



# 4

## Acciones de comunicación de marketing para el posicionamiento de hoteles cubanos en plataformas digitales

*Marketing communication actions for the positioning of Cuban hotels on digital platforms*

Roberto López Boudet<sup>1\*</sup> <http://orcid.org/0000-0002-1445-4818>

Celestino González Breto<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0002-1718-8594>

Jorge Ricardo Alfonso Muruais<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0003-3582-9639>

<sup>1</sup>Facultad de Ingeniería industrial, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Cuba.

\*Autor de correspondencia: [boudet@ind.cujae.edu.cu](mailto:boudet@ind.cujae.edu.cu)

### RESUMEN

**Objetivo:** Determinar acciones de comunicación de marketing para el posicionamiento de hoteles cubanos en las plataformas digitales.

**Materiales y métodos:** Teóricos, empíricos y estadísticos; además, herramientas como: el benchmarking competitivo, el coeficiente de concordancia de Kendall, el test de bondad Chi cuadrado y el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach.

**Resultados:** Para determinar las acciones, se diseñó un procedimiento sustentado en la teoría de la comunicación como elemento del marketing que cuenta con cinco etapas con sus herramientas; lo que permitió la determinación de cuatro acciones por las fuerzas competitivas de Porter, veinticinco por las plataformas digitales, dos por los atributos diferenciadores y uno por la definición del público objetivo, en ese orden de prioridad.

**Conclusiones:** Se identificaron limitaciones metodológicas en cuanto al orden de realización de las etapas, su adecuación al contexto de hoteles cubanos, así como en relación al control de las acciones, entretanto se constató un alto por ciento de coincidencias entre las etapas que se tomaron como referentes; el procedimiento, a través de cinco etapas dotadas de herramientas e indicaciones, establece un orden lógico a seguir, facilitando la determinación de acciones de comunicación de marketing para el posicionamiento de instalaciones hoteleras cubanas en plataformas digitales; además de la validez práctica del procedimiento con su implementación en un hotel cubano de ciudad que derivó en la propuesta de 32 acciones de comunicación de marketing debidamente estructuradas y ordenadas para el posicionamiento del hotel en plataformas digitales.

**Palabras clave:** posicionamiento hotelero, plataformas digitales, modelos de posicionamiento en plataformas digitales, turismo cubano.

### ABSTRACT

**Objective:** Determine marketing communication actions for the positioning of Cuban hotels on digital platforms.

**Materials and methods:** Theoretical, empirical and statistical; in addition, tools such as: competitive benchmarking, Kendall's coefficient of agreement, the Chi square goodness test and Cronbach's Alpha reliability coefficient.

**Results:** To determine the actions, a procedure was designed based on the theory of communication as an element of marketing that has five stages with their tools; which made it possible to determine four actions for Porter's competitive forces, twenty-five for digital platforms, two for differentiating attributes and one for the definition of the target audience, in that order of priority.

**Conclusions:** Methodological limitations were identified in terms of the order of carrying out the stages, their adaptation to the context of Cuban hotels, as well as in relation to the control of the actions, meanwhile a high percentage of coincidences was found between the stages that were taken as references; the procedure, through five stages equipped with tools and indications, establishes a logical order to follow, facilitating the determination of marketing communication actions for the positioning of Cuban hotel facilities on digital platforms; the practical validity of the procedure was confirmed with its implementation in a hotel in a Cuban city, which led to the proposal of 32 marketing communication actions duly structured and ordered for the positioning of the hotel on digital platforms.

**KEYWORDS:** hotel positioning, digital platforms, positioning models on social platforms, Cuban tourism.

*Cómo citar:* López Boudet, G., González Breto, C. & Alfonso Murais, J.R. (2024). Acciones de comunicación de marketing para el posicionamiento de hoteles cubanos en plataformas digitales. *Retos de la Dirección*, 18(1), e24104. <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/e24104>



## Introducción

El turismo constituye una actividad que realizan las personas durante sus viajes y estancias a lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios u otros (Baéz & Cerrato, 2017). Así pues, ese sector es celebrado como una decisiva y gigantesca industria mundial que tuvo un estable crecimiento desde la Segunda Guerra Mundial (Julca, 2016).

Para el turismo, en los últimos años las plataformas digitales están siendo de gran importancia dentro de las acciones de comunicación de marketing, pues conllevan a desarrollar estrategias de posicionamiento (Hu & Trivedi, 2020). En ese sentido, un posicionamiento bien gestionado transmite valor, la esencia de la marca y muestra los beneficios del producto (Urrutia & Napán, 2021).

El caso particular del posicionamiento hotelero, es una tarea que requiere de mucho tiempo para desarrollar acciones de marketing digital, que ayuden a destacarse entre tanta competencia. Exponen Ruiz *et al.* (2023) que la clave del sector hotelero se basa en ajustar las acciones en dependencia de las particularidades de cada establecimiento y en atender sus acciones para ser seleccionados por los clientes a partir de la incorporación de los procesos de innovación tecnológica.

Los autores de este artículo coinciden con Navarro (2019) cuando sentencia que internet se ha convertido en indispensable herramienta para cualquier establecimiento turístico. Por tanto, si se quiere llegar a tener éxito en una instalación hotelera se tiene que conocer, a través de qué medios se puede llegar a los posibles clientes.

Por ello, actualmente, la mercadotecnia es una actividad que toda empresa debe implementar para crecer y fidelizar a sus consumidores; la que en coincidencia con Cascales *et al.*, 2017; Reyes *et al.*, 2020; Vega, 2020, debe ser entendida como una filosofía que debe influir en todas las áreas de una empresa.

Esto puede resumirse, según Jaramillo *et al.* (2018) en la definición de la misión de la empresa, en el análisis de su situación interna y externa, en el establecimiento de sus objetivos y en la determinación de acciones de marketing.

Precisamente, a consideración de Yaneva (2020):

Las buenas prácticas bien establecidas entre las organizaciones de todo el mundo, muestran que la gestión exitosa de la comunidad empresarial depende cada vez más de





la adopción de estrategias efectivas relacionadas con la mejora de la infraestructura de información y comunicación implementada y en funcionamiento. (p.7)

Para Carrasco (2020), el gran avance de la tecnología es un hecho, por ese motivo, es imperativo tener una presencia online bien gestionada para el desarrollo de cualquier negocio; pues en los últimos años se ha visto un cambio en la manera de comerciar, ahora se comunica más por internet (Salazar *et al.*, 2017).

Vargas (2017) da importancia a ello por su interacción con el consumidor, pues, al ser el proceso más dinámico, se genera mayor audiencia a un costo menor, se reduce el tiempo y el costo de ventas y, por último, se presentan ventajas ante una publicidad más rápida.

Feitosa *et al.*, 2020; Navarro, 2019 concuerdan con que cada hotel debe tener su propia estrategia en las plataformas digitales para posicionarse y desarrollar una imagen, saber en cuál participar y cuáles contenidos mostrar. Con ese punto de vista, Sánchez, *et al.* (2020) y los autores del presente artículo, coinciden en la necesidad de un *Community Manager* como el encargado de vincular al cliente con el hotel.

Cuba es uno de los destinos turísticos en el Caribe, como lo afirman Salinas *et al.* (2019):

El turismo como fuente de divisas representa, en la actualidad para Cuba, el segundo lugar en la economía, con un crecimiento promedio anual del 11 % entre 1990 y 2007 y del 6 %, más ajustado a la realidad mundial, hasta el 2016. (p.25)

Por lo anterior, el desafío del turismo cubano consiste en diseñar acciones de comunicación que potencien su desarrollo como un sector estratégico.

Sin embargo, es palpable aún el divorcio existente entre la industria turística y las tecnologías de la información (Ramos *et al.*, 2018). La hotelería cubana continúa desactualizada; aplica modelos tradicionales que dejan en manos del tur operación la distribución turística y se encasilla en el rol de receptivo. Aunque hay esfuerzos a nivel ministerial, se evidencia centralización y ausencia de acciones de comunicación de marketing para el posicionamiento que fomenten la interacción activa de las instalaciones hoteleras y, por ende, su poca visibilidad en las plataformas digitales. Es por ello que el objetivo de este artículo es determinar acciones de comunicación de marketing para el posicionamiento de un hotel cubano en las plataformas digitales.

## Materiales y métodos

Se realizó un estudio con enfoque sistémico para el cual se utilizaron diversos métodos de investigación.





Como métodos teóricos se emplearon: el análisis-síntesis, el que permitió resumir los aspectos esenciales que sobre el tema han planteado varios autores para caracterizar el fenómeno estudiado; inducción-deducción, para llegar a conclusiones generales a partir de premisas particulares o viceversa; histórico-lógico, para sintetizar el estudio cronológico de las distintas concepciones por diferentes autores de los aspectos de la investigación; y el enfoque sistémico, para considerar que los productos hoteleros y las redes sociales se interrelacionan en un sistema único para mejorar el posicionamiento hotelero.

Se aplicaron, como método empírico, la entrevista a los especialistas comerciales del hotel estudiado, así como la observación a su desempeño.

Desde el punto de vista estadístico se aplicó el coeficiente de concordancia Kendall entre los entrevistados a fin de conocer la relación de criterios entre ellos y el Alfa de Cronbach con el propósito de demostrar la confiabilidad de los instrumentos utilizados.

El análisis documental permitió captar y analizar la información cualitativa y cuantitativa lo que permitió la elaboración de los diagramas Ishikawa y Pareto, el Benchmarking competitivo en las plataformas digitales y el método Delphi para llegar a los resultados.

Saber cómo posicionarse en redes digitales es uno de los elementos más importantes para cualquier negocio, es el acto de desarrollar la oferta y la imagen de la empresa a partir de descubrir las necesidades y preferencias del consumidor, para que así ocupe un lugar competitivo en la mente de estos (Feitosa *et al.*, 2020); pues en una plataforma se debe transmitir sinceridad, claridad y humildad.

En correspondencia se estudiaron diez fuentes bibliográficas que trabajaron metodológicamente el posicionamiento en plataformas digitales, y en las cuales sus autores contemplaron entre sus etapas, la determinación de acciones de comunicación de marketing para el posicionamiento en esas plataformas, lo cual constituye el fin de esta investigación.

La aplicación práctica del procedimiento quedó demostrada en un hotel de ciudad, situado en La Habana, con categoría cinco estrellas y de administración extranjera.

## Resultados y discusión

A partir del estudio de los diez referentes: Ayala, 2013; Badel, 2015; Castaño y García, 2017; Finkel *et al.*, 2014; García y León, 2021; Isín *et al.*, 2019; Mera *et al.*, 2022; More y Pérez, 2020; Torres *et al.*, 2013; Vaca *et al.*, 2020 y la identificación de sus carencias metodológicas, se elaboró un procedimiento sustentado en la teoría de la comunicación como elemento inseparable del marketing, según defiende Carrasco (2020). Sus etapas se diseñaron





considerando los resultados del análisis de coincidencia, pero ajustadas al contexto de los hoteles cubanos. También se concibieron otras etapas que, a juicio de estos investigadores, resultaron relevantes.

La revisión documental realizada permitió comprobar, en las propuestas metodológicas, la presencia de las siguientes etapas:

1. Análisis del mercado.
2. Análisis de la situación actual de la empresa.
3. Estudio de la competencia.
4. Presencia en redes sociales.
5. Identificación de atributos relevantes.
6. Diseño de estrategias.
7. Establecimiento de la diferenciación.
8. Propuesta de valor.
9. Canal de distribución.
10. Establecimiento de objetivos de marketing digital.
11. Gestión del presupuesto.
12. Elaboración de plan de acción.

En la Tabla 1. se muestra una matriz para el análisis de coincidencia de las etapas propuestas en los diez referentes estudiados.

**Tabla 1.** Estudio comparativo de los referentes metodológicos para el posicionamiento en las plataformas digitales

Etapas	Referentes metodológicos										Frec.	%
	Ayala (2013)	Torres, et al. (2013)	Finkel, et al. (2014)	Badel (2015)	Castaño y García (2017)	Isín et al. (2019)	Vaca et al. (2020)	More y Pérez (2020)	García y León (2021)	Mera et al., (2022)		
1	X		X	X	x	x	x		X	x	8	<b>80</b>
2			X	X			x	x	X		5	50
3	x	x		X	x	x	x	x		x	8	<b>80</b>
4		x	X	X			x	x			5	50
5	x				x	x	x	x			5	50
6			X			x		x			3	30
7							x	x			2	20
8	x	x				x	x	x	x		6	<b>60</b>
9		x					x		x		3	30
10							x			x	2	20
11									x	x	2	20
12							x				1	10
Frec.	4	4	4	4	3	5	10	7	5	4		
%	33	33	33	33	25	42	<b>83</b>	58	42	33		

Fuente: elaboración propia





Como resultado de este análisis se identificó que:

- El 80 % de los autores concuerdan en que el análisis del mercado y el estudio de la competencia son etapas que no pueden faltar.
- El 60 % afirma que la propuesta de valor es una etapa que debe tenerse en cuenta.
- El 50 % considera que el análisis de la situación actual, la presencia en las redes y la identificación de los atributos son etapas también importantes.

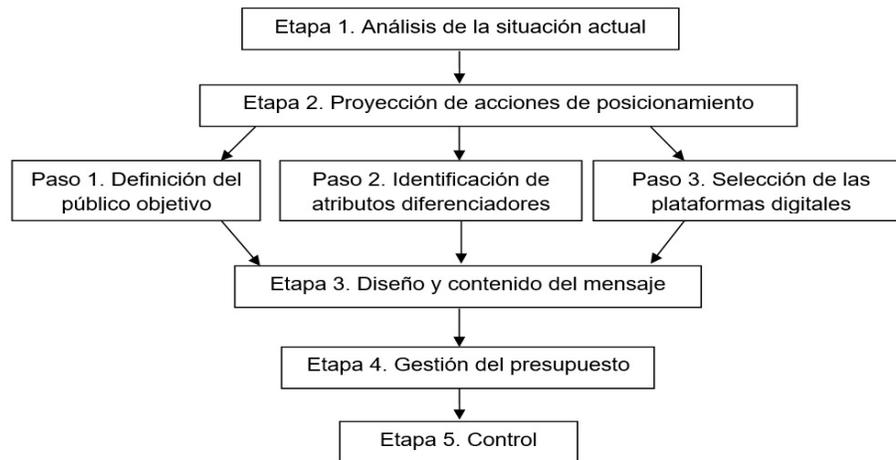
El modelo propuesto por Vaca *et al.* (2020) se consideró el más completo, debido a que abarca el 83 % de las etapas identificadas en el resto de las fuentes, con el propósito de determinar las acciones de marketing en el posicionamiento en plataformas digitales.

### **Procedimiento de comunicación de marketing para el posicionamiento de hoteles cubanos en plataformas digitales**

En opinión de estos investigadores las etapas que aparecen en los diez referentes metodológicos analizados (ver Tabla 1) muestran limitaciones en cuanto a su ordenamiento para la implementación de las acciones que se requieren para lograr el posicionamiento en las plataformas digitales, tampoco se contemplan acciones de control a fin de identificar las desviaciones ante lo planificado y su corrección oportuna.

El procedimiento quedó estructurado en cinco etapas, la segunda de ellas con tres pasos (Fig. 1).

En sus etapas se contemplaron: las cinco fuerzas de Porter, la matriz DAFO, el plan de acción, la matriz Viabilidad/Importancia y el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral. De los referentes metodológicos analizados se retomaron todas las etapas, las que se contextualizaron, reordenaron según la lógica de estos investigadores y reagruparon según los objetivos parciales a alcanzar, para lograr como fin el posicionamiento de los establecimientos hoteleros en las plataformas digitales.



**Fig. 1.** *Procedimiento para el posicionamiento de instalaciones hoteleras en las plataformas digitales*

Fuente: elaboración propia

Las etapas quedaron descritas de la siguiente manera:

### **Etapa 1. Análisis de la situación actual**

Consiste en entender cómo se comporta la instalación en sus actividades comerciales. El método del benchmarking (o evaluación comparativa) permite analizar los puntos fuertes y débiles de los competidores con mejores experiencias, para tomarlos como punto de referencia y establecer mejoras.

En el análisis externo, la noción de rivalidad ampliada de Porter, parte de la idea de que la capacidad para explotar una ventaja competitiva en el mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa, sino también de otros elementos que constituyen las cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de un mercado a largo plazo:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: un mercado no es atractivo si existen barreras de entrada difíciles de franquear por nuevos participantes que llegan con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una posición de mercado.
2. Poder de negociación de los proveedores: un mercado no es atractivo cuando los proveedores están bien organizados en gremios, tengan fuertes recursos y puedan imponer condiciones de precio y tamaño del pedido. Además, empeora la situación de la empresa si los proveedores son claves para ella, si no tienen sustitutos o tienen pocos sustitutos y de alto costo.
3. Poder de negociación de los clientes: un mercado no es atractivo cuando los clientes están



bien organizados, cuando el producto tiene varios o muchos sustitutos, cuando el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, ya que esto le permite hacer sustituciones a igual o menor precio. Cuanto más organizados están los compradores más exigencias tendrán en cuanto a reducción de precios, mayor calidad, mayor servicio y la empresa tendrá una disminución en el margen de beneficio.

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación es más complicada si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, con reducción de los márgenes de beneficio de la empresa.
5. Rivalidad entre los competidores: un mercado no es atractivo cuando los competidores están bien posicionados, sean numerosos y los costos fijos sean altos. La empresa estará constantemente enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin productos sustitutos importantes. Se propone emplear para su identificación la encuesta, la lista de chequeo, el análisis de anuarios estadísticos u otros documentos.

Hacia lo interno, el análisis de las áreas funcionales de la entidad (comercial, recursos humanos, técnica, etc.) permite conocer cuál es la situación actual que no compromete la supervivencia de la instalación en su mercado.

El empleo de la matriz DAFO contribuyó a este análisis. Es una técnica de trabajo grupal de gran certidumbre, que posibilita determinar la estrategia genérica que más convenga. Según el análisis de cada uno de sus cuadrantes se pueden sugerir algunas estrategias, conforme a lo mostrado en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Factores de la matriz DAFO

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Análisis interno	Capacidades distintivas Ventajas actuales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasos Resistencia al cambio Motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Análisis externo	Nuevas políticas y regulaciones Debilidades del competidor Posicionamiento estratégico	Altos riesgos Cambios en el entorno

Fuente: elaboración propia

## Etapa 2. Proyección de acciones de posicionamiento

### Paso 1. Definición del público objetivo





Las acciones deben ir enfocadas a satisfacer las necesidades e intereses del público objetivo, conforme al objeto social y misión del hotel. Se deben conocer sus gustos, aficiones y preferencias a fin de identificar sus motivaciones, según sus características de profesionalidad, ingresos, etc.

### **Paso 2. Identificación de atributos diferenciadores**

Consiste en utilizar un atributo, a lo sumo dos, que permita diferenciarse del resto de la competencia para formar una imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad. Se debe definir entonces en el hotel, cómo quiere ser reconocido, si lo representa alguna marca hotelera nacional o internacional, qué servicios brinda, cómo es el comportamiento de sus trabajadores y las características de su ubicación. Por ejemplo, un atributo diferenciador para un hotel de ciudad pudiera ser su cercanía al centro histórico y a lugares de interés cultural o científico. Mientras que para un hotel de playa pudiera ser su cercanía a la ribera.

### **Paso 3. Selección de las plataformas digitales**

Se requiere seleccionar las plataformas digitales adecuadas, por lo que es imprescindible trabajar en la imagen que se quiere proyectar. Este conocimiento se debe basar en una generación de contenidos interesantes, que atraiga a más personas, que participen, que pregunten y, sobre todo, que se dirijan a la Web para conocer más a fondo los servicios que se ofrecen. Para los potenciales huéspedes se trata de un medio rápido y eficaz que resulta más cómodo y económico, se realizan actualizaciones diarias de las ofertas, se captan nuevos clientes, se mejoran las relaciones, se fidelizan, se generan oportunidades de negocio y se incrementan las ventas.

### **Etapa 3. Diseño y contenido del mensaje**

Las acciones de comunicación deben ser portadoras de mensajes dirigidos al público objetivo. Su diseño depende del tipo de respuesta que se espera y debe desarrollar un mensaje efectivo; lo que significa:

1. Establecer el contenido (qué decir): consiste en los elementos, aspectos o estímulos que se le va a mostrar y/o expresar con el propósito de que se reciba la respuesta deseada. O sea, alguna clase de beneficio, motivación, utilidad, atributo, valor, argumento, idea o razón por la cual el público deberá pensar o interesarse por un bien o servicio. Los tres tipos posibles de contenidos son:
  - Racionales: centrados en destacar aquellos atributos o características de los productos vinculados; por ejemplo: calidad, valor, utilidad, economía, vida útil, etc.





- Emocionales: centran su contenido en cuestiones positivas o negativas del público como pueden ser, entre otros: el nivel de culpabilidad, los sentimientos de vergüenza, el amor, el humor, el orgullo, la alegría, el miedo, etc.
  - Morales: dirigen sus argumentaciones hacia aquellos aspectos relacionados con las cosas buenas, justas, correctas, sociales, ambientales o vinculadas con las razas, la sexualidad, etc.
2. Estructurarlo (cómo decirlo de forma lógica): la efectividad de los mensajes no solamente depende de su contenido, sino también de su estructura. Es por ello, que deben ser de tres formas posibles:
- Planteamiento de conclusiones: se refiere al modo en que deben presentarse. Es decir, resaltar las conclusiones o dejar que el público saque las suyas propias. Al parecer, las experiencias en estas cuestiones indican que el mejor planteamiento es el segundo, pues los demasiados explícitos, fuertes o ambiguos, pueden limitar la aceptación de un producto y causar, por ejemplo, reacciones negativas en determinadas situaciones.
  - Argumentaciones positivas y/o negativas: plantea si se deben incluir o hacer mención solo a elementos o valores positivos o deben añadirse también algunos de carácter negativo. La respuesta a esta interrogante está en dependencia del público, en cuanto a su predisposición, educación u oposición al posible mensaje.
  - Orden de presentación de argumentos: se debe decidir si los argumentos más importantes estarán al principio o al final. Si los mensajes contienen valores positivos, los más fuertes ganarán ventaja inicial en cuanto a atención. Sin embargo, también en dependencia del tipo de público el orden, lógicamente, tiene que ser ajustado, pues comenzar con las argumentaciones más fuertes e importantes al principio no siempre es lo indicado; en ocasiones, conveniente finalizar un mensaje con estos.
3. Formato (cómo expresarlo en forma simbólica): el mensaje tiene que diseñarse en un formato adecuado. Por ejemplo, en la publicidad escrita el mensaje tiene que tener en cuenta el encabezamiento, ilustración, color, etc. Las plataformas digitales tienen rutinas y pausas y los presentadores deben cuidar muy bien sus gestos, vestuario y otros aspectos.
4. Establecer fuente (quién debe decirlo): los mensajes deben provenir de fuentes con alto grado de credibilidad las que hacen que los consumidores presten mayor atención, confianza y recuerdos. Es por ello, que el marketing utiliza con frecuencia a personalidades célebres que se desempeñan como líderes de opinión, para las campañas promocionales, quienes



se apoyan en la experiencia, honestidad, sentido del humor, naturalidad, sencillez, grado de confianza, gusto personal, conocimientos, capacidad de aceptación y de otros factores relevantes.

#### Etapa 4. Gestión del presupuesto

Para dar cumplimiento a las acciones de comunicación determinadas, se debe administrar eficientemente los recursos económicos. Si bien muchas de las acciones permiten incrementar el tráfico de manera orgánica, es decir, sin realizar ningún pago, otras requieren de un pago periódico, por lo que se debe elaborar un presupuesto. Para ello, se propone la elaboración de un plan para implementar todas las acciones considerando los siguientes elementos:

1. Objetivo: conocer a dónde se quiere y se puede llegar; deben ser medibles, asequibles, específicos y acotados en el tiempo.
2. Acción: elaborar las acciones.
3. Recursos materiales necesarios.
4. Responsables.
5. Participantes.
6. Fecha de inicio y de terminación.
7. Costos: en tiempo y en unidades monetarias.

Con estos elementos, se propone elaborar la matriz de la Fig. 2 para ordenar con prioridad las acciones a través de: la viabilidad, dada por el menor costo y tiempo de ejecución; y la importancia, por el impacto en el logro del cambio (1 representa el menor y 10 el mayor).

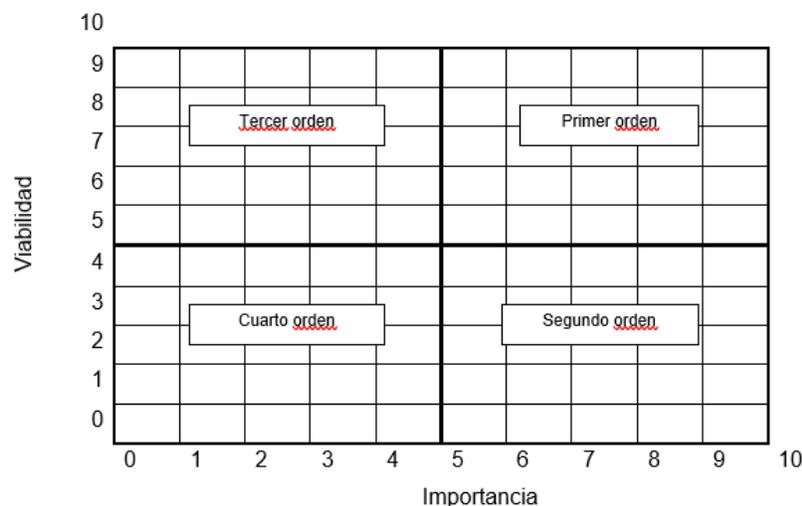


Fig. 2. Matriz Viabilidad/Importancia

Fuente: elaboración propia





Para determinar la prioridad de ejecución de las acciones se ubican: en primer orden las acciones que tienen mayor importancia y viabilidad; en segundo, las que tienen mayor importancia y menor viabilidad; en tercero, las que tienen menor importancia y mayor viabilidad; y en cuarto orden, las que tienen menor importancia y viabilidad.

### **Etapas 5. Control**

Tiene el propósito de establecer controles periódicos de los indicadores y analizar los resultados, lo que resulta indispensable para saber qué acciones de comunicación digital tienen más éxito. Debe realizarse de manera continua y sistemática, mediante la identificación de los logros y debilidades y recomendar medidas para alcanzar los resultados esperados.

Esta etapa tiene el propósito de establecer controles periódicos de los indicadores y es indispensable analizar los resultados para saber qué acciones de comunicación digital tienen más éxito. Debe realizarse de manera continua y sistemática, mediante la identificación de los logros y debilidades y recomendar medidas para alcanzar los resultados esperados.

Para este control los autores de este trabajo incorporan el Cuadro de Mando Integral (CMI) que permite estructurar los objetivos de forma dinámica e integral, según una serie de indicadores de gestión, que evalúan el desempeño (Vega *et al.*, 2020) y cuatro perspectivas en relación causa-efecto: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. De esta manera, el cumplimiento de los indicadores de la cuarta, produce efecto en los indicadores de la tercera, estos en la segunda y, al final, en la primera.

Se coincide con Vega *et al.* (2020) en cuanto a que los indicadores de las perspectivas procesos internos, aprendizaje y crecimiento, son inductores; mientras, los correspondientes a las perspectivas financiera y clientes son indicadores de resultados.

Como consecuencia de la implementación del procedimiento en un hotel de ciudad cubano se obtuvieron los resultados que se muestran por etapas.

En la primera etapa sobre el análisis externo, la revisión documental evidenció que la rivalidad del sector a través del estudio de las cinco fuerzas de Porter es alta, pues:

1. Es alta la amenaza de entrada de nuevos competidores, pues se firman contratos con nuevas cadenas para la explotación turística del mercado cubano y existe un creciente sector no estatal con el ofrecimiento de los mismos servicios.
2. Es alto el poder negociador con los proveedores, cada vez se dan más facilidades al inversor extranjero para el sector turístico del país y a nuevos actores del entorno cubano en el





abastecimiento de diversos productos.

3. Es alto el poder negociador de los clientes, ya los turoperadores son cada vez más exigentes y son significativamente baja la llegada de turistas independientes.
4. Es alta la amenaza de ingreso de productos sustitutos, por la flexibilización y la aprobación de nuevas empresas en el país y el surgimiento de nuevas modalidades de alojamiento hotelero.
5. Es alta la rivalidad entre competidores, aunque todos los hoteles circundantes ofrecen servicios de calidad, tienen atributos diferenciadores que los distinguen y pueden ser de mayor atracción.

En correspondencia se sugirieron las siguientes acciones competitivas que conllevaban a un liderazgo en costos:

1. Controlar exhaustivamente los costos, de tal forma que exista flexibilidad para disminuir los precios de las habitaciones: lo que conlleva a una disminución del alto precio que tienen actualmente.
2. Ahorrar en el consumo de materias primas y combustibles: buscar alternativas conforme al turismo sostenible.
3. Buscar proveedores de insumos con precios más atractivos, sin disminuir la calidad: incluye a las nuevas formas de gestión no estatal.
4. Mantener periódicamente la instalación para evitar roturas o problemas mayores: establecer un plan de mantenimiento preventivo.

Otro análisis realizado durante la etapa fue el benchmarking competitivo. La observación de los datos en la plataforma Global Review Index (GRI) relativo a: puntuación general de reputación de hoteles rivales en contraste con el rendimiento del servicio; relación calidad-precio; habitaciones; ubicación y limpieza, evidenció que el hotel es débil con respecto a su competencia en los indicadores: calidad-precio, ubicación y habitaciones.

Hacia el análisis interno se consultó a un grupo de especialistas para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en esa instalación. Se aplicó el coeficiente de concordancia de Kendall que arrojó un alto valor de 0,94 y al aplicarse el test Chi cuadrado resultó estadísticamente significativo y el Alfa de Cronbach, con un valor de 0,8, lo que significa que fueron confiables los criterios emitidos. Por lo que se definieron 5 fortalezas, 5 debilidades, 5 oportunidades y 5 amenazas.

La aplicación de la matriz de impactos cruzados DAFO dio como resultados que la instalación se



encuentra en el cuadrante de aprovechar las oportunidades teniendo en cuenta sus fortalezas, lo que sugiere acciones empresariales de carácter adaptativas, que implique posicionarse estratégicamente en el mercado.

La segunda etapa se dirigió a satisfacer los gustos y necesidades del público objetivo (dígase hombres de negocios y profesionales con un nivel de ingresos medio-alto que vengan al país para participar en eventos) acorde al objeto social y misión del Hotel.

En cuanto a los atributos diferenciadores de sus servicios se determinaron dos acciones de acuerdo a dos de sus fortalezas:

1. Por su ubicación: ser elegida para la celebración de eventos nacionales e internacionales, pues se encuentra en la ciudad rodeado de una flora típica del país y a corta distancia de centros científicos, oficinas comerciales, embajadas, entre otros.
2. Por tener un colectivo de trabajadores: corteses, profesionales, tener buen gusto y un servicio de excelencia.

En cuanto a las plataformas digitales y para atenuar la ausencia de acciones de comunicación de marketing para el posicionamiento, se propuso:

- Preparar imágenes y videos para conseguir más interacciones en el aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen los avances tecnológicos como los videos 360°, *streaming*, fotos en vivo, realidad virtual e IGTV (aplicación de video vertical creada por Instagram) que poseen mucha popularidad actualmente.
- Publicar mensajes sencillos, breves y directos, con perfiles diarios para responder comentarios de los usuarios, estableciendo un diálogo y no monólogo o simple autopromoción, con preguntas o solicitudes a los usuarios para que aporten sus propios contenidos o conocimientos, con promoción a actividades recreativas que tengan lugar en instalaciones de los alrededores e identificación del *feedback* (retroalimentación) negativo para mejorar la atención a los huéspedes.

En este empeño la figura del *Community Manager* del Hotel debe contar con conocimientos de tecnologías de la información, de marketing, de la entidad y debe tener creatividad para elaborar contenidos y resolver conflictos.

Se determinaron, entonces, 25 acciones (Tabla 3):



**Tabla 3. Acciones a través de plataformas digitales**

<i>Facebook</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Centrarse en publicar imágenes que ilustren lo mejor posible el hotel.</li><li>2. Promocionar ofertas especiales.</li><li>3. Resaltar eventos en los que el hotel vaya a participar.</li><li>4. Crear concursos con el fin de aumentar el número de seguidores, se puede hacer envío postal.</li></ol>
<i>YouTube</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Agrupar los videos corporativos en un canal propio.</li><li>2. Clasificar los vídeos en listas de reproducción y escoger uno para que aparezca como destacado en el apartado vídeos y listas de reproducción.</li><li>3. Realizar videomarketing para vender más, fidelizar al cliente y crear una comunidad en la plataforma.</li></ol>
<i>Instagram</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Publicar contenido muy visual y fácil de consumir por los usuarios.</li><li>2. Elaborar historias y clasificarlas según temas semejantes, debido a la gran popularidad que han tomado</li><li>3. Hacer uso de <i>hashtags</i> (etiquetas).</li></ol>
<i>Trivago</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Promover reservas indirectas en el perfil.</li><li>2. Crear noticias personalizadas y novedades del hotel.</li></ol>
<i>Google Maps</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Vincular este sitio con las redes sociales y su página Web</li><li>2. Identificar las palabras claves por las que se puede llegar a buscar la instalación.</li></ol>
<i>LinkedIn</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Crear un perfil propio.</li><li>2. Conseguir nuevos clientes a través de recomendaciones online</li><li>3. Construir una red de contactos para el sector empresarial propio online.</li></ol>
<i>Pinterest</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Crear un perfil del hotel,</li><li>2. Trabajar para que el perfil sea muy estético.</li><li>3. Utilizar <i>hashtags</i> (etiquetas) en los pines.</li></ol>
<i>Twitter</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cambiar la foto de perfil y de portada por la misma del perfil de Facebook.</li><li>2. Hacer publicidad comercial y crear una relación directa entre el cliente y el hotel.</li><li>3. Publicar contenido de forma continuada, pero no abusiva, publicar entre 1 y 10 tweets diarios.</li><li>4. Retransmitir eventos que se realicen en el hotel que sirva a los usuarios para seguir los puntos clave.</li><li>5. Publicar anuncios e invitaciones de evento.</li></ol>

Fuente: Elaboración propia

Para la tercera etapa, el diseño y contenido de los mensajes debieron lograr ventajas competitivas asociadas a los servicios a través de:

1. La hospitalidad innovadora, mediante habitaciones inteligentes;
2. el turismo para la tercera edad y para los discapacitados;
3. los paquetes de excursiones especiales, según la temática del evento que se celebre;
4. el servicio gastronómico con mayor variedad y presentación, típicos de varios países.

Se sugirió centrar los mensajes en las emociones que el cliente percibe al ser atendido por un personal altamente calificado que demuestre su profesionalidad. Estructurar los mensajes de manera que los clientes saquen sus propias conclusiones y las expresen en un formato sencillo en todas las plataformas digitales conocidas y que sea atendido por el *Community Manager* de forma inmediata e interactiva. Además, en las plataformas donde se comunica el Hotel mostrar fotos de la estancia de personalidades (incluye, por ejemplo, la habitación donde se alojó).



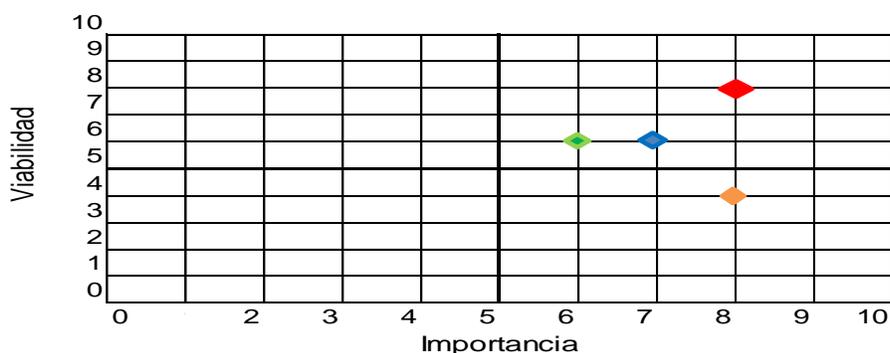
En la gestión del presupuesto, se comprobó que las acciones antes determinadas generaron un gasto aproximado de 11 960 CUP (Tabla 4).

**Tabla 4.** Plan de presupuesto anual 2022

Detalle de gasto	Cantidades (U)	Valor unitario (aproximado) (CUP)	Valor total (CUP)
Contratar <i>Community Manager</i>	2	4 610	9 220
Renovación de las redes sociales	8	250	2 000
Aplicación de herramientas orgánicas de SEO (optimización en motores de búsqueda)	1	700	700
Pago por publicidad de redes sociales	8	6 400	9 600
Total			11 960

Fuente: elaboración propia

Una vez definidas las acciones, los responsables de cada una de ellas, el presupuesto requerido y el tiempo estimado para su ejecución, se confeccionó la matriz Viabilidad/Importancia (ver figura 3) con el objetivo de jerarquizar las acciones a implementar.



**Fig. 3.** Matriz Viabilidad/Importancia de las acciones propuestas

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar (con las líneas número 5 horizontal y vertical que delimitan los cuatro cuadrantes), el orden de implementación de las acciones es:

- El primero, las cuatro competitivas de Porter: ◆
- El segundo, las veinticinco por las plataformas digitales: ◆
- El tercero, las dos por los atributos diferenciadores: ◆
- El cuarto, la única por definición del público objetivo: ◆

Para implementar la quinta y última etapa (Control), se sugirió el empleo de los indicadores del *Google Analytics* (pertenecientes a la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento) del Cuadro de Mando Integral (Tabla 5). Estos indicadores recogen datos de sitios web y otras aplicaciones para elaborar informes estadísticos, pues muestran valores numéricos que permiten medir el



avance hacia un objetivo. Tal es el caso de indicadores del desempeño como, por ejemplo: usuarios conectados, nuevos usuarios, sesiones empleadas, números de páginas visitadas, duración de cada sesión, entre otros. También pudieron medirse indicadores de productividad, de eficiencia, de eficacia, de calidad, de capacidad, etc., relacionados con la perspectiva financiera, de cliente y de procesos internos.

**Tabla 5. Indicadores de Cuadro de Mando Integral**

Perspectivas	Indicadores
Financiera	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ingreso total por ventas: es el ingreso total que obtiene el Hotel como producto de sus ventas o actividad económica. Se calcula multiplicando la cantidad de unidades vendidas por su precio.</li> <li>Ingresos por alojamiento: son los ingresos que se obtiene por las habitaciones ocupadas. Se calcula multiplicando la cantidad de habitaciones ocupadas por el precio de la habitación.</li> <li>Rentabilidad sobre las ventas: es un indicador que permite evaluar la eficiencia operativa, es decir, la capacidad que tiene para convertir las ventas en beneficios. Es la razón financiera que resulta de dividir el beneficio de explotación entre las ventas netas.</li> <li>Gastos de promoción: son aquellos realizados para efectos de una promoción masiva, entre lo que se incluye la publicidad y promoción de ventas, dirigida a una masa de consumidores reales o potenciales.</li> </ol>
Cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>Total, de clientes indirectos: son aquellos clientes que se benefician de los productos o servicios, pero no los adquieren directamente, sino a través de intermediarios.</li> <li>Tiempo medio de respuesta en las plataformas: es la cantidad total de tiempo que se tarda en responder una solicitud de servicio o comentario en cualquier plataforma online.</li> <li>Índice de satisfacción del cliente: se utilizan métricas para medir cuán satisfecho está el consumidor con los servicios. Se calcula sumando las puntuaciones obtenidas en las métricas y dividiéndolas entre el total de valoraciones obtenidas.</li> <li>Volumen de quejas: es el total de comentarios negativos recibidos por red social.</li> </ol>
Procesos internos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Número de visitas en las plataformas online: cantidad de veces que las personas entran al perfil de una plataforma.</li> <li>Cantidad de Likes: es una característica de las plataformas que permite al usuario ilustrar que el contenido le gusta sin dejar un comentario.</li> <li>Seguidores: cantidad de usuarios que se interesan por determinada plataforma según el contenido que publican.</li> <li>Cantidad de menciones en otros sitios: son todas aquellas referencias que se hagan, tanto positivas como negativas, en cualquier plataforma que produzca el interés de futuros huéspedes.</li> <li>Cantidad de innovaciones: es el número de innovaciones que se llevan a cabo por los trabajadores en los procesos internos de la entidad.</li> </ol>
Aprendizaje y crecimiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>Índice de satisfacción de los empleados: es el agrado que los trabajadores tienen con su empleo. Generalmente se mide con una encuesta que aborda temas como la compensación laboral, carga de trabajo, percepciones de la administración, flexibilidad, trabajo en equipo, manejo de recursos, etc.</li> <li>Índice de formación: se calcula como la cantidad de personas capacitadas respecto al total de trabajadores del Hotel, y de ahí desglosar las líneas específicas de capacitación.</li> <li>Productividad: permite saber la eficiencia de los trabajadores. Se calcula dividiendo el total de bienes y servicios que han sido producidos por un trabajador respecto al tiempo total que trabajó.</li> <li>Cantidad de innovaciones por trabajador: es la capacidad que tienen los empleados de resolver un problema con escasos recursos. Se calcula como el número de innovaciones implementadas por los trabajadores.</li> <li>Indicadores del <i>Google Analytics</i>, como herramienta digital del control del uso de las plataformas digitales en comparación con su competencia.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

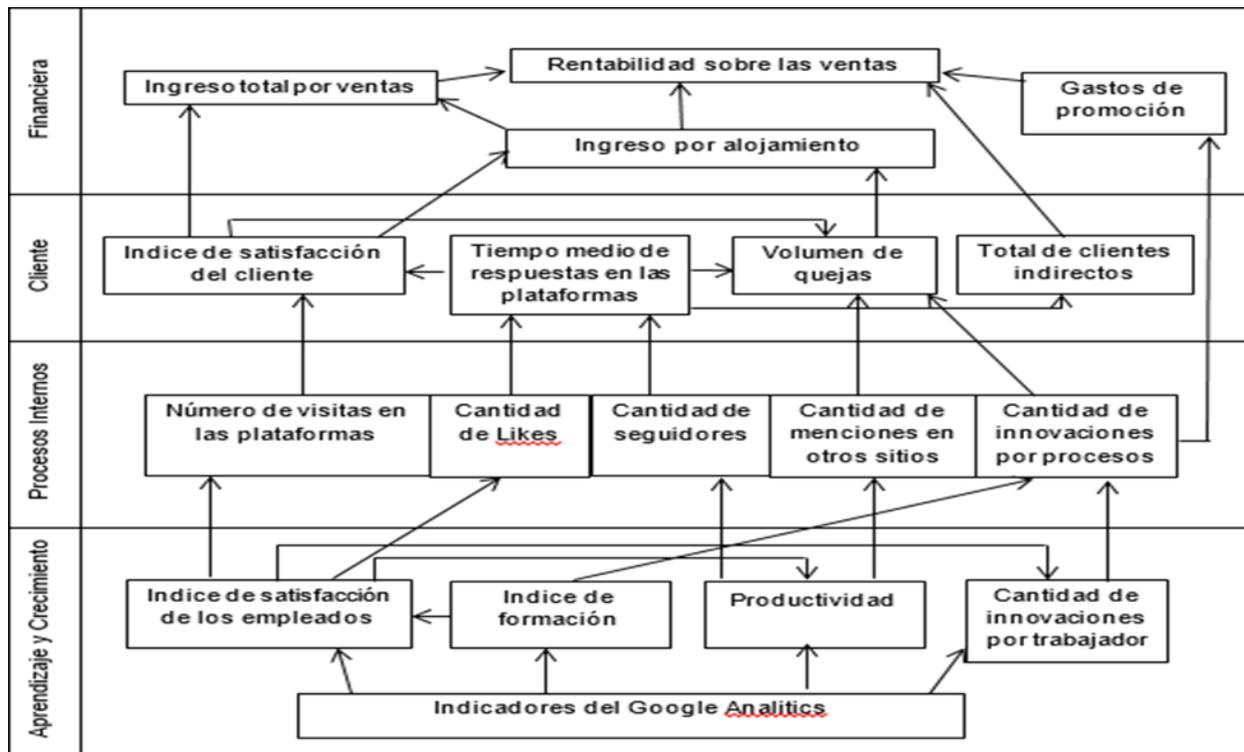
Todos los indicadores se calcularon con una frecuencia mensual, siendo el jefe de cada área el





responsable de su análisis.

El mapa estratégico resultante de la aplicación del CMI se muestra en la Fig. 4.



**Fig. 4.** Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral propuesto

Fuente: elaboración propia

El mapa muestra una relación causa-efecto entre los indicadores, por cuanto los indicadores de la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento resultaron causa de los indicadores de los procesos operativos (perspectiva Procesos internos); a la vez, estos fueron causas de los indicadores de la perspectiva Cliente y, por último, causa de los indicadores de la perspectiva Financiera.

En resumen, con el procedimiento se determinaron y ordenaron las acciones que constituyen indicadores inductores (las dos perspectivas inferiores) como causas de los indicadores de resultados (las dos perspectivas superiores) y que contribuirán a mejorar la visibilidad del hotel cubano estudiado en las plataformas digitales.

## Conclusiones

1. El análisis de las fuentes consultadas permitió identificar limitaciones metodológicas en cuanto al orden de realización de las etapas y su adecuación al contexto de los hoteles cubanos, así como en relación al control de las acciones proyectadas, entretanto el análisis comparativo reveló altos porcentos de coincidencias entre ellas, constituyendo este un



criterio de peso para ser tomadas como referentes en el diseño del procedimiento.

2. El procedimiento propuesto, a través de cinco etapas dotadas de herramientas e indicaciones suficientemente descritas, establece un orden lógico a seguir, facilitando la determinación de acciones de comunicación de marketing para el posicionamiento de instalaciones hoteleras cubanas en plataformas digitales.
3. La aplicación del procedimiento propuesto en el hotel de ciudad objeto de estudio, permitió constatar la validez práctica de su implementación en este contexto, al proponer 32 acciones de comunicación de marketing debidamente estructuradas y ordenadas.

### Referencias

- Ayala, F. (2013). Desarrollo de estrategias de posicionamiento. Caso: Producto Quinoa. *Revista Perspectivas*, 16(32), 39-60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941262002>
- Badel, J. (2015). Los museos de Cataluña en las redes sociales: resultados de un estudio de investigación. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 38(2), 159-164. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179038631007>
- Baéz, E., & Cerrato, A. (2017). *La planeación estratégica en el marketing de destinos turísticos* [Seminario de Graduación para optar al título de Licenciadas en Mercadotecnia, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio Institucional UNAN-Managua. <https://core.ac.uk/outputs/129438794?source=oai>
- Carrasco, M. (2020). Herramientas del marketing digital que permiten desarrollar presencia online, analizar la web, conocer a la audiencia y mejorar los resultados de búsqueda. *Perspectivas*, (45), 33-60. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332020000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332020000100003&lng=es&tlng=es)
- Cascales, G., Fuentes, L., & Esteban de, J. (2017). La interacción de los hoteles con las redes sociales: un análisis de los hoteles de cuatro estrellas de la Comunidad de Madrid (España). *Cuadernos de turismo*, (39), 131-148. <https://doi.org/10.6018/turismo.39.290471>
- Castaño, D., & García, J. (2017). *El concepto del posicionamiento desde la perspectiva de profesionales del marketing y el consumidor caleño, una investigación exploratoria*.





[Proyecto de Grado 2, Universidad ICESI de Cali]. Biblioteca Digital Icesi - Universidad Icesi. [http://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/82947](http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/82947)

Feitosa, W., Tolentino, D., Pedroso, M., & Gianocário, G. (2020). El uso de las redes sociales para posicionar un destino turístico: el caso de la ciudad de Guararema y sus visitantes del día. *Turismo. Visão e Ação*, 21(3), 398-422. <https://www.scielo.br/j/tva/a/Fr4xhnCz5fvBx4JMZLsSNYM/?format=pdf&lang=es>

Finkel, L., Gordo, Á., & Guarino, A. (2014). La investigación en las redes sociales: una propuesta metodológica. Crisis y Cambio: propuestas desde la sociología. XI Congreso Español de Sociología. Universidad Complutense de Madrid. [https://www.researchgate.net/publication/275098361\\_La\\_investigacion\\_en\\_redes\\_social\\_es\\_una\\_propuesta\\_metodologica](https://www.researchgate.net/publication/275098361_La_investigacion_en_redes_social_es_una_propuesta_metodologica)

García, E., & León, M., (2021). Propuesta de estrategia de marketing digital en empresas que planean su introducción exitosa al mercado. *Revista Alcance*, 10(26), 14-36. <https://revistas.uh.cu/alcance/article/view/5194>

Hu, F., & Trivedi, R. (2020). Mapping hotel brand positioning and competitive landscapes by text-mining user-generated content. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 1-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102317>

Isín, M., Rodríguez, A., Astudillo, A., & Arévalo, R. (2019). Marca universidad nacional de Chimborazo y su posicionamiento en redes sociales. *Revista Chakiñan*, 8, 101-115. <https://dialnet.unirioja.es/sevlet/articulo?codigo=7048011>

Jaramillo, S., Tacuri, L., & Trelles, D. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *Innova Research Journal*, 3(1), 28-41. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.737>

Julca, E. (2016). Un enfoque a la importancia del turismo. *Turismo y Patrimonio*, (10), 133-136. <http://ojs.revistaturismoypatrimonio.com/index.php/typ/article/view/17/10>

Mera, C., Cedeño, C., Mendoza, V., & Moreira, J. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento empresarial. *Revista Espacios*, 43(03), 27-34. <http://revistaespacios.com/a22v43n03/a22v43n03p03.pdf>





- More, H. & Pérez, P., (2020). *Marketing digital en redes sociales para el posicionamiento de marca en MYPES del sector textil-confecciones en Lima Metropolitana* [Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión]. Pontificia Universidad Católica del Perú.  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.50.1244/19281>
- Navarro, R. (2019). La importancia del posicionamiento de los establecimientos turísticos en Internet. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (agosto), 23-32.  
<https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/08/establecimientos-turisticos-internet.html>
- Ramos, Y., Contreras, S., & Pérez, N. (2018). Gestión de la reputación online en el sector hotelero cubano. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (enero), 2-13.  
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/reputacion-online-cuba.html>
- Reyes, G., Duarte, G., & Navas, L. (2020). *Planeación estratégica del marketing* [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. UNAN-Managua  
<https://repositorio.unan.edu.ni/14698/>
- Ruiz, A., Cuétara, L., Martín, R., & Márquez, L. (2023). Estrategia comercial para el posicionamiento de organizaciones hoteleras en el destino sol y playa Crucita. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9 extra), 595-612.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9142763>
- Salazar, A., Paucar, L., & Borja, Y. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1161-1171.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/617>.
- Salinas, E., Salinas, E., & Mundet, LI. (2019). El turismo en Cuba: desarrollo, retos y perspectivas. *Revista Rosa dos Ventos*, 11(1), 23-49.  
<https://www.redalyc.org/journal/4735/473559029004/html/>
- Sánchez, M., Fernández, M., & Mier-Terán, J. (2020). El uso y la importancia de las redes sociales en el sector hotelero desde la perspectiva de los responsables de su gestión. *Revista Investigaciones Turísticas*, 20, 50-78. <https://doi.org/10.14198/INTURI2020.20.03>



- Torres, C., Carmona, T., Barradas, D., Juárez, G., López, M., & Echegaray, J. (2013). Modelo para el posicionamiento de una marca en RSD. *Revista Investigación de Educación Superior*, 1(1), 1-11. <https://www.researchgate.net/publication/273457976>.
- Urrutia, P., & Napán, A. (2021). Posicionamiento de marca y su relación con el nivel de compra por redes sociales. *KOINONIA*, 6(1), 81-100. <https://doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1214>
- Vaca, M., López, M., Ramos, R., & Isín, M. (2020). Gestión de marca en redes sociales como herramienta para posicionar pequeñas y medianas empresas en Internet. *Polo del Conocimiento*, 5(8), 906-928. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554345>
- Vargas, G. (2017). Marketing digital y su poder en la comunicación. *Revista Dinero*, (12), 1-12. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/4523>
- Vega, B. (2020). Diseño de un modelo de planificación estratégica para la empresa de marketing Digimark de la ciudad de Machala [Tesis de grado, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio Digital de la UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15436?mode=full>.
- Vega, V., Navarro, M., Cejas, M., & Mendoza, D. (2020). Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organizations. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(3), 1-11. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3600637](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3600637)
- Yaneva, D. (2020). Strategic Marketing Planning in the Present-Day Organization. *Entrepreneurship*, 8(2), 7-15. <https://ideas.repec.org/a/neo/epjour/v8y2020i2p197-205.html>

### **Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos**

El artículo presentado es original y no ha sido enviado a otra revista. Todos los autores somos responsables de su contenido y no existe plagio, ni conflicto de interés. Declaramos libre a la revista de cualquier compromiso ético y/o legal.





## **Declaración de contribuciones de los autores**

Roberto López Boudet: líder en la supervisión de la actividad investigativa, en la redacción del informe y en la revisión y preparación para la publicación.

Celestino González Breto: igual en la supervisión de la actividad investigativa, en la redacción de las ideas, líder en la obtención de los datos y la aplicación de las herramientas estadísticas, igual en la revisión y preparación para la publicación.

Jorge Ricardo Alfonso Muruais: de apoyo en la supervisión de la actividad investigativa, en la redacción del informe y en la revisión y preparación para la publicación.

