b5029e021026a21841349d6af9e9ff2139f1624> | Sí | Listar nuevos resultados esperados: como se mencionó previamente, medir es la clave para saber a ciencia cierta qué funciona y qué no. Es por esto que se debe definir cuáles son los indicadores que se espera mejorar con el plan. | Nuevos resultados esperados  Medir es la clave  Indicadores que se espera mejorar con el plan. |
| 9 | Plan de mejora  Concepto adorable de organización de horario dibujado a mano Vector Premium  <https://www.freepik.es/vector-premium/concepto-adorable-organizacion-horario-dibujado-mano_3236880.htm#query=plan%20de%20trabajo&position=10&from_view=search> | Sí | Como se indicó anteriormente, toda esta información debe llevarse a un formato o matriz que cumpla doble función: ser una herramienta de planeación y ser un instrumento de seguimiento. | Información  Plan de mejora  Herramienta de planeación  Instrumento de seguimiento |
| Nombre del archivo | 124103\_v2 | | |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| Recuerde explorar los demás recursos que se encuentran disponibles en este componente formativo, como son la síntesis, la actividad didáctica, el material complementario, entre otros. | |

**SÍNTESIS**

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Síntesis |
|  | |
| Introducción | Revise el esquema gráfico que sintetiza las temáticas abordadas en el componente formativo. |
| Nota: elaboración propia del experto.  Imagen: 124103\_i51 | |

**ACTIVIDAD DIDÁCTICA**

|  |  |
| --- | --- |
| Nombre: | Conceptos claves del plan de mercadeo turístico |
| Objetivo: | Reforzar los conocimientos asociados al plan de mercadeo turístico. |
| Texto introductorio | La siguiente actividad se realiza para identificar los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje, sobre conceptos claves para la presentación de un plan estratégico del mercado turístico, según objetivos y procedimiento. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tipo de recurso | Verdadero y falso | |
| Un plan de mejora se realiza antes de comenzar con la implementación de un plan:  a. Verdadero  b. Falso  Retroalimentación  Correcto: Los planes de mejora se realizan durante o después de implementar un plan.  Incorrecto: Revise nuevamente el componente formativo. | | <https://img.freepik.com/vector-gratis/ilustracion-concepto-plan-negocios_114360-1487.jpg?w=996&t=st=1666587063~exp=1666587663~hmac=7696f86a588240f288a80d36060d4cf297500dcf1b566ae62210d63c51b36ce4>  *Nota.* elaborar imagen  Imagen: [124103\_i52](https://img.freepik.com/vector-gratis/ilustracion-concepto-plan-negocios_114360-1487.jpg?w=996&t=st=1666587063~exp=1666587663~hmac=7696f86a588240f288a80d36060d4cf297500dcf1b566ae62210d63c51b36ce4) |
| Un indicador siempre debe tener un objetivo:  a. Verdadero  b. Falso  Retroalimentación  Correcto: Los indicadores siempre están diseñados para medir un objetivo que se tiene definido.  Incorrecto: Revise nuevamente el componente formativo. | | Ibídem |
| Siempre un indicador y un plan de mejora requieren de un responsable:  a. Verdadero  b. Falso  Retroalimentación  Correcto: A nivel empresarial, todo lo que se realiza, incluidos los indicadores y los planes de mejora, requieren de un responsable.  Incorrecto: Revise nuevamente el componente formativo. | | Ibídem |
| Todos los planes de mercadeo se realizan para ser ejecutados en un período de un año:  a. Verdadero  b. Falso  Retroalimentación  Correcto: Si bien es una práctica que los planes de mercadeo se diseñen para ser ejecutados en un año, es de libre elección de cada empresa plantearlo para el período de tiempo que considere oportuno.  Incorrecto: Revise nuevamente el componente formativo. | | Ibídem |
| Dentro de un plan de mercadeo, la ‘situación actual del *marketing*’ consiste en realizar una evaluación de cómo es la situación financiera de la empresa:  a. Verdadero  b. Falso  Retroalimentación  Correcto: La situación actual del *marketing* es un diagnóstico sobre la posición de la empresa en el mercado, la caracterización de los segmentos y sus clientes actuales y una descripción de la mezcla de mercadeo actual del portafolio, o asociada a determinado producto turístico.  Incorrecto: Revise nuevamente el componente formativo. | | Ibídem |
| Los objetivos del plan estratégico son los mismos objetivos del plan de mercadeo de la empresa:  a. Verdadero  b. Falso  Retroalimentación  Correcto: Si bien los objetivos estratégicos tienen coherencia con los del plan de mercadeo, los primeros están enfocados en lo que quiere alcanzar la empresa y los segundos están dirigidos específicamente a los procesos comerciales y de cliente.  Incorrecto: Revise nuevamente el componente formativo. | | Ibídem |
| El presupuesto del plan de mercadeo permite tener visibilidad sobre los recursos que se requieren para ejecutar el plan.  a. Verdadero  b. Falso  Retroalimentación  Correcto: El presupuesto es la cuantificación de los recursos necesarios para implementar el plan de mercadeo.  Incorrecto: Revise nuevamente el componente formativo. | | Ibídem |
| En la implementación del plan de mercadeo se valida la efectividad obtenida con la ejecución de las estrategias:  a. Verdadero  b. Falso  Retroalimentación  Correcto: La implementación del plan de mercadeo es la puesta en marcha; la validación de la efectividad se da en la etapa de evaluación y cierre.  Incorrecto: Revise nuevamente el componente formativo. | | Ibídem |
| Un buen proceso de planeación implica siempre un proceso de análisis que permita determinar cuál es la situación actual:  a. Verdadero  b. Falso  Retroalimentación  Correcto: El análisis es parte fundamental de un buen proceso de planeación porque permite establecer con claridad cuáles son las condiciones actuales.  Incorrecto: Revise nuevamente el componente formativo. | | Ibídem |
| Los objetivos siempre son el punto de partida para la definición de un plan de mejora:  a. Verdadero  b. Falso  Retroalimentación  Correcto: El plan de mejora se fundamenta en el conocimiento de los objetivos.  Incorrecto: Revise nuevamente el componente formativo. | | Ibídem |

|  |
| --- |
| Realimentación general positiva  ¡Felicitaciones!, según los resultados obtenidos se evidencia claridad en los conceptos sobre planes de mercadeo. |
| Realimentación general negativa  Se le invita a leer nuevamente el componente formativo y los materiales complementarios. |

**MATERIAL COMPLEMENTARIO**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tipo de recurso | Material complementario | | |
| Tema | Referencia APA del material | Tipo | Enlace |
| 1. Planeación | Presidencia de la República de Colombia (s.f.) *Comisión Nacional de Competitividad e Innovación.* <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/el-sistema/comision-nacional-competitividad-innovacion> | Página web | <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/el-sistema/comision-nacional-competitividad-innovacion> |
| 4. Plan de mercadeo | Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing.* Prentice Hall. | Libro | <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf> |
| 4. Plan de mercadeo | Universidad del País Vasco. (2015). Guía plan de marketing: guía inicial. | Guía | <https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/PLAN+DE+MARKETING+GU%C3%8DA+INICIAL+FINAL+cast.pdf> |
| 4. Plan de mercadeo | Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing.* Pearson Educación. | Libro | <https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf> |

**GLOSARIO**

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Glosario |
| Estrategias de *marketing* | es el conjunto de tácticas y actividades con los cuales la empresa persigue el cumplimiento de los objetivos de mercadeo y ventas. |
| Indicador de gestión | es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. |
| Mejora continua | el proceso de mejora continua es la ejecución constante de acciones que optimizan los procesos en una organización, minimizando al máximo el margen de error y de pérdidas. |
| Objetivos | son cada uno de los fines que se quieren alcanzar. Son enunciados claros, articulados y en el contexto organizacional son coherentes con las metas. |
| Plan de mercadeo | documento escrito que define las estrategias que se implementarán para lograr los objetivos de mercadeo y ventas de la empresa. |
| Planeación | es un proceso de análisis y determinación respecto a la consecución de una acción a realizar, una meta o un objetivo. |
| Plan estratégico | es un documento que brinda una perspectiva sobre la forma en que se espera se desarrolle la empresa y el negocio en el largo, mediano y corto plazo. |
| Planes de mejora | son las acciones por implementar con base en los resultados observados de un proyecto, actividad o táctica realizada. |
| Presupuesto del plan de mercadeo | es la cuantificación o el cálculo anticipado de los recursos requeridos para poner en marcha el plan de mercadeo propuesto. |
| Recursos | son todo aquello que se requiere para garantizar el funcionamiento de la empresa y que esta desempeñe de manera idónea su objeto social. |

**REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS**

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Bibliografía |
|  | Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc. Graw Hill. |
|  | Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica.* Pearson Educación. |
|  | Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall. |
|  | Monroy González, L. L. & Simbaqueba Prieto, N. (2017) *La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas.* Universidad de La Salle. |