

Bases del plan de mercadeo digital - Análisis situacional

Breve descripción:

Este componente formativo pretende ilustrar al aprendiz en el uso y aplicación de diferentes metodologías contrastadas de planificación estratégica, que junto al conocimiento de nuevos canales/tecnologías le brindará las bases para crear planes de mercadeo que permitan aprovechar al máximo las oportunidades derivadas de la innovación y la creatividad.

Tabla de contenido

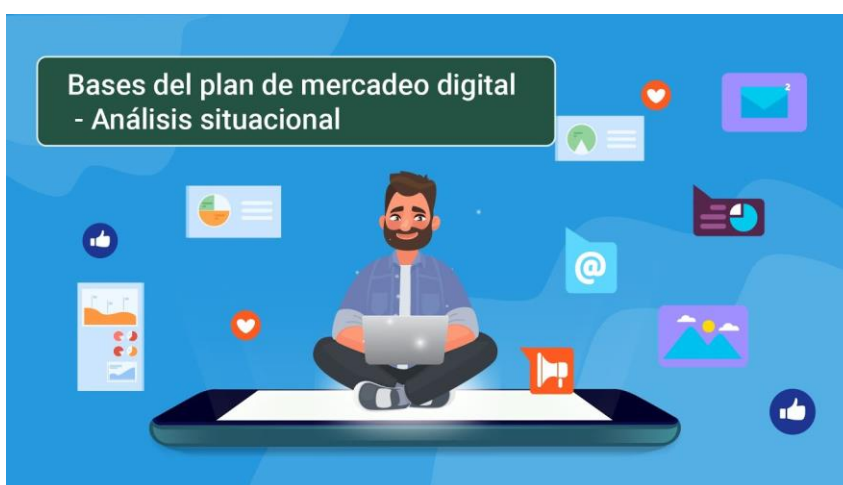
Introducción	1
1. Análisis situacional del microentorno	3
1.1. Establecimiento de objetivos	4
1.2. Establecer objetivos SMART (paso a paso).....	5
1.3. Las estrategias, cómo se establecen, definición y práctica	9
1.4. Producto o servicio	14
1.5. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	26
1.6. Cadena de valor	28
2. Análisis situacional Macroentorno	30
2.1. Método PESTEL.....	31
2.2. Análisis estratégico DOFA.....	33
2.3. Análisis del negocio - Modelo Canvas	35
3. Competencia.....	38
3.1. ¿Quiénes son mis competidores?	39
3.2. Niveles de análisis de la competencia	41
3.3. ¿Cómo llevar a cabo el análisis de la competencia?	44
3.4. Competencia imperfecta.....	44
3.5. “Benchmarking”, concepto, características y herramientas	45

3.6. La segmentación de mercados.....	49
4. Canales de distribución.....	50
Síntesis	56
Glosario.....	57
Material complementario.....	60
Referencias bibliográficas	61
Créditos.....	63

Introducción

Se da la bienvenida al componente formativo “Bases del plan de mercadeo digital - Análisis situacional”, para comenzar el recorrido por el mismo, visite el recurso didáctico que se muestra a continuación:

Video 1. Bases del plan de mercadeo digital - Análisis situacional



[Enlace de reproducción del video](#)

Síntesis del video: Bases del plan de mercadeo digital - Análisis situacional

Este video describe los temas más relevantes en cuanto **al avance tecnológico** que ha permitido entre otras muchas ventajas, la **difusión de información** mediante **Internet** y las **tecnologías digitales** en línea, es así como el **mercadeo digital** posibilita la **promoción de productos y servicios** a una gran masa, realmente no hay límite, ya que abarca todo el planeta.

El **mercadeo** puede ser considerado una **corriente filosófica** a nivel organizacional y a la vez **una técnica**.

Es una **filosofía organizacional**, un proceso social y administrativo, orientado hacia la satisfacción de necesidades, deseos de individuos y organizaciones, mediante la creación y el intercambio de productos y servicios generadores de valor.

Y como **técnica**, el mercadeo es la forma en que la empresa desarrolla en el día a día esta relación de **intercambio** con su mercado.

El mercadeo evoluciona tan rápidamente como lo hace la sociedad y con la interacción de Internet, aún más. Hoy en día no solo se trata de tecnología, sino de comprender los cambios que esa tecnología crea en la actitud y **comportamiento de los consumidores**. Es por eso por lo que el mercadeo digital se desarrolla de forma imparable.

Este componente formativo pretende, por lo tanto, proponer las bases teóricas para entender los conceptos base, previos a la elaboración del plan de mercadeo digital.

1. Análisis situacional del microentorno

Corresponde a un estudio que se lleva a cabo con la finalidad de tener un claro conocimiento del estado actual de una empresa, en un momento particular o determinado. Es necesario analizar tanto el entorno interno como el externo de la organización. Por lo tanto, se puede considerar por lógica que el punto de partida a nivel del mercadeo, y en específico de un plan de mercadeo, concierne de manera prioritaria entender el dónde se encuentra la empresa y prever cuáles son los posibles escenarios a los que se puede llegar.

Para llevar a cabo el análisis de los posibles escenarios proyectados pueden existir varias alternativas; pero todas ellas empiezan con un diagnóstico situacional que permita una predicción que muestre la viabilidad y el progreso esperado, tanto a nivel propio como de los principales competidores, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

Microentorno

Se relaciona con la situación interna de la empresa, aspectos que puedan ser controlados y manejados, además de ofrecer un análisis de las fortalezas y debilidades que se tiene a nivel de: consumidores, intermediarios o distribuidores, proveedores y competidores.

1.1. Establecimiento de objetivos

Siempre se debe tener presente que los objetivos son referencias parciales que se deben alcanzar para lograr una meta mayor que está asociada al crecimiento sostenible del negocio.

Por lo tanto, una de las secciones más relevantes que atañe a toda organización es la correcta definición de objetivos, ya que respecto a lo que se quiere lograr es cómo se puede analizar la situación, proyectarla y tomar acción; pero recuerde que el establecimiento es solo el inicio, lo verdaderamente importante de los objetivos es cumplirlos.

Los objetivos corresponden de manera gráfica a una cadena de medios y fines, es decir, la meta que se ha trazado, que es posible de alcanzar, medir y cuantificar se le denomina objetivo. Cada vez que se da cumplimiento a esa meta, automáticamente esta se convierte en un fin para dar cumplimiento a un siguiente objetivo de orden superior. Es así que se entrelazan cada uno de estos objetivos, tornándose a la vez en estrategias que posibilitan el logro de los siguientes.

Esta cadena de medios y fines es uno de los métodos utilizados para definir objetivos, a la vez que permite descomponer un objetivo mayor en varios pequeños, es decir, en pasos más cortos, que al unirlos entre sí facilitan alcanzar el gran objetivo propuesto inicialmente; sin embargo, también hay métodos relacionados con la resolución de problemas, que puede ser apreciados cuando se mira la cadena, el segmento o superficie que es de interés, analizando de forma particular y comprobando los resultados que haya generado cada uno de sus componentes.

Esto quiere decir que cada objetivo que se plantee debe cumplir todas las características mencionadas.

- ✓ Ser específico.
- ✓ Ser medible.
- ✓ Ser alcanzable,
- ✓ Ser relevante.
- ✓ Tener un marco de tiempo definido.

Los objetivos generales de una organización juegan un rol fundamental en el éxito de cualquier empresa. Estos proporcionan la base para una eficiente selección de los recursos y se convierten en la guía para la formulación de los planes de acción a largo, mediano y corto plazo, así como de las políticas y los procedimientos. Es por esta razón que los objetivos generales deben ser perfectamente conocidos por el responsable de mercadeo, para que, alineados con ellos, se puedan establecer los objetivos del plan de mercadeo.

1.2. Establecer objetivos SMART (paso a paso)

Para lograr el cometido de establecer objetivos claros, pero sobre todo realistas y cumplibles, se apoyará en la técnica SMART (Jiménez, 2021), que proviene de un acrónimo en inglés que significa:



<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:SMART-goals.png>

Para lograr establecer los objetivos de mercadeo bajo la técnica SMART, en el siguiente recurso educativo podrá ver ejemplos de un caso aplicado a la industria turística (hotel).

a) El objetivo debe ser específico ¿Qué? (S)

Cuanto más asertivos sean, más exactos serán sus objetivos. A manera de ejemplo: si deciden “queremos incrementar sus reservas” suena a objetivo, pero no es lo suficientemente claro para lograr aplicarlo.

En este caso ejemplo el objetivo podría ser: “Queremos aumentar nuestra presencia en nuevos canales digitales, dedicados al comercio de hoteles”. «Aumentar las reservas» es difuso y no permitirá centrarse en la estrategia puntual que debe desarrollar para conseguirlo. Estará señalando muchos puntos y probablemente no logre darle a ninguno.

b) El objetivo debe ser medible ¿Cuánto? (M)

“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar” (Drucker, s.f.).

Con esto en mente queda claro que todos los objetivos de la empresa, entre ellos los de mercadeo, se deben poder medir.

La redacción de un objetivo medible podría ser:

- ✓ “Aumentar las visitas a la página web y aumentar el 10% las ventas por el canal web”
- ✓ Una vez planteado el objetivo debe asegurarse de qué forma va a conocer la medida, es decir, establecer un indicador que permita medir el objetivo.
- ✓ Los indicadores o KPI (“Key Performance Indicator”) por sus siglas en inglés, son el método idóneo.
- ✓ Para este caso puntual una herramienta como Google Analytics podría dar la información del número de visitas a nuestra web, si este número aumentó en un período de tiempo y con estos cálculos saber si esas visitas se convirtieron en ventas y se logró el objetivo de aumentar los ingresos por el canal web.

c) El objetivo debe ser alcanzable ¿Cómo? (A)

Está claro que al plantear objetivos se encuentra planteando un reto y como cualquier reto debe conllevar un esfuerzo en su logro, pero debe ser cuidadoso en no plantear metas imposibles, porque solo conseguirá frustraciones. A manera de ejemplo.

“Si este año ha facturado \$50.000.000, qué tan probable es que el próximo año venda \$500.000.000. Es una meta que difícilmente alcanzará”.

Pero esto es en realidad bastante simple, ya que por lo general se parte de la situación en la que se encuentra la empresa y, con base en esa información, debe prever un crecimiento razonable con los resultados logrados hasta ahora.

d) El objetivo debe ser relevante ¿Con qué? (R)

¿De qué servirá alcanzar un objetivo irrelevante para el negocio? Como se mencionó, los objetivos de mercadeo deben contribuir a la meta principal que se marque.

Si a manera de ejemplo, la meta es incrementar la facturación anual, el objetivo debe definirse en pos de ese crecimiento. De otra forma estará dilapidando tiempo, esfuerzo y dinero.

Por ejemplo: “Si plantea una inversión en Facebook Ads y logra incrementar el número de fans de la página, pero no hace nada por convertir estos fans en clientes, estará perdiendo dinero”.

Aquí la pregunta es ¿tener más o menos seguidores contribuye a la facturación anual del negocio? Y la respuesta será que no. El objetivo delimitado son clientes, no seguidores de la “fanpage” de Facebook que ni interactúan, ni compran.

e) El objetivo debe estar delimitado en el tiempo ¿Cuándo? (T)

Los objetivos siempre han de tener una ventana de tiempo, esto ayuda a la medición y al enfoque que se da. Al establecer objetivos en el plan siempre tenga en cuenta si son de corto, mediano y largo plazo, y que sus tiempos estén articulados entre sí. Existirá alguno cuya duración sea una campaña (días), otros como las metas de ventas que duren hasta un año, pero con mediciones parciales (meses).

1.3. Las estrategias, cómo se establecen, definición y práctica

Para este apartado primero se define qué es una estrategia y posteriormente, se aprenden unos pasos para establecerla.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, estrategia es:

- Arte de dirigir las operaciones militares.
- Arte, traza para dirigir un asunto.
- En un conjunto de reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

Basados en esto, se podría decir que a nivel empresarial:

Estrategia

El proceso directivo a través del cual se diseña y desarrolla un método para controlar y mejorar el crecimiento de un negocio. En otras palabras, se puede decir que es el método con el que las empresas crean valor, en el cual se involucra el qué hacer y el cómo hacerlo.

En general, se requiere de la estrategia para muchos aspectos de la empresa; pero enfocados en el mercadeo a estos procesos se les conoce como estrategias competitivas. Dentro de este grupo de estrategias competitivas se ubicarán todas aquellas acciones que le permitan a la empresa fabricar productos y brindar servicios con mayor calidad y eficiencia que las empresas competidoras.

Dentro de este contexto desde diferentes fuentes se establece que la estrategia competitiva se divide en 4 grandes grupos, como puede observarse:

- ✓ **Estrategias competitivas basadas en los competidores**

Se refiere a los tipos de estrategias competitivas que responden a los movimientos de los competidores. Es necesario determinar cuál es la competencia directa y llevar a cabo un análisis profundo según el método que se desee implementar (PostgradoUTP, 2021).

- ✓ **Liderazgo de bajo costo**

Se trata de competir por medio del precio ofrecido en el mercado, buscando ser la empresa en capacidad de ponerlos más bajos. Requiere una adecuada gestión del cambio organizacional que permita disminuir los costos de producción y distribución, manteniendo la calidad del producto o servicio (PostgradoUTP, 2021).

- ✓ **Liderazgo de diferenciación**

Esta estrategia busca encontrar la ventaja competitiva sostenible a partir de características que hagan único al producto o de generar en el mercado la idea de que, en efecto, es original. En este sentido puede ser una diferencia real o transmitida por el “marketing”, pues los clientes

estarían dispuestos a pagar más por un producto único o diferente (PostgradoUTP, 2021).

✓ **Liderazgo por enfoque**

Si bien la idea de dirigirse a todo un mercado resulta atractiva, también es cierto que esto puede diluir la propuesta del negocio.

Determinar los segmentos más específicos permite enfocar los esfuerzos, potenciando una mejora de los productos o servicios. Además, este modelo facilita la gestión del cambio ante variaciones del mercado que de otra manera pueden traducirse en pérdidas (PostgradoUTP, 2021).

En este momento y antes de continuar por un momento cierre los ojos y piense en el negocio que tiene o le gustaría tener, con ese insumo transpórtese al momento donde su negocio debe destacarse en el mercado, y pregúntese **¿cómo logra destacarse del resto?**

Es una pregunta que suena simple, pero que en su trasfondo es muy compleja, por lo cual va a ver cuál sería el camino para lograrlo. A continuación, podrá consultar una serie de pasos o requerimientos indispensables para llevar a cabo la idea de negocio y cumplir con el objetivo propuesto:

1) Conozca su competencia

Si su deseo o meta es ser el líder del mercado (o de una parte de él), necesariamente debe conocer a quienes compiten en su mercado objetivo. Por lo tanto, necesita indagar al respecto. Para esto Internet es la primera fuente de datos, así que, con tan solo hacer unas cuantas búsquedas se obtendrán resultados preliminares. Pero dejarlo solo ahí, llevaría a tener una información

incompleta. Hay en el mercado herramientas tecnológicas que proporcionan información sobre la competencia, el tipo de mercado que atraen y cómo lo hacen. También es válido indagar en el mercado con proveedores y clientes, ellos siempre serán una buena fuente para seguir la pista de otros negocios que tienen actividades similares. En el proceso verá que los competidores no son iguales (ni por su tamaño, ni por sus posibilidades).

2) Diferenciarse de sus competidores

Hasta aquí y por diferentes métodos se ha analizado el negocio tanto externa como internamente. También se ha realizado una indagación de quiénes son los competidores y de cómo llevan su negocio. De aquí nace la parte estratégica para lograr diferenciarse de ellos. Empiece a buscar los factores que resaltan su singularidad. Realice una lista de esos elementos que considera dejan o dejarían huella en el mercado, que lograrían que el desempeño de su empresa fuera el mejor posible y qué haría que sus clientes fueran fieles a su marca. Con seguridad encontrará cosas en las que es bueno u otras en las que podrá mejorar.

3) Implemente una cultura basada en datos

Hay una verdad que es incontrovertible, los datos son hoy un activo de alto valor para cualquier negocio. Según diferentes estudios, cada día se crean en Internet más de 2,5 billones de bytes de datos y esta cifra sigue en aumento. Por esta razón, aplicar analítica de datos en los procesos de su empresa es imprescindible. Saber cuál es el desempeño de su talento, el comportamiento de sus clientes, la calidad de su producto con base en el registro y la interpretación de los datos le permitirá adoptar las decisiones más eficientes para su negocio.

4) Adopte la transformación digital

Como se vio la producción de datos y a su lado los avances tecnológicos suceden a una velocidad abrumadora. En este sentido, la transformación digital no es una opción es una necesidad, si quiere mantener una presencia de marca.

InboundCycle, una consultora de mercadeo define la transformación digital como “el proceso a través del cual una empresa o negocio incorpora nuevas tecnologías y procesos digitales con el objetivo de conseguir ser una empresa más eficiente adaptada a su entorno” (León & Castan, 2018). La transformación digital impacta a toda la organización, el uso de equipo y software especializado, adopción de múltiples canales de comunicación (tanto la interna como la que dirige hacia su mercado), automatización de procesos y un enfoque de productividad basado en la experiencia del cliente y el bienestar del talento humano son temas inaplazables.

5) Conozca su talento

Aunque el tema central es datos y transformación digital, no significa que el lado humano de una empresa se relegue, ¡todo lo contrario! En la actualidad visibilizar los procesos “blandos” es fundamental, ya que el talento humano es el complemento a la automatización de procesos y a la dinamización tecnológica de las empresas. Solo con una buena relación en este aspecto se garantiza el óptimo desempeño en las diferentes áreas.

6) Evalúe sus resultados

Está claro que, en la administración y el mercadeo, medir es la forma de saber si lo está haciendo bien, regular o mal y de poder recomponer el camino cuando sea necesario. Para medir los resultados se puede basar en los objetivos que establece bajo los parámetros SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con temporalidad específica). En este punto los datos le sirven para crear métricas que le ayuden a conocer si sus estrategias están funcionando o no.

7) Enfóquese en el cliente

El cliente ha cambiado, por efecto de la hiperinformación. Por esta razón, debe establecer relaciones donde los clientes son un aliado en la empresa, en este sentido conocerlo y crear productos especializados para uno u otro cliente es un proceso que al final dará no solo un cliente satisfecho, sino que tendrá un fiel promotor.

1.4. Producto o servicio

Hasta ahora se ha mencionado en varias oportunidades el producto y el servicio, y se ha hecho porque junto al cliente son las partes más importantes de cualquier proyecto empresarial.

Pero, aunque suena muy lógico, es de altísima importancia conocer y saber qué es lo que ofrece al mercado. Esto en ocasiones no es tan simple, por ejemplo, el corte de cabello que le hacen en la peluquería y que además tiene el servicio de lavado del cabello, en ese caso el champú se convierte en un producto y el corte de cabello en un servicio.

Pero en la industria del turismo hay espacios grises que en ocasiones hacen que sea más difícil esta conceptualización.

A manera de ejemplo se mencionan los restaurantes. Allí se procesan materias primas que son los ingredientes y que posteriormente se convierten en un producto mediante una preparación; pero la forma como los clientes acceden a esta comida es esencialmente un servicio.

¿Cómo identificar la diferencia? Tener claro lo que se vende es relevante para dominar los aspectos clave a tener en cuenta en las estrategias de “marketing”.

Existen diferencias clave establecidas que permiten diferenciar entre productos y servicios, estos dos elementos son vitales para las empresas, ya que buscan satisfacer las necesidades o los deseos del cliente. Además de generar competitividad empresarial, que les permita sobresalir en el mercado, posibilitando la identificación entre otros de la competencia y que permita su posicionamiento en relación a las ventas. A continuación, se hace una explicación detallada de estas diferencias clave, para que tenga en cuenta cuando formule su plan de negocio.

Diferencias clave entre productos y servicios

- **Tangibilidad:** esta es la diferencia principal. En un producto hay características que se perciben. Un producto se ve, se toca, se huele, se siente, se degusta, se escucha. Por el contrario, un servicio es imperceptible ¿o acaso es posible percibir el servicio de alojamiento en un hotel? Pero los servicios (intangibles) hacen uso de elementos tangibles para lograr transmitir sensaciones e ideas antes de la compra y hacer que el cliente imagine cómo será consumir ese servicio. Continuando con el caso del hotel, un

posible cliente puede ver fotografías o videos para darse una idea de cómo será dormir allí.

- **Adquisición:** con base en el ejemplo anterior, es válido afirmar que los servicios solo se hacen tangibles hasta el instante donde son consumidos. Dicho de otra forma, si no hay un cliente que lo utilice, el servicio no existe. Esta particularidad es la que hace que un hotel (alojamiento) sea un servicio y no un producto. Y es que las habitaciones, las camas, las zonas públicas están allí, esté o no el cliente, pero solo al momento en que el cliente hace uso del servicio este se materializa. Mientras que una botella de agua en una máquina de *vending* o en un estante de supermercado, está allí, se compra o no.

- **Homogeneidad:** un servicio se presta de forma individual, mientras los productos tienden a producirse en cantidad. Por esto, los productos son susceptibles de estandarización y control de calidad antes de su venta, mientras que, en los servicios, las circunstancias, las personas y otros factores pueden afectar el servicio final. En el sector servicios se apuesta a estandarizar procesos y posiblemente tener un “procedimiento alterno” si alguna novedad surge. Si un producto falla, siempre existe la posibilidad de repararlo o devolverlo, en los servicios, no.

- **Perecibilidad:** los productos se pueden almacenar y conservar, aunque sea por corto tiempo y por un tiempo (productos altamente perecederos). De otro lado, para los servicios esto no sucede así. Continuando con el ejemplo, si en un hotel se deja de vender una habitación por un día, es una venta irrecuperable. En este aspecto es importante tener en cuenta, tanto para las empresas de productos como para las de servicios, es importante un análisis del comportamiento de las ventas en el tiempo y así generar estrategias y alternativas que cubran las temporadas de baja demanda.

- **Confianza:** los productos son buenos mientras satisfagan la necesidad para la que fueron creados. En el escenario de los servicios la percepción de calidad es subjetiva y se basa más en relaciones de confianza y está atada al momento en que se sucede el servicio. Aunque productos y servicios tienen necesidades de mercadeo diferentes, hay cosas que puedan aprender los unos de los otros.

Tras haber revisado el plan de negocios de su emprendimiento o negocio, a la luz de las diferentes herramientas descritas en los puntos anteriores. Haber clarificado cuál es su propuesta de valor y los segmentos de clientes a los que se dirige, ha llegado el momento de comprender si el posicionamiento y diferenciación de su marca son coherentes y eficaces para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

A medida que la globalización expande los mercados con clientes hiperconectados y cada vez más informados, se hace más difícil posicionarse en la mente del cliente. Encontrar ese factor diferencial que hace que consuman el producto o servicio, debe ser una preocupación constante de los empresarios.

Es por eso que se hace necesario mantener un estudio y análisis juicioso y permanente sobre el mercado (clientes y competencia), y lograr comunicar efectivamente esas características diferenciales es preponderante para cualquier actividad empresarial, tanto en el posicionamiento de la marca como en el “branding”, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 1. Diferencia entre posicionamiento de marca y “branding”

Posicionamiento de marca	“Branding”
<p>Cuando se habla de posicionamiento de marca y se hace referencia a los valores y atributos a los que la marca está asociada en la mente del consumidor. Algunos ejemplos que se podrían mencionar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coca Cola - calma la sed. ✓ SENA - personal bien capacitado ✓ Samsung - calidad. 	<p>Y del “branding”, que es el término acuñado por la industria para referirse al universo alrededor de la marca y que se constituye por materiales publicitarios, eventos, relaciones con los medios, experiencia de cliente, usabilidad del producto, servicio postventa, recomendaciones voz a voz y acciones de comunicación coherentes con los valores del segmento de clientes al que se dirige.</p>

Plantearse las siguientes preguntas le ayudará a tener un panorama más claro:

- ¿Es la marca atractiva para el segmento al que se dirige?
- ¿Su histórico de publicidad y comunicación es coherente con los valores que quiere transmitir?
- ¿La proposición única de venta o propuesta de valor de la marca es comprensible y se percibe claramente en sus mensajes corporativos?

El objetivo final del “branding” es desarrollar un posicionamiento exitoso en la mente de los consumidores para que compren sus productos en lugar de los de la competencia.

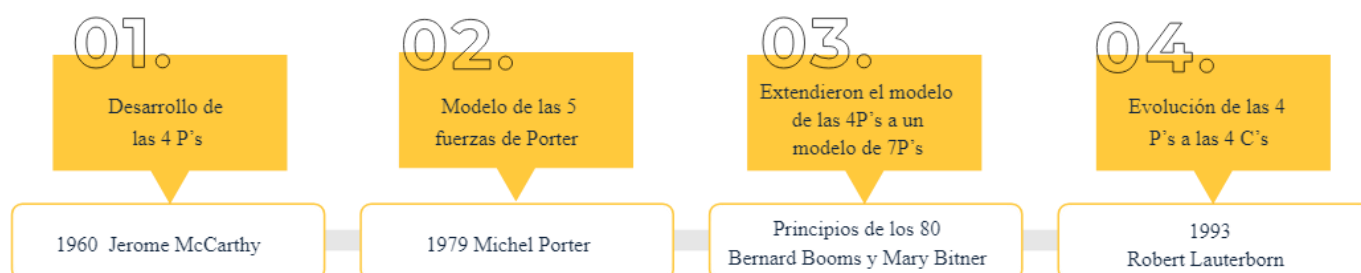
El “branding” es un proceso mientras que el posicionamiento es un resultado. Todos los productos tienen una marca o logo hoy en día; pero solamente unos pocos han logrado posicionarse en la mente de los consumidores. No es sencillo pero el

posicionamiento es lo que permitirá que los consumidores estén dispuestos a pagar más por su marca o a elegirla frente a la competencia.

Luego de haber estudiado a fondo las líneas estratégicas, tener los objetivos establecidos y un panorama estratégico, el plan de mercadeo digital se adentra en el mercadeo operativo, es decir, en convertir las estrategias en acciones concretas.

La siguiente figura aclara un poco más cómo ha sido la evolución de herramientas en el marketing, para continuar con una explicación más detallada posteriormente:

Figura 1. Evolución de herramientas en el “marketing”



1. Desarrollo de las 4 P's - 1960 Jerome McCarthy
2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter - 1979 Michel Porter -
3. Extendieron el modelo de las 4P's a un modelo de 7P's - Principios de los 80 Bernard Booms y Mary Bitner -
4. 1993 Robert Lauterborn - Evolución de las 4 P's a las 4 C's

Para lograr estructurar este apartado se debe hablar del concepto de “marketing” mix o mezcla de mercadeo, que se define como el conjunto de herramientas sobre las que se concretan los objetivos y metas. Estas variables se identifican como las 4 P’s del mercadeo por su nombre en inglés, estas fueron denominadas así por Jerome McCarthy en 1960 y se encuentran descritas a continuación:



1. **Producto:** bajo este ítem se agrupan todas las decisiones de mercadeo que configuran y adaptan el producto, con el objetivo de satisfacer las necesidades del segmento de cliente al que se dirige. Aquí se desarrollan los atributos, se resaltan los diferenciadores y se establecen las bases de su posicionamiento competitivo.
2. **Precio:** habla del segmento al que una empresa dirige su producto o servicio. Lo que determinará toda su estrategia de “marketing”. Desde allí deberá comunicar el origen del ahorro de costes que hace que puedan vender más barato que la competencia o cuál es el valor diferencial en términos de calidad

de servicio y/o producto que hace que valga la pena pagar más por el producto. De los cuatro componentes del “marketing” *mix* es el que la empresa puede establecer de forma más rápida y permite reaccionar a cambios en la oferta de la competencia y en la propia estructura de costes.

3. **Promoción:** hay que construir un mensaje coherente y que pueda difundir eficazmente para atraer hacia los canales de venta el segmento de público que se ha definido como objetivo, destacando en la comunicación las características y beneficios del producto, así como sus valores de marca. Las acciones de promoción se subdividen a su vez en:
 - ✓ Publicidad.
 - ✓ Relaciones públicas.
 - ✓ Mercadeo directo.
 - ✓ Merchandising.

4. **Distribución:** en este apartado se habla de las acciones necesarias para poner el producto al alcance del cliente y poder venderlo. Integra todas las actividades logísticas y los diferentes canales de distribución disponibles (propios como una tienda “online” en la Web corporativa o de terceros como las ventas a través de Marketplace).

De estas 4 herramientas a ninguna se le atribuye una mayor importancia, ya que en las múltiples combinaciones son las que configuran el “marketing” mix específico de cada empresa, debiendo ser este coherente con la estrategia trazada.

Ejemplo

El hotel ABC puede decidir centrar todos sus esfuerzos digitales en promocionar únicamente planes fin de semana **(producto)** con un importante descuento **(precio)**, utilizando exclusivamente Google AdWords **(promoción)** a través de su página web **(distribución)** para fortalecer las ventas del fin de semana.

Mientras que el hotel XYZ ha optado por ofrecer todo su portafolio completo **(producto)** a través de un marketplace **(distribución)** al mismo precio de su sitio web (precio), presentando este nuevo proyecto mediante un gran evento con bloggers y periodistas **(promoción)**.

Evolución de las 4P's en el “marketing” mix

Así como ha evolucionado el internet y la metamorfosis de los clientes, el mercado también ha tenido una transformación, tomando como base la conceptualización de las cuatro (4) P's, de McCarthy, otros autores han ido añadiendo valor y variables a este concepto de acuerdo a las perspectivas y enfoques de cada uno.

A causa del permanente avance tecnológico en las comunicaciones y el ámbito digital, las empresas ahora deben brindarle al consumidor la posibilidad de compartir y tener una retroalimentación con su experiencia de la compra o el servicio. Esto pasa de muchas formas, pero a manera de ejemplo piense en un hotel o un restaurante, aquí la

interacción empieza inclusive antes de comprar (reserva) y dura hasta después de adquirir el producto/servicio (alojamiento), es por esto por lo que autores como Robert Lauterborn han reenfocado las 4Ps en las 4Cs. Estos cuatro elementos son: cliente (consumer), costo (cost), conveniencia (convenience) y comunicación (communication), vea ahora cómo definir o aplicar estas variables.

✓ **(C1) - Cliente “Consumer”**

El cliente es el rey y lo fundamental para una organización es conocer sus necesidades e intentar suplirlas. En este enfoque la estrategia se debe basar en esto y no en definir si el producto/servicio sea óptimo en sí mismo, al final la visión y opinión del comprador es lo que importa.

✓ **(C1) - Cliente “Consumer”**

Bajo esta mirada el precio del producto no es un elemento determinante, el costo aquí hace referencia a lo que cuesta la satisfacción del cliente, es decir, la fidelidad del cliente hacia el producto o servicio.

✓ **(C3) - Conveniencia “Convenience”**

Para Lauterborn es muy importante analizar cómo facilitar el proceso de adquisición (¿dónde y cómo quiere el cliente adquirir el producto/servicio?). Hoy en día que esa acción sea fácil y rápida añade mucho valor al producto o servicio.

✓ **(C4) - Comunicación “Communication”**

Una vez resueltos o analizados los tres primeros ítems, cobra gran valor convencer al cliente. El cómo se transmite debe aportar valor al producto y lograr

que haya interacción con la marca. Lograr una comunicación franca y genuina con cada cliente es la mejor manera de obtener una retroalimentación.

A principios de los años 80 los autores Bernard Booms y Mary Bitner extendieron el “marketing” mix del modelo conocido tradicional de las 4P’s de McCarthy a un modelo de 7P’s.

Ellos incorporaron tres nuevos elementos como son: personas (“people”), procesos (“process”) y evidencia física (“physical evidence”). Según explican los autores esta extensión del modelo se enfocó en la humanización del servicio al tratar temas como las políticas de atención al cliente y una mayor interacción e información con el cliente. Vea estos nuevos componentes del mix un poco más a fondo.

✓ **(P5) Personas “People”**

Como parte del concepto de humanización del servicio, el recurso humano es un elemento fundamental en el trato con el consumidor y como resultado de este en la gestión de ventas del producto o servicio.

En la industria turística un servicio enfocado a personas es aún más relevante, cuesta trabajo imaginar una empresa turística (hotel, restaurante, agencia de viajes) sin personal que garantice que el servicio que se presta, cómo está planeado. En todas las industrias y en especial en la que atañe, la asistencia al cliente, el servicio postventa, la interacción con telemarketing y por las redes sociales son ejemplos donde el cliente entra en contacto con una persona. Es por ende la formación de estos en el manejo y afinidad con el cliente lo que marca la diferencia en el servicio al cliente y su posicionamiento.

✓ **(P6) Proceso Process**

Esta parte se encuentra focalizada en la forma de prestación del servicio, entonces, es posible afirmar que una definición de los procesos coherente con la calidad que se desea brindar es el primer paso para asegurar un trato amable, rápido e igualitario para todos. Está probado que los procesos bien estructurados aumentan las tasas de captación y retención de clientes, así que trabajar en su definición, no solo ayuda al posicionamiento, sino que además optimiza costos y maximiza la capacidad de respuesta.

✓ **(P7) Evidencia física “Physical evidence”**

Todos los elementos del entorno de una organización deben proporcionar un ambiente acogedor al cliente. Se ponen de manifiesto tópicos como equipos, instalaciones, uniformes, identidad visual. Inclusive se puede mencionar nuevas tendencias como el “marketing” olfativo o sensorial, cuyo objeto es crear o reforzar una experiencia positiva de cara al cliente, a través de los sentidos. Si lo contextualiza podrá ver que esta idea en particular toca con bastante intensidad a la industria turística.

Adicionalmente a las empresas de servicio, se les pide mostrar evidencias físicas de sus servicios ya sea con fotos, videos, estadísticas etc., que confirmen y den al cliente la seguridad de comprar el servicio que ofrece la empresa.

✓ **(P8) Prueba “Prove”**

Esta P8, junto con la P9, se aplica al mercadeo digital.

En la era de la digitalización, donde ya no está disponible ver físicamente el producto antes de la compra, los clientes contrastan valoraciones y opiniones de otros

clientes, antes de la compra. Es por este motivo que los comentarios y cualificaciones de otros otorgan credibilidad y confianza al cliente nuevo para alentarlos a comprar en esa página.

✓ (P9) Predicción “Prediction”

El último elemento de estos ítems evolucionados es la predicción. Esta se conduce con base en datos históricos, tendencias y mediante algoritmos que permiten reducir la incertidumbre y calculan la optimización de los precios. En la industria turística (hoteles, restaurantes, aerolíneas, etc.) se utiliza el Revenue management, un elemento sumamente útil en la gestión moderna.

Estas 7P's son la nueva energía de las empresas y en el mercadeo digital son un insumo prevalente para lograr la eficiencia, herramientas como Google Analytics, Google Trends, GMetrix y muchas otras son de uso necesario en la batalla por conseguir y mantener a sus clientes.

1.5. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Por otra parte, también se encuentra el modelo de las 5 fuerzas de Porter (también conocido como el diamante de Porter). Michel Porter en su libro “Estrategia competitiva” determina que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento (Porter & Bueno, 2013). Consiste en analizar cuatro elementos clave que permitirán valorar la competitividad de un sector y por tanto, su rentabilidad potencial (a mayor competencia, menor rentabilidad y viceversa), a continuación podrá consultar en mayor detalle este aspecto:

- 1. Poder de negociación de los clientes:** el número de clientes, su capacidad de compra, la facilidad para cambiar de proveedor (nosotros) y organización determinarán su influencia en la fijación de precios. Cuanto mayor sea esta, mayor presión de los precios a la baja, lo que influirá directamente en la rentabilidad del proyecto.
- 2. Poder de negociación de los proveedores:** al igual que sucede con los clientes, el grado de concentración de los proveedores o la exclusividad sobre el producto/servicio del que proveen influirá directamente en su capacidad para fijar los precios.

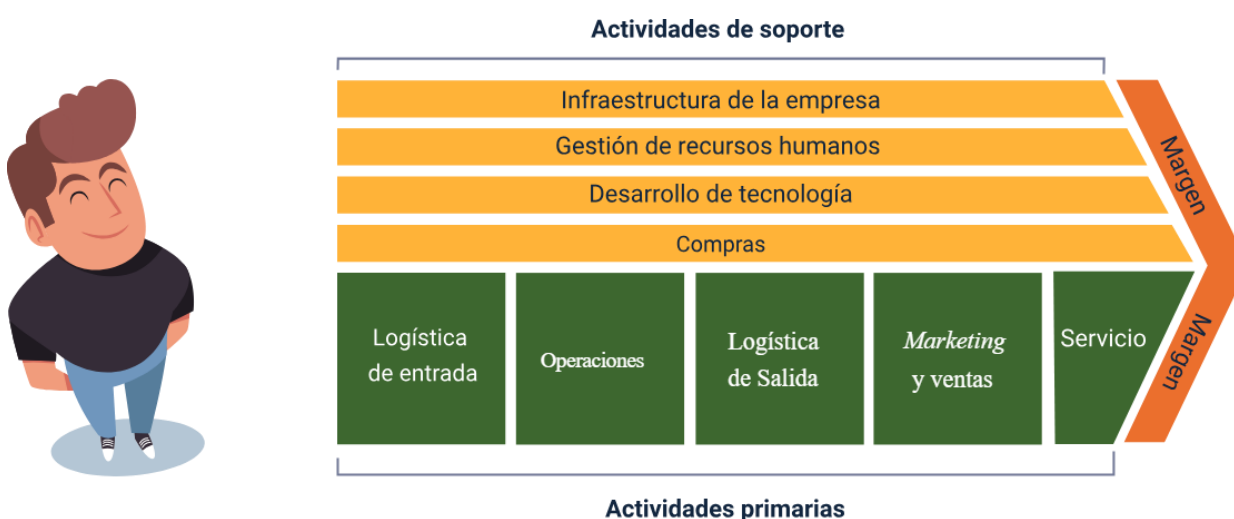
Cuanto más fragmentada sea la oferta (más empresas compiten por atraer clientes), más sencillo será reemplazar o alternar proveedores, y más productos sustitutos haya en el mercado, menor será su poder de negociación del proveedor.
- 3. Amenaza de aparición de nuevos competidores:** en este caso el enfoque está en evaluar la posibilidad de la irrupción de nuevos competidores en el mercado. La irrupción estará reglada por barreras de entrada como, por ejemplo, “el registro INVIMA” (productos farmacéuticos o alimentarios), permiso de funcionamiento para operar (restaurante). Cuanto más grandes sean las barreras menores será la probabilidad de que nuevas empresas entren en el mercado.
- 4. Amenaza de productos sustitutos:** la inexistencia de diferenciación real o imaginaria respecto a otros redonda en la capacidad de la empresa para atraer y retener clientes y por tanto, en su rentabilidad.

Estos poderes y amenazas se entienden como la rivalidad existente entre los competidores, es decir, se interpreta como el resultado de las cuatro fuerzas anteriores, ya que como se ha mencionado antes la rentabilidad determina la competencia y por este motivo, cuanto mayor rivalidad mayor rentabilidad esperan obtener los competidores en ese mercado.

1.6. Cadena de valor

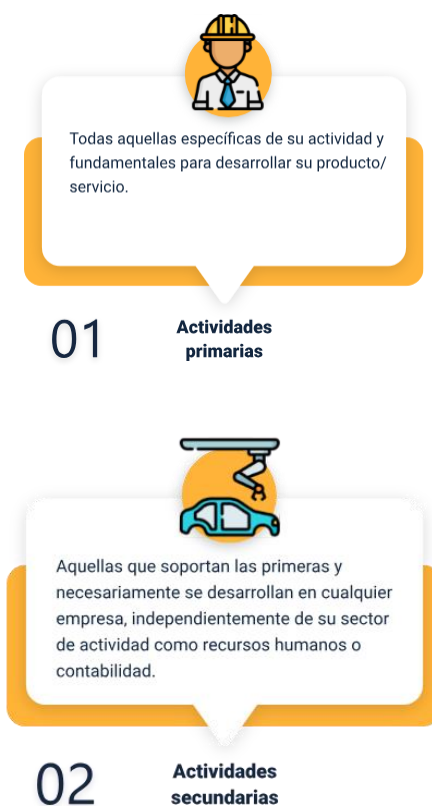
Además, dentro de estas herramientas que explican el modelo de Porter en relación al mercado de venta de servicios y productos se ha de tener en cuenta otro concepto muy relevante que consiste en la cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor es otro modelo teórico que permite representar la secuencia de procesos que sigue una empresa para generar valor a sus clientes y obtener un beneficio empresarial.



Esta metodología divide las actividades productivas desarrolladas por la empresa en primarias y secundarias, como se explica en la siguiente figura:

Figura 2. División de las actividades productivas



Porter describe las actividades primarias como las directamente vinculadas a la producción y distribución de productos/servicios que generan valor para el cliente, fundamentalmente logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas, “marketing” y servicio. En este modelo analítico se hace uso del “benchmarking”, comparando los procesos de su negocio con los de los competidores y así identificar fuentes de ventaja competitiva.

La cadena de valor, por tanto, es una herramienta útil para identificar las actividades clave que desarrolla la empresa y cuya ejecución es crítica para la supervivencia de la misma en el tiempo, toda vez que son fuentes viables para una ventaja competitiva sostenible. En este sentido, la cadena de valor tiene relación directa con el modelo de negocio de la empresa, ya que en función del análisis realizado y la comparación con sus competidores puede optar por desarrollar un eslabón de la cadena u otro, apostando por un factor crítico de éxito específico y diferenciándose de su competencia.

2. Análisis situacional Macroentorno

Cuando se habla de macroentorno de la empresa se hace referencia a todos los aspectos que están alrededor y que pueden afectar, a pesar de no encontrarse exclusivamente en su sector. Se contrapone con el microentorno, principalmente porque este último tiene un enfoque más concreto.

Una de las áreas ligada al macroentorno y que afecta de manera directa a la empresa tiene que ver con la economía, es decir, si la economía en general se resiente, la empresa se afectará generando con esto dificultades en sus utilidades. Además, no se debe olvidar que la economía es un factor cíclico, es decir, hay tiempos en que el PIB registra un buen nivel, como otros en que no.

Entonces el análisis del macroentorno se refiere al estudio de las variables que influyen en la actividad empresarial. Variables que por lo general se relacionan no solo con la empresa, sino también a nivel social y las actividades que dependen de esta e

incluyen aspectos relacionados con la población, las políticas públicas o las normativas tecnológicas. Un buen análisis del macroentorno permite realizar que la empresa se prepare y proteja para épocas menos fructíferas a nivel de ingresos.

Uno de los métodos utilizado como herramienta para el análisis del macroentorno es el denominado PESTEL, el cual se explica a continuación.

2.1. Método PESTEL



Este método o herramienta es usado en mercadeo para analizar y monitorear los factores del macroentorno que tienen impacto en una organización. Los resultados sirven para reconocer amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis DOFA. Este método de análisis externo toma su nombre de las iniciales (en inglés) de los factores externos a analizar. Para ilustrarlo mejor a continuación se exponen algunos ejemplos reales:

(P) Factores políticos “Political”

Un ejemplo de esto es cuando el gobierno a final de 2020 (3 de diciembre), decretó algunas medidas de alivio tributario para el sector turístico. Algunas de estas fueron: a) La reducción del 19% al 5% en el IVA en los tiquetes aéreos; b) El no cobro de IVA a los hoteles durante 2021, c) La suspensión transitoria del pago de la sobretasa a la energía; y d) la eliminación al pago de la sanción para la reactivación del Registro Nacional de Turismo (RNT).

(E) Factores económicos “Economic”

Recientemente (julio de 2021) Colombia perdió el grado de inversión y entre las consecuencias se podría presentar a) presión alcista al dólar, b) aumento en las deudas adquiridas en dólares, c) disminución de la inversión extranjera, d) aumento en las tasas de interés. Todos estos factores podrían afectar a empresas o emprendimientos del sector turismo.

(S) Factores sociales (Social)

Los cambios en la forma de viajar a causa de la pandemia, son un ejemplo de los factores que las empresas del sector deben analizar y tener en cuenta, ya que serán preponderantes en el futuro.

Otro ejemplo podrían ser los índices de desempleo o la falta de personal calificado.

(T) Factores tecnológicos “Technological”

El aumento de la intermediación en la comercialización del sector se basa en tecnología, allí las empresas deben preguntarse si cuentan con todas las herramientas tecnológicas necesarias para tener una eficiente gestión frente a este nuevo escenario.

(E) Factores medioambientales “Enviromental”

Día a día el interés por la conservación del medioambiente se vuelve un tema predominante, esto afecta directamente al sector turístico, toda vez que los clientes exigirán cada vez más que la industria tenga políticas claras en este aspecto.

(L) Factores legales “Legal”

Estos factores analizan la normatividad vigente que afecta al sector y los posibles cambios que lo puedan afectar o beneficiar.

Es importante resaltar que este tipo de estudios deben hacerse en escenarios de corto, mediano y largo plazo, y además ser revisado con periodicidad, ya que las situaciones subyacentes a estos factores están en constante cambio.

2.2. Análisis estratégico DOFA

Tras realizar los análisis externo e interno ya se está en condiciones de desarrollar el análisis DOFA. Esta es una matriz que permite relacionar las amenazas y oportunidades (análisis externo) con las fortalezas y debilidades (análisis interno).

Las oportunidades y amenazas tienen su origen en situaciones que no dependen de la organización, por ejemplo, factores competitivos y económicos; sin embargo, los encargados de la organización deben tener la capacidad de enfrentar estas condiciones sin que haya problemas internos. De otro lado, las fortalezas y debilidades son variables controladas por la organización, aspectos como el servicio al cliente, las características del producto y la planeación son un ejemplo de ello. Ver figura.

Figura 3. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA Estrategias		Fortalezas	
		Debilidades	Fortalezas
		Ejemplos: - Salarios inferiores a la medida. - Problemas financieros. - Poca formación del personal. - Mala ubicación del negocio.	Ejemplos: - Calidad del producto. - Excelente línea de producción. - Valoración positiva de los clientes.
Factores externos	Oportunidades	Estrategias DO	Estrategias FO
	Amenazas	Estrategias DA	Estrategias FA
	Ejemplos: - Crecimiento de la industria. - Alta demanda de productos relacionados. - Necesidades de expansión y nuevas inversiones.	Como las oportunidades nos ayudan a subsanar debilidades	Como las oportunidades potencian nuestras fortalezas.
	Ejemplos: - Conflictos gremiales. - Regulación desfavorable.. - Competencia muy agresiva. - Aumento de precio de insumos..	Como las amenazas hacen notorias nuestras debilidades	Como nuestras fortalezas contrarrestan las amenazas

Ahora que ya se tienen identificados los mencionados ítems, el siguiente paso es vincular en la matriz cada amenaza y oportunidad identificada en el macroentorno con las debilidades y fortalezas propias, para desarrollar líneas de actuación estratégicas específicas para guiar las actividades.

2.3. Análisis del negocio - Modelo Canvas

Hasta este momento se han comentado algunas herramientas de análisis estratégico. Además de estas herramientas existe un modelo que por su simplicidad, eficacia y practicidad ha ganado bastantes adeptos, este modelo de análisis contempla todos los factores que impactan el desempeño de una empresa de una forma ágil e intuitiva. Se trata de un método que aligera la tarea de análisis y elimina todo lo superfluo para centrarse en el modelo de negocio sin perder el enfoque estratégico. Ver figura.

Figura 4. Modelo Canvas



Nota. Elaborado por Harbey Castiblanco.

Nota. Elaborado por Harbey Castiblanco.

El “Business Model Canvas” fue desarrollado por Alex Osterwalder en el libro “Business Model Generation” y propone un proceso sistemático para analizar las ideas de negocio de una forma más rápida y eficaz, incrementando las oportunidades de éxito. Uno de los apartes de la introducción de esta obra expone lo siguiente:

“Hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas que sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (startups) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Y luego lanza un cuestionamiento sencillo, pero que tiene una gran profundidad. El autor pregunta:

“¿Cómo te imaginas el modelo de negocio de tu empresa dentro de dos, cinco o diez años? ¿Te encontrarás entre los principales jugadores? ¿Podrás hacer frente a los competidores que tengan entre sus manos fantásticos y nuevos modelos de negocio?”

La verdad es que muchos planes de empresa fracasan por invertir recursos (tiempo y dinero) construyendo el producto equivocado, y es ahí donde el Modelo Canvas se convierte en una herramienta estratégica empresarial y de gestión que permite describir, diseñar y testear nuevos modelos de negocio. Permite hacer un mapa completo del modelo de negocio en una sola imagen, partiendo de un lienzo predefinido en nueve casillas que representan los fundamentos en los que se asienta el negocio.

Las nueve casillas que se indican anteriormente se describen a continuación.

1. Alianzas clave

Proveedores, distribuidores y/o clientes con capacidad de impulsar el desarrollo del negocio debido a su tamaño, capacidad de inversión o complementariedad con el producto o servicio comercializado.

2. Actividades clave

Aquellos eslabones de la cadena de valor en los que la empresa debe lograr un desempeño excelente para ser competitiva y viable.

3. Recursos clave

Infraestructura mínima necesaria para crear valor y generar beneficios.

4. Propuesta única de valor

Cada segmento identificado requerirá una oferta de valor única y diferenciada para resultar atractiva al público al que se dirige.

5. Canales de distribución

Puntos de contacto y distribución a través de los cuales se gestionan los contactos con los clientes y se entrega el valor generado por el bien o servicio.

6. Relaciones con los clientes

Existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer con segmentos específicos de clientes. Estas relaciones se basan en la adquisición

y retención de clientes y en el aumento de ventas, es decir, hay que conseguir, mantener y hacer crecer las relaciones con los clientes.

7. Segmento de mercado

Conjunto de clientes/usuarios objetivo que comparten características comunes y homogéneas que hacen factible agruparlos en un único segmento (esto incluye usuarios simples y clientes que pagan).

8. Estructura de costes

Tras analizar los puntos anteriores debe establecerse una estimación de los costes de desarrollar y mantener la infraestructura mínima para desarrollar el modelo de negocio.

9. Fuentes de ingresos

Cómo se van a generar ingresos el modelo de negocio desarrollado en el Modelo Canvas.

Para afianzar aún más el conocimiento de este modelo de análisis de negocio se recomienda que consulte el siguiente video:

[Enlace del documento](#)

3. Competencia

Hasta el momento se ha realizado el análisis de la empresa o emprendimiento a nivel interno y externo; se ha podido determinar fortalezas, debilidades, amenazas y

oportunidades, y se ha complementado este análisis con la comprensión de nuestro producto o servicio y del cliente ideal para él. Pero sería lógico suponer que quizás no se esté solo en el mercado.

Así que ha llegado el momento de analizar la competencia, ya que al elaborar el plan de mercadeo no se encontrará completo sin este componente.

Para iniciar esta exploración se puede mencionar que etimológicamente la palabra competencia proviene del latín “competentia”, que es la cualidad del que lucha para conseguir un premio y que según la Real Academia de la Lengua Española se define como la “situación de empresas que rivalizan en un mercado, ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.”

Partiendo de estos conceptos se puede avanzar en conocer a sus competidores.

De aquí en adelante se van a seguir unos sencillos pasos que permitirán identificar y analizar su competencia y no fallar en esta importante etapa.

3.1. ¿Quiénes son mis competidores?

En este aparte del plan de mercadeo se va a ubicar todas las empresas que operan en un mismo mercado (geográficamente hablando) y sector (se hace referencia al sector empresarial, aquí podría haber más de uno), ofreciendo un mismo producto o servicio. Estas empresas rivalizan entre sí, (nuestra empresa incluida) para obtener la preferencia de compra del cliente final a través de estrategias empresariales

diferenciadas. Por lo tanto, se debe hacer una correcta identificación de ellos, por así decirlo debe dársele un nombre y apellido.

Luego de tener un listado preliminar se puede determinar cómo afectan nuestra cuota de mercado, quienes son sus clientes, cuáles son sus precios medios, la posición competitiva, mapas de localización y todos los datos primarios que se consideren importantes.

Para organizarlos se puede hacer en tres tipos genéricos de competidores que la industria ha determinado, que se describen a continuación:

1. Competidores directos o de primer grado

Son aquellas empresas que:

- Operan en nuestro mismo mercado.
- Canales de distribución idénticos.
- Atienden al mismo perfil de potenciales clientes y cubren las mismas necesidades.
- Servicios o productos iguales o parecidos.

Para ejemplificar en el campo hotelero, para Hilton, su competencia directa es Marriott.

2. Competidores indirectos o de segundo grado

Son aquellas empresas que:

- Operan en el mismo mercado.

- Canales de distribución iguales.
- Atienden el mismo perfil de potenciales clientes y cubren las mismas necesidades.
- Producto o servicio difiere en alguno de sus atributos principales.

Para seguir con el mismo ejemplo Coca-Cola, en este caso su competencia indirecta podrían ser otros hoteles, como GHL, Estelar.

3. Productos sustitutos o competidores de tercer grado

Son empresas que:

- Operan en el mismo mercado y sector.
- Canales de distribución idénticos.
- Atienden el mismo perfil de potenciales clientes y cubren las mismas necesidades.
- El producto o servicio es otro, pero satisface la misma necesidad del nuestro.

En el caso de los hoteles, los productos sustitutos podrían ser cualquier servicio de alojamiento alternativo como AirBNB.

Es recomendable analizar al menos dos y si es posible las tres opciones de competencia que se han indicado.

3.2. Niveles de análisis de la competencia

Genéricamente un mercado es un lugar teórico donde se encuentran la oferta y la demanda de productos y servicios. Al referirse a un lugar, el mercado tiene unos

límites geográficos que en virtud de su amplitud crean diferentes niveles de análisis para los componentes del “marketing” mix. Estos niveles son:



- a) **Nivel internacional:** este análisis dependerá de si nuestra empresa opera o no a este nivel. O de si hay proyección de operar en él a futuro. Esto dará una visión macro de grandes empresas, con pautas e indicadores orientativos.
- b) **Nivel nacional:** tendrá la radiografía de las empresas competidoras en el mercado nacional. Cómo operan, cuál es su volumen de ventas, los precios medios, la inversión en publicidad.
- c) **Nivel regional:** debe entender cómo funciona y opera su competencia a este nivel. Será útil analizar y valorar cifras y datos que, por ejemplo, podrá

comparar con las cifras del negocio. Y saber si el aumento de las ventas ha sido mayor o menor al de sus competidores.

d) **Nivel local:** por ejemplo, la empresa es una tienda de barrio. Analizar y valorar cifras de los competidores más cercanos para poder establecer un plan de acción, de choque o de lanzamiento.

e) **Nivel “online”:** este es un nivel en el que debe conducir un análisis focalizado en el ámbito web, plataformas, eCommerce, redes sociales.

Este análisis reviste un cierto grado de complejidad, sobre todo porque hay que tener en cuenta que hoy en día la presencia “online” podría llevar a una empresa local a tener presencia internacional.

De una u otra manera la presencia “online” rompe las barreras físicas y otorga acceso a muchos mercados, a los que quizá antes no era posible acceder. Esto debe tenerse en cuenta según el producto y la naturaleza del negocio.

A manera de ejemplo, el turismo es una industria que, aunque se ubica localmente, a través de la presencia “online” tiene posibilidad de vender sus servicios a nivel internacional.

Por esta razón, quizá un destino o empresa en particular tenga sus competidores, no a la vuelta de la esquina o en la misma ciudad, sino a varios miles de kilómetros.

Al final la recomendación es que en virtud del tamaño y lugar de operación de la empresa o emprendimiento se cubran el número de niveles de competencia que corresponda.

3.3. ¿Cómo llevar a cabo el análisis de la competencia?

A la hora de realizar el análisis de la competencia los pasos son:

- ✓ Establecer un objetivo.
- ✓ Determinar el tipo de competidor y el nivel de análisis.
- ✓ Elegir entre 5 y 10 empresas. Las que se estimen más representativas.
- ✓ Extraer las variables de análisis.
- ✓ Realizar un estudio comparativo entre ellas.
- ✓ Luego comparar con los resultados de la empresa.

Análisis de la competencia. Ver documento Análisis de la competencia que se encuentra en la carpeta de anexos. Los indicadores más relevantes para realizar el análisis y también le permitirá una mejor comprensión.

Matriz Análisis de la competencia. Ver documento Matriz Análisis de la competencia que se encuentra en la carpeta de anexos. Para una mejor comprensión del tema en el anexo Análisis de competencia encontrará los resultados que se han consignado en una matriz comparativa.

3.4. Competencia imperfecta

Se conoce con este término la situación de mercado en la que los vendedores individuales (empresas) tienen la capacidad de influir sobre el precio de mercado de sus productos o servicios. Para que esta situación se dé normalmente se presentan barreras de entrada (restricciones legales) y unas marcadas diferencias en costos de funcionamiento y operación (pueden ser de inversión inicial o costes bajos de producción por economías de escala).

Los tipos de estructuras que tienen la competencia imperfecta se presentan a continuación.

Tabla 2. Tipos de estructuras de la competencia imperfecta

Estructura de mercado	Número de oferentes y diferenciación	Grado de control, sobre el precio	Ejemplo
Monopolio	Una empresa dominante, sin productos sustitutos	Total	Google
Oligopolio	Pocas empresas con productos homogéneos o diferenciados	Parcial	Celulares y tecnología
Competencia monopolística	Muchas empresas con productos diferenciados	Se presenta control si se logra una característica diferencial marcada	Sector comida rápida

Economía y Turismo. Ver libro **Economía y Turismo**, en la carpeta de anexos. Estos conceptos se explican con mayor profundidad Capítulo 5.

3.5. “Benchmarking”, concepto, características y herramientas

El “**benchmarking**” o "evaluación comparativa" ocurre alrededor del mundo, en múltiples industrias y en la vida diaria. Seguramente cuando va a hacer una compra, antes de comprar, primero investiga un poco y compara los productos en cuanto a características, precio y calidad, esto en esencia es “benchmarking”. Esta disciplina es

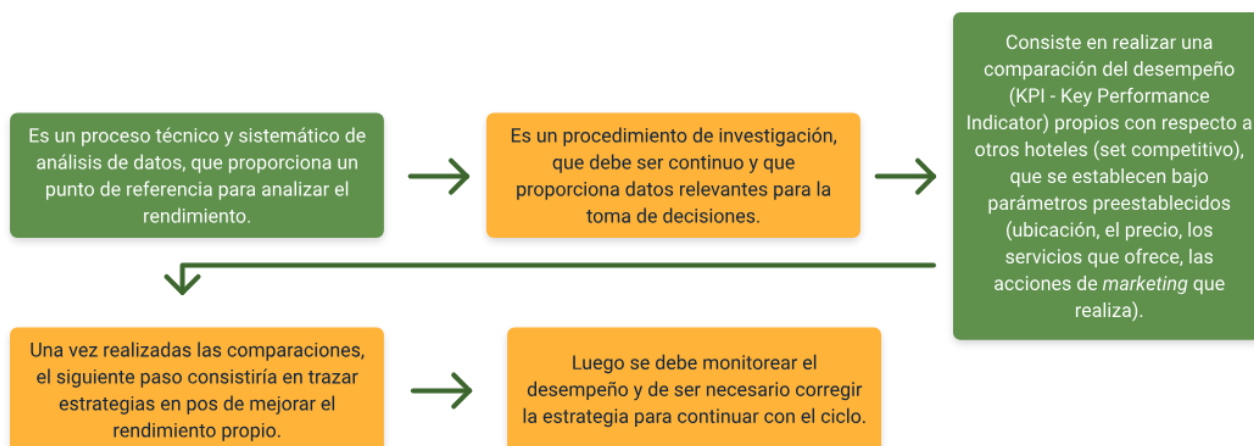
muy relevante en la industria turística, donde constituye la base de trabajo para la analítica de desempeño, el “business intelligence” y el “revenue management”.

El “**benchmarking**” se puede definir como el proceso ordenado y sistemático de recopilar, crear, comparar y analizar indicadores clave de desempeño de su empresa en relación con la competencia. El proceso de “benchmarking” en la industria hotelera se basa en datos históricos y crea tendencias que ayudan a entender el mercado y el contexto en el que se opera.

Como se mencionó el “benchmarking” está presente en muchas industrias, pero se tomará la industria hotelera como marco de referencia para describir y entender sus características. Es oportuno mencionar que el referente mundial en “benchmarking” hotelero es la compañía **STR** (acrónimo de Smith Travel Research) que posee la base de datos históricos más completa del sector hotelero y como explican en su página web <https://str.com/> proporcionan datos confidenciales, precisos y aplicables, por medio de reportes integrales que permiten a los clientes elaborar estrategias y competir dentro de sus mercados.

Para contextualizar y resumir el “benchmarking” la siguiente figura ofrece una descripción de sus principales características.

Figura 5. Características del “benchmarking”



Es claro que medir y comparar el desempeño es un factor relevante en cualquier empresa. Esto no es distinto en la industria turística, en ella los indicadores clave de desempeño se aplican en las mediciones de rendimiento en operación, comercialización y mercadeo. Ahora tomando como referencia el “benchmarking” de la industria hotelera para medir se puede decir que los indicadores clave de desempeño de la industria son:

- ✓ Índice de penetración de mercado - **MPI** “Market Penetration Index” o Índice de ocupación.
- ✓ Índice medio de precio - **ARI** “Average Rate Index” o Índice de tarifa promedio.
- ✓ Índice de ingreso generado - **RGI** “Revenue Generation Index” o Índice de RevPar.

Estos índices se generan en la comparación del **desempeño propio vs. el desempeño del set competitivo** y referido a los tres indicadores clave del desempeño hotelero.

1. Porcentaje de ocupación.
2. Tarifa promedio (ADR).
3. RevPar.

La preocupación por medir y comparar resultados, como ya se mencionó es un hecho subyacente a todas las industrias. Y ahora que se está inmerso en un mundo regido por los datos, la siguiente pregunta que se debe contestar es qué herramienta se debe utilizar para este análisis. La respuesta no es sencilla, ya que como se mencionó, las comparativas y mediciones se aplican en todos los niveles de las industrias (operativo, comercial, y de mercadeo).

Dicho esto, se puede mencionar que existen herramientas (software) que permiten captar, organizar y analizar datos a gran escala, que se podrían utilizar de acuerdo con la necesidad específica. Por ahora solo se menciona:

En “Marketing” digital: Google trends, Alexa, SEMRush

En Hotelería: STAR (STAR Report)

Para una mejor comprensión respecto al tema de Introducing dSTAR se recomienda que consulte el siguiente video, en el que podrá aprender más sobre este tema.

[Enlace del video](#)

3.6. La segmentación de mercados

También conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencias, es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos, los cuales permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas.

De manera general, segmentar es subdividir un mercado en subgrupos homogéneos de clientes, que demandan los mismos productos, tienen hábitos de compra similares y cumplen las siguientes condiciones:

- a) Que sea medible.
- b) Que sea accesible.
- c) Que sea significativo.
- d) Que sea accionable.

A continuación, podrá encontrar cuáles son los 5 pasos para implementar una **estrategia de segmentación de mercados**, los cuales permiten acertar de manera precisa en la venta de productos en el mercado que sea de interés, según el producto que desea ofrecer:

1. Defina su mercado

En este punto de la segmentación de mercados debe enfocarse en descubrir qué tan grande es el mercado, dónde encaja su marca y si sus productos tienen la capacidad de solucionar lo que promete.

2. Segmente su mercado

Este paso consiste en elegir cuál de los tipos de segmentación de mercado es el que más se adecua a su marca.

3. Comprenda su mercado

Realice a sus clientes las preguntas adecuadas, dependiendo del tipo de segmentación de mercados que eligió. Debe conocer a su público objetivo detalladamente. Puede utilizar encuestas “online” para obtener sus respuestas.

4. Construya su segmento de clientes

Después de recolectar las respuestas, es necesario realizar un análisis de datos para crear segmentos dinámicos únicos para su marca.

5. Ponga a prueba su estrategia

Asegúrese de haber interpretado correctamente los datos de su encuesta, poniéndolos a prueba con su público objetivo. Esto le ayudará a revisar nuevamente sus estrategias de segmentación de mercados y hacer los cambios necesarios.

En síntesis, la segmentación del mercado debe permitir clasificar y entender a los diferentes tipos de clientes, determinando sus necesidades y motivaciones puntuales, para poder crear propuestas de valor específicas para cada grupo significativo y medir sus resultados en forma desagregada en pos del resultado final.

4. Canales de distribución

En cuanto a los canales de distribución recuerde que un canal de distribución es la vía o el camino por el cual un producto o servicio llega desde el productor hasta el consumidor final o cliente. En la estructura de un canal se detallan los entes (personas o

empresas) que intervienen en el tránsito del producto o servicio a su destino final, estos canales pueden ser físicos o virtuales.

Se dice que un canal de distribución es directo cuando la relación se establece directamente entre el productor del bien o servicio y su consumidor final o indirecto cuando existen intermediarios.

Solo a manera de mención se seguirá con el ejemplo de la industria hotelera, cuando los clientes buscan alojamiento en un hotel lo hacen a través de los diferentes canales y opciones disponibles, en el caso de que el cliente conozca la marca, lo natural es que busquen por el nombre del hotel, pero esto no siempre es así, aunque para los hoteles sería lo ideal.

Cuando no conocen la marca recurren principalmente a los buscadores (Google, Yahoo, Bing, MSN) y los diferentes distribuidores “online” lo hacen a través de diferentes parámetros de búsqueda como pueden ser:

- ✓ Precio.
- ✓ Ubicación.
- ✓ Tipo de propiedad.
- ✓ Categoría, etc.

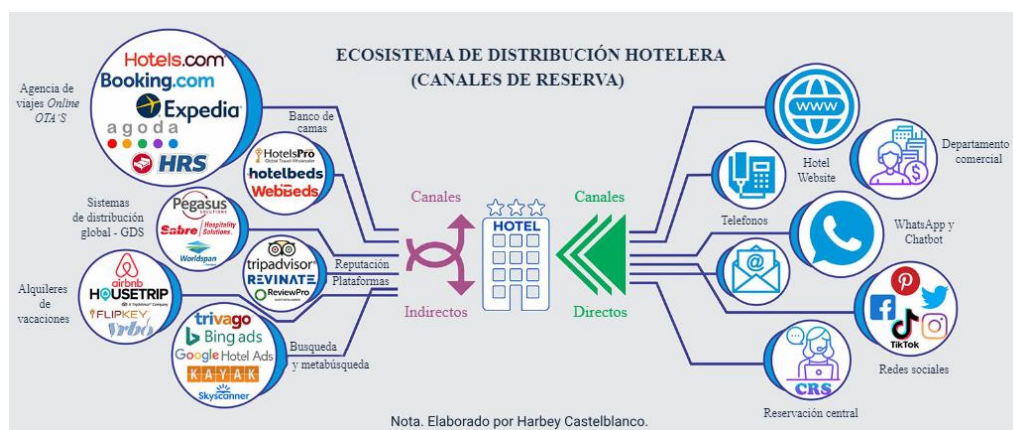
A nivel del mundo “online” (Internet) las principales vías por las que un viajero llega a un hotel son:

- ✓ Web de la propiedad.
- ✓ Agencias de viaje “online” (OTA’s).
- ✓ Metabuscadors (Trivago, Kayak, Skyscanner, Tripadvisor).
- ✓ Distribuidores “online”.

- ✓ Portales de viajes y portales de destino turístico.

La siguiente figura clarifica aún más este proceso “decisorio” de clientes, de acuerdo con el interés que manifiesten en su escogencia.

Figura 6. Ecosistema de distribución hotelera



Nota. Elaborado por Harbey Castelblanco.

En la figura se observa una estructura de distribución de un hotel, en el que hay canales directos e indirectos.

A nivel del ecosistema digital se tiene una serie de características generales que se hace necesario considerar para entender y aprovechar al máximo las oportunidades que genera este ecosistema:

- Gira en torno a la tecnología:** cuando se habla de digital, es obvio que se habla de tecnología, por tanto, no debe ni por un momento desconocer la tecnología y las últimas novedades en este ámbito, porque esto restará oportunidades de crecimiento. Lo positivo es que el hecho de que todas las

interacciones se desarrollen a través de aplicativos tecnológicos permite medir esas interacciones y seguir la huella digital de los usuarios a través de plataformas y dispositivos.

- b) **Está en constante evolución:** derivado de la vinculación al mundo de la tecnología, en el ámbito del mercadeo digital siempre se encuentra lo que se conoce como fase beta, es decir, está sujeto a cambios y nuevos desarrollos. Ver la evolución desde esta perspectiva implica la constante experimentación con nuevos formatos y plataformas.
- c) **Convergencia:** en el pasado reciente los medios funcionaban como islas en lo que a mercadeo se refiere y hasta realmente hace poco se ha venido presentado este efecto, que permite la readecuación de los medios masivos como la televisión, la radio, la prensa y la inserción de nuevas formas y expresiones comunicativas tales como las redes sociales, creando una experiencia global para el cliente, facilitando su respuesta directa a las campañas tradicionales.
- d) **Fragmentación:** en los últimos tiempos con la proliferación de dispositivos (smartphone, tablet, PC, “smartTV” y más), sistemas operativos (IOS, Android, Windows) y plataformas (Twitter, Facebook, Google, TikTok, etc.), que hacen tener una presencia unificada en el ecosistema digital sea cada vez más complejo y costoso.
- e) **Transparencia:** el cúmulo de información accesible a unos cuantos clics y la multiplicación de medios, que permiten crearla y difundirla de forma simple, hacen que los modelos de negocio basados en experiencias de clientes pobres y decepcionantes tengan muy poco recorrido. En este sentido, es deber tener presente que las marcas ya no cuentan con el monopolio del mensaje, sino

que los clientes reinterpreten, completan y amplifican, por lo que para lanzarse al nuevo mundo digital es necesario realizar una auditoría de la reputación de la marca para evitar incoherencias y falta de capacidad de respuesta.

De estas características se deriva la necesidad de que los mensajes de mercadeo estén adaptados tanto al medio como al dispositivo, por lo que una buena planificación estratégica es imperativa para ejecutar acciones eficaces.

Es así como la actual realidad de nuevos medios convergentes propone una clasificación que ayudará a lograr este objetivo.

1. **Medios propios:** aquellos pertenecientes a la propia empresa emisora del mensaje de mercadeo y que por tanto controlan (tanto el medio como el mensaje) al 100 %.
2. **Medios pagados:** la empresa responsable del mensaje no controla el medio, pero, previo pago, si controla totalmente el mensaje, que será publicado de acuerdo con sus exigencias.
3. **Medios ganados:** en este tercer caso pensamos en los resultados de acciones de Relaciones Públicas, como la publicación de una nota de prensa. La empresa no controla ni el medio ni el mensaje (El medio puede editarlo y presentarlo como considere oportuno).

Estas tres grandes categorías se han visto ampliadas con la eclosión de las nuevas plataformas digitales y la Web social, dando lugar a dos nuevas como que se enumeran a continuación:

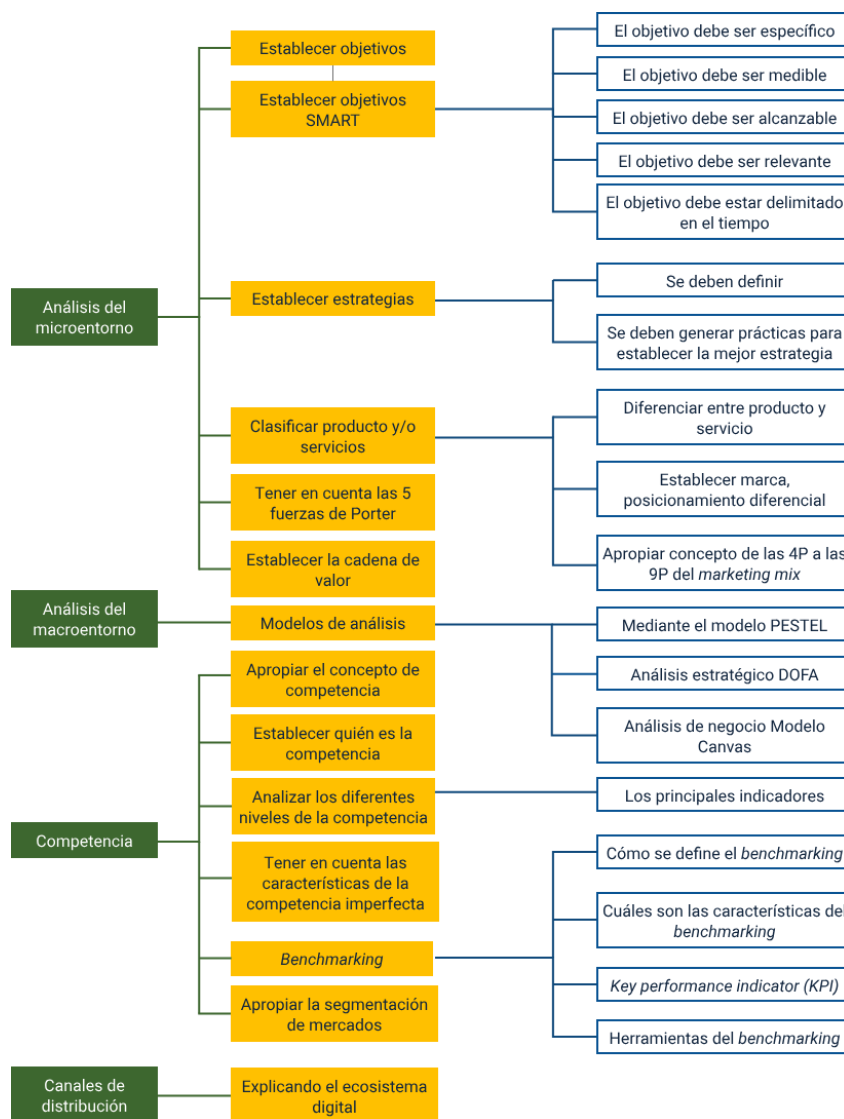
1. Medios promocionados

Derivados de la eclosión de las redes sociales y los perfiles corporativos desarrollados por las marcas en estas plataformas surge esta categoría, que está a mitad de camino entre los medios propios y los pagados, siendo el ejemplo más conocido las publicaciones patrocinadas en redes sociales (publica un contenido de forma nativa en una red social y hace una inversión publicitaria para darlo a conocer a un target afín, más allá de los seguidores de los perfiles corporativos).

2. Medios compartidos

Al igual que el anterior caso, los medios compartidos están directamente vinculados a la web social y se encuentran a mitad de camino entre los medios propios y los ganados, tratándose fundamentalmente de ejemplos de viralización en los que un contenido publicado por una marca en su perfil corporativo es a su vez compartido y difundido por sus seguidores, que lo dan a conocer entre su propia audiencia, avalando el mensaje de la marca.

Síntesis



Glosario

ARI – “Average Rate Index”: es otro índice en la industria hotelera, describe cómo está la tarifa promedio frente a la competencia.

“Branding”: es el término que se refiere a las acciones de construcción y fortalecimiento de una marca.

“Buyer” persona: es la forma como en la industria del “marketing” digital se denomina al público objetivo, el perfil de esta persona será la representación del cliente que la empresa desea y es a este a quien dirige su estrategia de contenido

Contenidos: son los textos, fotografías, videos, ilustraciones, sonidos, diseños y la combinación de ellos. En general es lo que el consumidor digital ve y escucha en publicaciones digitales. El contenido es de suma importancia en medios digitales y sobre todo en el medio turístico, no en vano se afirma que el contenido es el rey. De hecho, asociado a él, hay una práctica denominada ““marketing” de contenidos” que se enfoca en atraer leads por medio de contenido especializado.

Conversión: este término hace referencia a lograr transformar los prospectos (leads) en ventas reales (clientes). Es el final de la estrategia digital enfocada en ingresos.

“Copy”: en mercadeo y publicidad el “copy” hace referencia al texto de los anuncios, es decir, las frases o palabras que en conexión con la imagen o video logran captar la atención y motivar al público para que se enganche con el negocio.

“Engagement”: en su traducción más pura este término significa compromiso, en mercadeo se utiliza este término para describir la aptitud que tiene una marca para generar compromiso con los clientes y crear una relación sana y estable.

“Inbound”: este término hace referencia a las estrategias dirigidas a captar nuevos prospectos y convertirlos en clientes, a través de lo que se conoce como un embudo de ventas.

KPI-s: es la sigla de (“Key performance indicator”), indicadores clave de desempeño. Estos se convierten en puntos de referencia para medir la efectividad de una estrategia digital

Lead: es un término normalizado en la industria digital para referirse a los usuarios que ingresan a su sitio web y se registran en él. Estos se consideran clientes potenciales toda vez que brindan a la empresa sus datos de contacto de forma voluntaria, ya sea para recibir ofertas o concretar una futura compra u otros.

MPI – “Market Penetration Index”: es un índice de referencia en la industria hotelera y detalla la penetración en el mercado comparada con un set de competidores.

RevPAR: es el acrónimo de “Revenue per Available Room”. El RevPar es el indicador más utilizado en la industria hotelera, porque brinda de manera simple y exacta un informe de situación y comparación con el mercado y con el set competitivo.

RGI – “Revenue Generation Index”: es también un índice de referencia en hotelería y habla de la generación de ingresos respecto al set competitivo.

SEO & SEM: a nivel general son las formas cómo se posiciona un sitio web en las búsquedas para ser hallados por los clientes. El SEM se basa en anuncios pagos y el SEO en optimización de búsquedas.

Material complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del recurso
Modelo Canvas	Catalá, J. (s.f.). Modelo Canvas explicado paso a paso con ejemplo	Video YouTube	https://www.youtube.com/watch?v=7B8bGB0CZVI
“Benchmarking”	Str. (s.f.). STR “benchmarking” . Str.	Página web	https://str.com/es
“Benchmarking”	Str. (s.f.). Introducing dSTAR	Video YouTube	https://www.youtube.com/watch?v=NfUUQ5dir6c

Referencias bibliográficas

Cooper, A. (2004). The inmates are running the Asylum. Indianapolis Sams Publishing.

Jiménez, L. (2021). Cómo definir objetivos de “marketing” y cumplirlos.

<https://www.luciajimenezvida.es/definir-objetivos-de-marketing/>

Mochón, F. (2004). Economía y turismo: prácticas. McGraw-Hill España.

<https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/50066?page=75>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de Negocio. Deusto.

Peñalver, P. (2020). Cómo crear mi buyer persona y qué herramientas necesito para hacerlo.

<https://www.wearemarketing.com/es/blog/como-crear-mi-buyer-persona-y-que-herramientas-necesito-para-hacerlo.html>

Porter, M. & Bueno, E. (2013). Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Ediciones Pirámide.

PostgradoUTP. (2021). Estrategias competitivas: ¿Cómo funcionan? Universidad tecnológica del Perú.

<https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/estrategias-competitivas-como-funcionan-y-como-se-adaptan-a-los-tiempos-de-cambio/#:~:text=Las%20estrategias%20competitivas%20son%20las,terreno%20frente%20a%20la%20competencia>

RD Station. (2021). Qué es un buyer persona: pasos, ejemplos y generador “online”.

<https://www.rdstation.com/es/blog/buyer-persona/>

Rockcontent. (2017). Productos vs. servicios. ¿Cómo diferenciarlos?

<https://rockcontent.com/es/blog/producto-o-servicio/>

Créditos

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Claudia Patricia Aristizábal	Líder del equipo	Dirección General
Liliana Victoria Morales Gualdrón	Responsable de línea de producción	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Rafael Neftalí Lizcano Reyes	Responsable equipo de desarrollo curricular	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Harbey Castelblanco	Experto temático	Regional Atlántico - Centro Nacional Colombo Alemán
Fabio Alberto Ramírez Ayala	Experto temático	Regional Tolima - Centro Agropecuario la Granja
Zuleidy María Ruíz Torres	Experta temática	Regional Tolima - Centro Agropecuario la Granja
Luisa Fernanda Posada Hincapié	Experta temática	Regional Quindío - Centro de Comercio, Industria y Turismo
María Inés Machado López	Diseñador instruccional	Regional Norte de Santander - Centro de la industria, la empresa y los servicios
Carolina Coca Salazar	Asesor metodológico	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología
Julia Isabel Roberto	Correctora de estilo	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología
Alix Cecilia Chinchilla Rueda	Asesoría metodológica y pedagógica - 2023	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Francisco José Lizcano Reyes	Responsable del equipo	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura

Leyson Fabian Castaño Pérez	Soporte organizacional	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Yerson Fabian Zarate Saavedra	Diseño web	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Wilson Andrés Arenales Cáceres	Producción audiovisual	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Pedro Nel Calao Zabala	Producción audiovisual	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Gilberto Junior Rodríguez Rodríguez	Validación audiovisual	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
María Carolina Tamayo López	Locución	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Estefani Daniela Gallo Cortés	Ilustración	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Sandra Milena Triana Pinto	Desarrollo front-end	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
María Eugenia Mejia López	Validación de diseño y contenido	Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura
Yuly Andrea Rey Quiñonez	Diseño web-2023	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Diego Fernando Velasco Güiza	Desarrollo Fullstack-2023	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Carolina Coca Salazar	Evaluación de contenidos inclusivos y accesibles	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Lina Marcela Pérez Manchego	Validación de recursos educativos digitales y vinculación LMS	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información

Leyson Fabián Castaño Pérez	Validación de recursos educativos digitales	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión de Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
--------------------------------	--	--