

A close-up photograph of two chess pieces on a dark, checkered chessboard. A hand is shown in the upper left, holding a gold-colored king piece by its neck, as if it has just been captured or is about to be moved. To its right stands a silver-colored king piece. The background is a dark, textured surface.

Gestión de mercados y productos turísticos

Estrategias competitivas

Estrategias competitivas

Primero definimos que es una estrategia y posteriormente a aprender unos pasos para establecerlas.

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.

Entonces, a nivel empresarial tenemos que las estrategias son el proceso a través del cual se diseña y desarrolla un método para controlar y mejorar el crecimiento de un negocio. En otras palabras, podríamos 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 estrategia para muchos aspectos de la empresa, pero puntualmente veremos aquellas enfocadas en la comercialización de eventos, 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 ofrecer eventos 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 observar a continuación:

- **Estrategias basadas en la competencia:** hace referencia a los tipos de estrategia competitiva que responden a los movimientos de la competencia. Es necesario determinar cuál es la competencia directa y llevar a cabo un análisis del método que se desee implementar.
- **Liderazgo de bajo costo:** es 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.



- **Liderazgo de diferenciación:** esta estrategia busca encontrar la ventaja competitiva sostenible a partir de características que hacen 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.
- **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. Para la Universidad Tecnológica del Perú (2021), este enfoque se encarga de 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 pérdida.

Si la meta de la empresa es ser el líder del mercado o de una porción de este, necesariamente se debe conocer a quienes compiten en mercado objetivo. Por lo tanto, se requiere realizar investigación al respecto. El internet hoy en día es la primera fuente de datos preliminares, sin embargo, la tecnología también proporciona herramientas que conducen a información de la competencia, como atraen sus compradores y el tipo de mercado en el que operan.

Otra manera de obtener información es ir directamente a proveedores y clientes quienes nos entregarán datos de empresas que realizan actividades en el mundo de los eventos.

Para diferenciar de los competidores, con la información lograda se implementa estrategia de diferenciación, estableciendo los factores y características únicas de la empresa. Se confecciona un listado con los elementos propios de nuestra empresa que son capaces de diferenciar, que dejan huella en el mercado y que garantizan el mejor desempeño frente a rivales en la gestión de eventos. Lograr la diferenciación es garantizar lealtad de nuestros clientes.

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 tu empresa es imprescindible. Saber cuál es el desempeño de tu talento, el comportamiento de tus clientes, la calidad de tu producto con base en el registro y la interpretación de los datos te permitirá adoptar las decisiones más eficientes para tu negocio. (Bantu Group, 2020)

La producción de datos y los avances tecnológicos suceden a una velocidad vertiginosa. Según palabras de Ricardo Reier, director de la Escuela de Negocios Ávila Business School: “la transformación digital no es una opción, es una necesidad si quieres mantener una presencia de marca”. (Reier, 2020, párr.2). 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” (Rovira, 2021, párr.1). 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 diriges hacia tu mercado), automatización de procesos y un enfoque de productividad basado en la experiencia del cliente y el bienestar del talento humano, son temas inaplazables. (Rankmi, 2019)

Continuando con las acciones que complementan la gestión comercial, abordamos el posicionamiento y diferenciación de nuestra marca verificando la coherencia y eficacia para alcanzar los objetivos estratégicos definidos. A medida que la globalización expande los mercados y 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 nuestro producto o servicio, debe ser una preocupación constante de los empresarios.

Es por eso por lo 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.

Branding 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 boca a boca, y acciones de comunicación coherentes con los valores del segmento de clientes al que nos dirigimos.

El objetivo final del branding es desarrollar un posicionamiento exitoso en la mente de los consumidores para que compren nuestros productos en lugar de los de la competencia. Para lograrlo, es importante plantearse con el equipo de trabajo los siguientes cuestionamientos:

¿Es la marca atractiva para el segmento de eventos 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, se percibe claramente en sus mensajes corporativos?



Debemos entender que 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 nos permitirá que los consumidores estén dispuestos a pagar más por nuestra marca o a elegir frente a la competencia.

Una vez estudiadas las líneas estratégicas, establecidos los objetivos y el panorama estratégico, la gestión comercial de eventos avanza en el mercadeo operativo, es decir convertir las estrategias en acciones concretas. Para lograr estructurar este apartado debemos hablar del concepto 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 cuatro (4) P's del mercadeo; precio-producto-plaza-promoción, por su nombre en inglés, estas fueron denominadas así, por Jerome McCarthy en 1960.

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.

Precio: el precio nos 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 costos que hace que puedan vender más barato que la competencia o cual 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 costos.

Distribución: en este apartado hablamos 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 nuestra web corporativa o de terceros como las ventas a través de Marketplace).

Promoción: hay que construir un mensaje coherente y que podamos difundir eficazmente para atraer hacia los canales de venta al 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.