**FORMATO PARA EL DESARROLLO DE COMPONENTE FORMATIVO**

| PROGRAMA DE FORMACIÓN | Tecnología en comercialización digital de servicios turísticos |
| --- | --- |

| COMPETENCIA | 260101059 – Proyectar el mercado según segmentos y métodos de pronóstico. | RESULTADOS DE APRENDIZAJE | 260101059-01- Diagnosticar el entorno de la empresa de servicios turísticos de acuerdo con tipo de datos y criterios técnicos.  260101059-02- Caracterizar la competencia con base en técnicas de investigación de mercado. |
| --- | --- | --- | --- |

| NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO | 04 |
| --- | --- |
| NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO | 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. |
| PALABRAS CLAVE | Análisis, métodos, estrategia. |

| ÁREA OCUPACIONAL | Ventas y servicios |
| --- | --- |
| IDIOMA | Español |

1. **TABLA DE CONTENIDOS**

**Introducción**

**1. Análisis situacional del microentorno**

1.1. Establecimiento de objetivos

1.2. Establecer objetivos SMART (paso a paso)

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

1.4. Producto o servicio

1.5. Las cinco fuerzas

1.6. Cadena de valor

**2. Análisis situacional macroentorno**

2.1 Método PESTEL

2.2 Análisis estratégico DOFA

2.4 Análisis del negocio – Modelo Canvas

**3. Competencia**

3.1. ¿Quiénes son mis competidores?

3.2. Niveles de análisis de la competencia

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

3.4. Competencia imperfecta

3.5. *Benchmarking*, concepto, características y herramientas

3.6. La segmentación de mercados

**4. Canales de distribución**

1. **DESARROLLO DE CONTENIDOS**

**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:



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.



**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.

| un icono de enlace de cadena, estilo plano de enlace 5133428 Vector en  Vecteezy | 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.



**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).



**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:



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:









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:



**1.4. 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.

| Icono Productos Y Servicios - Product PNG Image | Transparent PNG Free  Download on SeekPNG | 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.



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.





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*

| 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:   * Coca Cola – calma la sed. * SENA – personal bien capacitado. * Samsung – calidad. | 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. |
| --- | --- |

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.

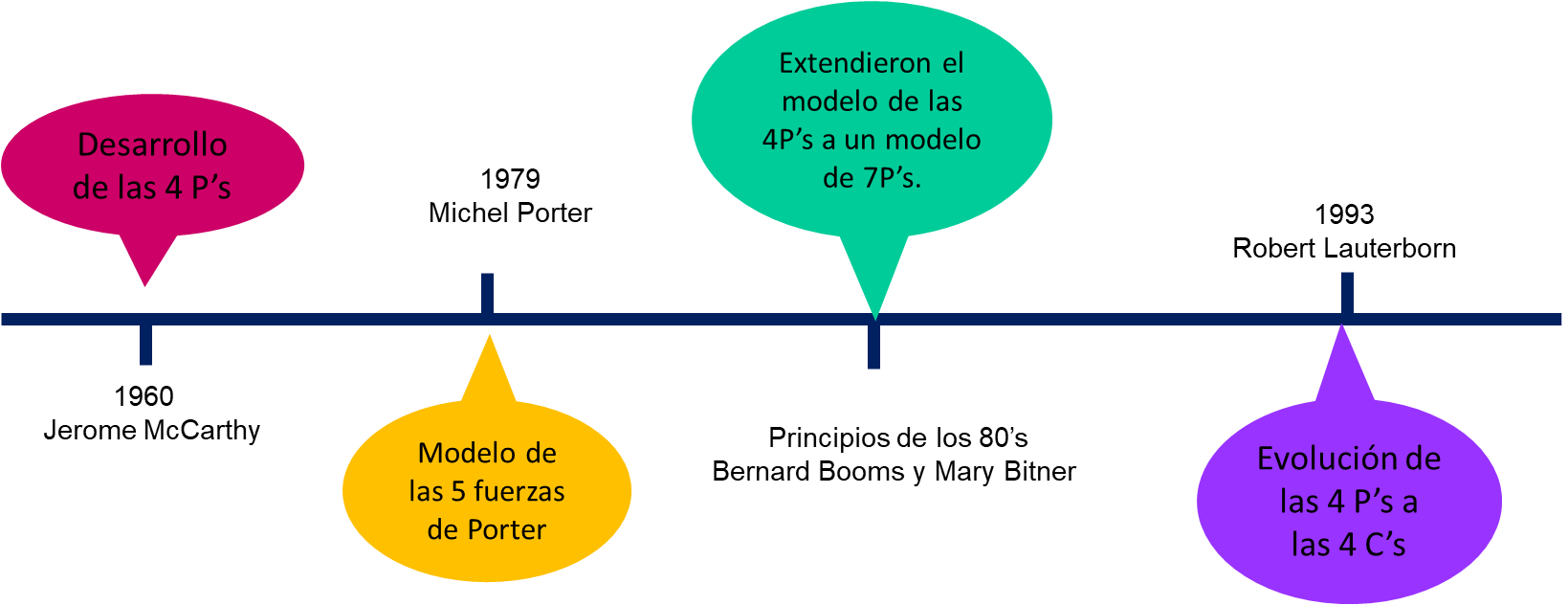
| Ilustración para landing page con concepto de marca. vector gratuito | El *branding* es un proceso mientras que el posicionamiento es un resultado. Todos los productos tienen una marca o logo hoy en día; pero solamente unos pocos han logrado posicionarse en la mente de los consumidores. No es sencillo 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*



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 en el siguiente recurso educativo:



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.





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.



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.



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), en el siguiente recurso educativo se podrá consultar en mayor detalle este aspecto:



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. | Imagen que contiene Escala de tiempo  Descripción generada automáticamente |
| --- | --- |
|  |  |

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.



1. Análisis situacional Macroentorno
2. **Análisis situacional del 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. Las resultas 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: | Análisis PESTEL: qué es, cuándo y cómo hacerlo |
| --- | --- |



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.

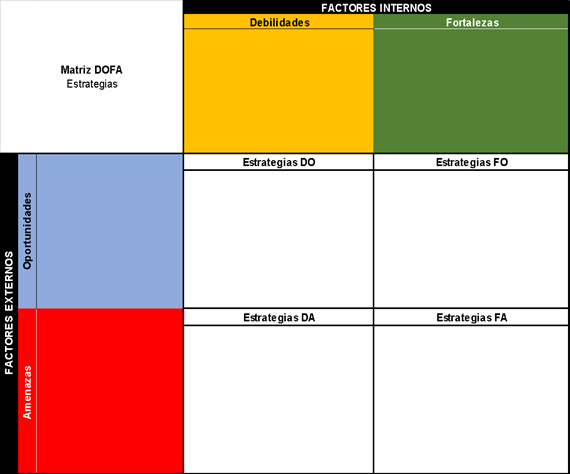
**2.2 Análisis estratégico DOFA**

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*



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*

Interfaz de usuario gráfica

Descripción generada automáticamente

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:



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 podrán ser consultadas en el siguiente recurso educativo:





1. **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.” | Monopolista que posee el 80 por ciento de participación en un mercado vector gratuito |
| --- | --- |

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, tal como se observa en el siguiente recurso educativo:



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**

| Diagrama  Descripción generada automáticamente | 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: |
| --- | --- |



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.

| Mano apuntando png imágenes | PNGWing | 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.

Los indicadores más relevantes para realizar el análisis de competencias se indican en el siguiente recurso educativo que le permitirá una mejor comprensión:



Para una mejor comprensión del tema en el anexo Análisis de competencia encontrará los resultados que se han consignado en un 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 |

Estos conceptos se explican con mayor profundidad en el documento anexo Capítulo 5 del libro Economía y turismo de Mochón.

**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. | Benchmarking como herramienta de comparación empresarial para la mejora. comparación de calidad y costo, desempeño con empresas competidoras. estrategia, plan y método de desarrollo Vector Premium |
| --- | --- |

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 Indice 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.

* Porcentaje de ocupación.
* Tarifa promedio (ADR).
* 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





**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:

* Que sea medible.
* Que sea accesible.
* Que sea significativo.
* 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. **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).
* Metabuscadores (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*

Diagrama

Descripción generada automáticamente

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:



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.



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 se puede ver en el siguiente recurso educativo:



1. **Síntesis**

Escala de tiempo

Descripción generada automáticamente con confianza media

1. **ACTIVIDADES DIDÁCTICAS**

| DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DIDÁCTICA | |
| --- | --- |
| Nombre de la actividad | Realizar DOFA personal |
| Objetivo de la actividad | Poner en práctica los conceptos básicos de la matriz DOFA. |
| Tipo de actividad sugerida | Análisis de la matriz DOFA personal |
| Archivo de la actividad  (Anexo donde se describe la actividad propuesta) | Anexos Actividad DOFA Personal |

1. **MATERIAL COMPLEMENTARIO**

| Tema | Referencia APA del material | Tipo de material  (video, capítulo de libro, artículo, otro) | Enlace del recurso o  archivo del documento o material |
| --- | --- | --- | --- |
| Modelo Canvas | Catalá, J.(s.f.). *Modelo Canvas explicado paso a paso con ejemplo* [video]. YouTube.  <https://www.youtube.com/watch?v=7B8bGB0CZVI> | Video YouTube | <https://www.youtube.com/watch?v=7B8bGB0CZVI> |
| *Benchmarking* | Str. (s.f.). *STR Benchmarking*. Str. <https://str.com/> | Página web | <https://str.com/> |
| *Benchmarking* | Str. (s.f.). *Introducing dSTAR* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=NfUUQ5dir6c> | Video YouTube | <https://www.youtube.com/watch?v=NfUUQ5dir6c> |

1. **GLOSARIO**

| TÉRMINO | SIGNIFICADO |
| --- | --- |
| 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. |

1. **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). *We are marketing*. <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 y cómo se adaptan a los tiempos de cambio?* 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>

Rockcontent. (2017). *Productos vs. servicios. ¿Cómo diferenciarlos?* <https://rockcontent.com/es/blog/producto-o-servicio/>

RD Station. (2021). *Buyer persona: qué es y por qué es importante.* <https://www.rdstation.com/es/blog/buyer-persona/>

1. **CONTROL DEL DOCUMENTO**

|  | Nombre | Cargo | Dependencia  *(Para el SENA indicar Regional y Centro de Formación)* | Fecha |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Autor (es) | Harbey Castelblanco | Experto técnico | Centro Nacional Colombo Alemán | Noviembre 2021 |
| Fabio Alberto Ramírez Ayala | Experto temático | Regional Tolima - Centro Comercio y Servicios | Abril 2022 |
| Zuleidy María Ruiz Torres | Experta temática | Regional Tolima - Centro Comercio y Servicios | Abril 2022 |
| Luisa Fernanda Posada Hincapié | Experta temática | Regional Quindío - Centro de Comercio, Industria y Turismo | Abril 2022 |
| María Inés Machado López | Diseñadora instruccional | Regional Norte de Santander - Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios | Abril 2022 |
| Carolina Coca Salazar | Asesora metodológica | Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología | Abril 2022 |
| Rafael Neftalí Lizcano Reyes | Responsable Equipo de desarrollo curricular | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura | Abril 2022 |
|  | Julia Isabel Roberto | Correctora de estilo | Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología | Mayo 2022 |

1. **CONTROL DE CAMBIOS**

(Diligenciar únicamente si realiza ajustes a la Unidad Temática)

|  | Nombre | Cargo | Dependencia | Fecha | Razón del Cambio |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Autor (es) |  |  |  |  |  |