



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

OFERTA TURISTICA DIGITAL

Autores: Herrera, Marta Karina
Mansilla, María Luciana

Director: Martinez, Victor

2015

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

El presente trabajo de investigación desarrolla el tema referido a la oferta turística digital.

Para presentar la información se estructuraron tres capítulos en los cuales se desarrolla lo siguiente:

Capítulo 1: conceptos teóricos de planificación estratégica, herramientas de diagnóstico: FODA, modelo de Porter, estrategias genéricas; concepto de comercio electrónico y conducta del consumidor.

Capítulo 2: relevamiento de campo a través de recolección de datos y exposición de resultados obtenidos sobre portales web de servicios de turismo y comparación con servicios ofrecidos por agencias tradicionales.

Capítulo 3: Análisis y aplicación de las herramientas de diagnóstico: análisis de las cinco fuerzas del sector, estrategias genéricas y análisis FODA.

INTRODUCCION

Los usos de la tecnología avanzan y, mientras los dispositivos móviles se apoderan de la vida cotidiana, se observa un fuerte desarrollo en sectores como el turismo, donde los consumidores y la industria parecen coincidir en una rápida adaptación al mundo online, aquel vinculado con internet y los dispositivos digitales.

Desde que surgió Internet hace menos de tres décadas, las empresas turísticas lo adoptaron rápidamente, debido a las ventajas potenciales que el nuevo sistema tenía, especialmente como medio de comunicación. Es sin duda el área de marketing dentro de las organizaciones turísticas que más se ha adaptado a los nuevos sistemas.

En Internet se diferencian niveles de madurez de las páginas Web en función de las capacidades de interacción que proveen con sus clientes. En los últimos años el paradigma de Internet ha sufrido un cambio, en la Web 1.0 el núcleo central lo formaba el sitio Web ahora los auténticos protagonistas son los usuarios, es lo que se denomina Web 2.0 o 3.0. En la Web 1.0 la empresa era la única generadora de contenido que hacia publicidad en su sitio web generalmente dirigido a un amplio número de usuarios que tenían restringida cualquier posibilidad de respuesta o feedback. Se trataba de un catálogo on-line: un escaparate abierto 24 horas al día y accesible desde cualquier punto. A través de él la empresa mostraba, de manera unidireccional, sus productos o servicios a los visitantes, con determinadas capacidades de interacción a través de aplicaciones desplegadas para la gestión electrónica de los servicios (reserva, consultas, pago, etc.). En la Web 2.0 los usuarios son prosumidores, es decir, son a la vez consumidores y productores de la información, esto da origen a un auténtico centro de comunicación en la red. Se generan nuevos esquemas de relaciones en los que los usuarios adquieren un papel importante, producen o comparten su información (wikis, redes sociales), pueden evaluar (votar) los contenidos para premiar los que más le gusten o castigar aquellos que no son de su agrado, pueden incluso llegar a convertirse en líderes de opinión o expertos reconocidos (blogs, etc.). Con la Web 2.0 para los usuarios anónimos de

Internet se abren nuevas oportunidades para poder hacer valer su opinión, se pone a su alcance un nuevo lugar donde participar e influir en la generación de modas, tendencias, prestigio de productos, reconocimiento de marca, etc. Las empresas tienen que tener muy en cuenta esta evolución y deben ser capaces de desenvolverse con soltura en este nuevo entorno.

Así nos encontramos con lo que se conoce con el nombre de Turismo Digital, una moderna estrategia impulsada por la empresa para posicionar un producto turístico a través de internet y en diferentes medios masivos de difusión, utilizando principalmente dos herramientas claves y sinérgicas: una estrategia de marketing consolidada para lograr una rápida expansión; y un fuerte soporte de tecnologías de avanzada para aumentar la experiencia positiva en el mercado meta.

Internet ha abierto todo un mundo de posibilidades para el sector turístico, pero plantea también una serie de retos en cuanto a estas herramientas para los usuarios. Entre las ventajas de la integración de Internet y el marketing turístico, podemos destacar las siguientes:

- **Accesibilidad:** los turistas y los profesionales de marketing pueden “navegar” desde casi cualquier parte del planeta, durante las veinticuatro horas del día.
- **Comodidad:** de comprar desde el hogar. Las empresas hoteleras han ofrecido la conexión a Internet como un producto más, o como un servicio diferenciador.
- **Rapidez:** la obtención y el envío de cualquier tipo de dato se realiza en un corto período de tiempo. Esto ha agilizado la confección, comercialización y disfrute de una infinidad de productos turísticos.
- **Cobertura global:** la conexión a través de Internet se puede establecer con cualquier parte del mundo, lo cual constituye una ventaja que está en consonancia con las características y dinámicas del propio sector turístico.

- Gran riqueza: Internet es multimedia, pues integra imagen, sonido e interacción. Este hecho constituye una ventaja de gran valor para promocionar destinos y productos turísticos.
- Flexibilidad: permite actuaciones al mismo tiempo masivas y personalizadas. Por otra parte, se pueden realizar ajustes y actualizaciones en cualquier momento.
- Reducción en costos: Integrar Internet en la empresa no requiere grandes inversiones, ni de tiempo ni de recursos monetarios. Además, su uso cotidiano no conlleva excesivos gastos.

A pesar de las innumerables ventajas de Internet y de su integración en la gestión de la empresa turística, también existen retos al momento de vender por Internet, entre los que se destacan:

- Generar confianza: el cliente es ahora mucho más exigente y hace sus compras de manera más inteligente, por lo que es fundamental dar confianza al consumidor en todo el proceso de compra.
- Pagos: Trabajar en el desarrollo de las pasarelas de pago con tarjeta para garantizar que la información pasa de forma segura entre el cliente y el vendedor y también en los pagos a plazos, es clave para el turismo on line.
- Nuevos productos: no basta con tener una página web, hay que probar cosas nuevas de la mano de los nuevos dispositivos móviles.

Actualmente, la posibilidad de una conexión permanente a través de redes Wi-Fi, aplicaciones de geolocalización y traductores on line han permitido a los viajeros derribar barreras de distancias y de desconocimiento de destinos e idioma.

La red es el primer lugar al que se recurre, y hoy en día las plataformas ofrecen todo tipo de servicio: vuelos, hoteles, transfer, seguros de viaje, o bien paquetes en donde ya está todo armado. Todo gira en torno a la necesidad del usuario. La web ofrece la opción de comparar los precios de las diferentes agencias, aerolíneas y hoteles, permite hacer un estudio previo de las diferentes posibilidades que hay para viajar, ya sea destinos baratos, promociones puntuales, épocas más

baratas para viajar, etc. los usuarios tienen la posibilidad de comparar las tarifas de todos los sitios en un solo lugar, obtener descuentos, recibir ofertas diarias y siempre pagar el menor precio por su viaje. La posibilidad de encontrar precios bajos es lo más buscado y valorado por los usuarios, es por esto que todas las plataformas cuentan con una atención personalizada para despejar todas las dudas del usuario antes de realizar su compra. Esto hace que las plataformas online crezcan a pasos agigantados.

Por lo tanto, el Turismo Digital permite que personas en todo el mundo puedan tener una vivencia muy directa del lugar donde están ocurriendo los acontecimientos y su entorno, lo que conlleva un interés único por conocer dicho lugar. De esta manera podemos decir con resultados tangibles que el Turismo Digital potencia notablemente el desarrollo del turismo real, obteniendo resultados muy superiores con respecto a otros medios.

Los motivos que llevan a realizar un estudio sobre este fenómeno son que el turismo online es uno de los rubros que más ha crecido en el año 2014 en el país, según las cifras de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Actualmente, el 30% de las transacciones que se realizan por internet se destinan a turismo.

CAPITULO I

Marco Teórico

Sumario: 1.- Planificación estratégica. 2.- Herramientas de diagnóstico. 3.- Comercio electrónico. 4.- Conducta del consumidor.

1.- Planificación estratégica:

“La planeación estratégica comprende ciclos reiterativos de planeación, implementación y control.

La planeación estratégica comprende cuatro actividades de planeación. La primera consiste en desarrollar un claro sentido de la misión de la empresa en los términos de su campo de acción industrial, campo de acción del segmento cliente, campo de acción vertical y campo de acción geográfico. Un proyecto de misión bien desarrollado proporciona al personal un sentimiento compartido de propósito, dirección y oportunidad.

La segunda actividad requiere identificar las unidades estratégicas de negocios de la empresa (UEN). Lo que mejor define a un negocio son sus grupos de

clientes, las necesidades de sus clientes y las tecnologías. Las UEN son unidades de negocios que pueden beneficiarse de la planeación por separado, enfrentarse a competidores específicos y ser administradas como centros redituables.

La tercera actividad demanda la distribución de recursos en las diversas UEN, con base en el nivel de atracción de su mercado y fuerza competitiva de la empresa. Existen varios modelos de carteras disponibles, incluyendo los del Boston Consulting Group y de la General Electric, para ayudar al director corporativo a determinar las UEN que deben ser estructuradas, mantenidas, cosechadas o eliminadas.

La cuarta actividad requiere la expansión de los negocios existentes y el desarrollo de otros nuevos, para cubrir la brecha de la planificación estratégica. La empresa puede identificar las oportunidades mediante la consideración del crecimiento intensivo (penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto); crecimiento integrante (integración progresiva, regresiva y horizontal), y crecimiento de la diversificación (diversificación concéntrica, horizontal y conglomerada).

Cada UEN realiza su propia planeación estratégica, que consiste en ocho pasos:

1. Definición de la misión de negocios
2. Análisis del ambiente externo
3. Análisis del ambiente interno
4. Selección de los objetivos y metas del negocio
5. Desarrollo de las estrategias de negocios
6. Preparación de los planes del programa
7. Implementación de los planes del programa y recolección de la retroalimentación
8. Ejercicio del control

Todos estos pasos mantienen a al UEN cerca de su ambiente y en estado de alerta hacia nuevas oportunidades y problemas.”⁽¹⁾

2.- Herramientas de diagnóstico:

- A. Análisis FODA
- B. Análisis de las cinco fuerzas competitivas
- C. Océano Rojo y Océano Azul
- D. Cadena de valor
- E. Estrategias genéricas

A. Análisis FODA

“La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e

⁽¹⁾ KOTLER, Philip, Dirección de la Mercadotecnia, trad. por Eugenia Rosete Solís, Ediciones Prentice Hall, 7º Edición, (México, 1993), pág. 66.

internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

- 1) **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- 2) **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- 3) **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- 4) **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades?
¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?”⁽²⁾

B. Análisis de las cinco fuerzas competitivas

“Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita.

⁽²⁾ Consultas, en Internet: www.matrizfoda.com

Existen técnicas analíticas para el análisis de los sectores industriales en conjunto y su futura evolución; para entender a la competencia y su propia posición, y a traducir este análisis en una estrategia competitiva para una empresa en particular.

Un marco general para analizar la estructura de un sector industrial y a su competencia es el **análisis de las cinco fuerzas competitivas** que actúan sobre un sector industrial y sus implicaciones estratégicas.”⁽³⁾

El modelo de las fuerzas competitivas de Porter es probablemente una de las herramientas de más uso frecuente de la estrategia de negocios. Ha probado su utilidad en numerosas ocasiones. El modelo de Porter es particularmente fuerte en la interiorización del pensamiento estratégico.

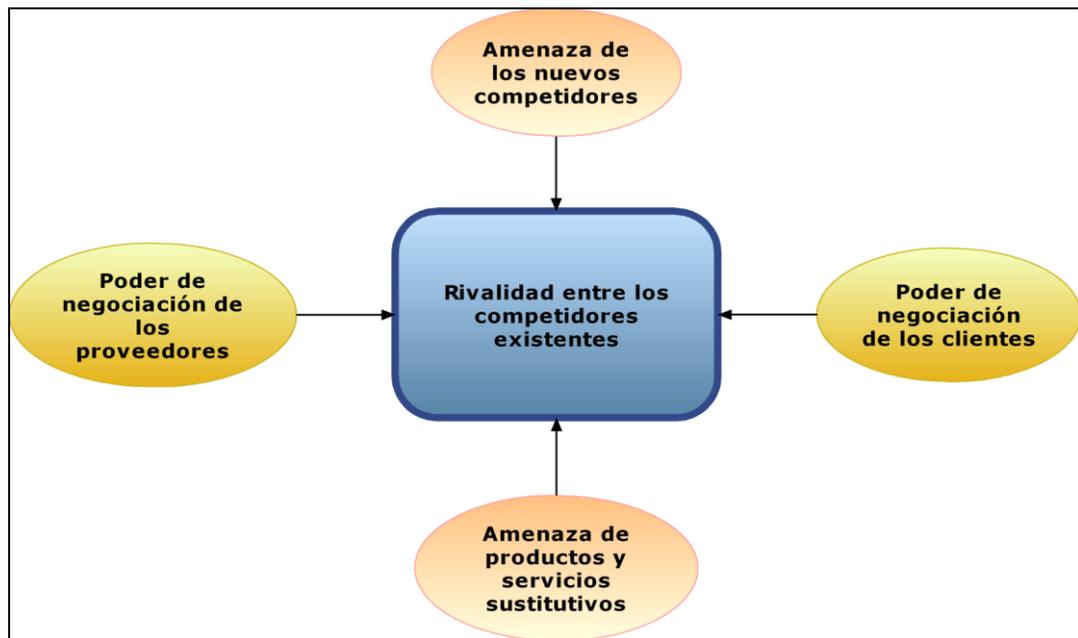


Figura 1. Modelo de Porter de las cinco fuerzas competitivas.

Las cinco fuerzas competitivas son:

1. Amenaza de nuevos ingresos
2. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes
3. Presión de productos sustitutos

⁽³⁾ PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Editorial Continental, 25° Edición, (México, 1998), pág. 14.

4. Poder negociador de los compradores
5. Poder de negociación de los proveedores

“Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.”⁽⁴⁾



Figura 2. Modelo de Porter de las cinco fuerzas competitivas.

La estructura fundamental de un sector industrial, reflejada en el poder de las fuerzas determinantes, debe diferenciarse de los muchos factores a corto plazo que puedan afectar la competencia y la rentabilidad en forma transitoria.

Varias características de importancia, económicas y técnicas son relevantes para robustecer y determinar cada fuerza competitiva. Éstas se analizarán una por una.

Amenaza de ingreso

“La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las **barreras para el ingreso** que estén presentes, aunadas a la **reacción esperada** de los

⁽⁴⁾ PORTER, Michael E, *Op. Cit.*, pág. 26.

competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.”⁽⁵⁾

Existen seis factores principales que actúan como **barreras para el ingreso**:

1. Economías de escala
2. Diferenciación del producto
3. Requisitos de capital
4. Costos cambiantes
5. Acceso a los canales de distribución
6. Desventajas en costo independientes de las economías de escala

“Las expectativas de las empresas de nuevo ingreso respecto a la **reacción de los competidores existentes** también influirá como una amenaza al ingreso. Si se espera que los competidores respondan enérgicamente para hacer difícil al que ingresa su permanencia en el sector, entonces el nuevo ingreso bien puede ser disuadido.”⁽⁶⁾

Por otra parte, “la condición del ingreso a un sector industrial se puede resumir en un importante concepto hipotético llamado **precio disuasivo al ingreso**: la estructura prevaleciente de precios (y condiciones relacionadas, tales como calidad y servicio del producto) que apenas equilibre los beneficios potenciales derivados de salvar las barreras al ingreso estructurales aunadas al riesgo de la posible reacción de la competencia. Si el nivel de precios existente es mayor que el *precio disuasivo al ingreso*, los que ingresan podrán pronosticar utilidades superiores al promedio al momento de entrar. Como es natural, el precio disuasivo al ingreso depende de las expectativas futuras de los que ingresan y no solamente de las condiciones presentes. Se puede eliminar la amenaza de ingreso en un sector industrial si las empresas existentes eligen o son obligadas por la competencia a fijar precios por debajo de este precio hipotético disuasivo al ingreso. Si sus precios están por arriba de éste, los

⁽⁵⁾ *Ibidem*, pág. 27.

⁽⁶⁾ *Ibidem*, pág. 34.

beneficios en términos de rentabilidad pueden ser de corta duración porque se disiparán por el costo de combatir o coexistir con los competidores de nuevo ingreso.”⁽⁷⁾

Podemos mencionar también, que existen **características** adicionales de las barreras de ingreso. Primero, las barreras de ingreso pueden y de hecho cambian en cuanto varían las condiciones descritas con anterioridad. Segundo, aunque las barreras de ingreso en ocasiones cambian por razones fuera del control de la empresa, las decisiones estratégicas de la empresa también tienen un gran impacto. Por último, algunas empresas pueden poseer recursos o habilidades que le permitan salvar la barrera de ingreso a un sector industrial en forma más barata que a otras.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

“La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son *mutuamente dependientes*. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición.

Algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de rentabilidad. Las rebajas de precios son rápida y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada. Por otra parte, las campañas publicitarias bien pueden ampliar la demanda o incrementar el

⁽⁷⁾ *Ibidem*, pág. 34.

nivel de diferenciación del producto en el sector industrial para beneficio de todas las empresas.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan⁽⁸⁾, a saber:

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados
- Crecimiento lento en el sector industrial
- Costos fijos elevados o de almacenamiento
- Falta de diferenciación o costos cambiantes
- Incrementos importantes de la capacidad
- Competidores diversos
- Intereses estratégicos elevados
- Fuertes barreras de salida

Presión de productos sustitutos

“Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.”⁽⁹⁾

Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que un sector industrial puede cosechar en tiempos de auge.

La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

La posición frente a los productos sustitutos bien puede ser cosa de acciones *colectivas* en el sector industrial. Por ejemplo, aunque la publicidad de una

⁽⁸⁾ Ibidem, pág. 37.

⁽⁹⁾ Ibidem, pág. 43.

empresa puede no ser suficiente para apoyar la posición de la industria contra un sustituto, una publicidad intensa y sostenida por parte de todos los participantes en el sector bien puede mejorar la posición colectiva del sector industrial.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

1. Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial, ó
2. Los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

En éste último caso, los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora su desempeño.

Poder negociador de los compradores

“Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.

- El comprador tiene información total.

Todos los factores descriptos cambian con el tiempo o como resultado de las decisiones estratégicas de una empresa, como es natural, el poder de los compradores puede aumentar o disminuir.

La elección de los grupos de compra de una empresa al vender debe considerarse como una decisión estratégica vital. Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo para influirla en forma adversa, en otras palabras, *selección de compradores*. Rara vez todos los grupos de compradores a los que vende una empresa disfrutan de igual poder. Incluso si una empresa vende en un solo sector industrial, por lo general existen segmentos dentro de ese sector que ejercen menos poder, y por lo tanto, son menos sensibles al precio que otros.”⁽¹⁰⁾

Poder de negociación de los proveedores

“Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:”⁽¹¹⁾

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo vendedor.

⁽¹⁰⁾ *Ibidem*, pág. 44.

⁽¹¹⁾ *Ibidem*, pág. 47.

- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

C. Océano Rojo y Océano Azul

“El océano rojo y el océano azul son estrategias diferentes para actuar en mercados competitivos y saber cómo crean nueva demanda las buenas ideas.

Océano Rojo es la descripción de la alta competencia, un espacio donde lo que se consigue es a costa de los demás, ya sea rebajando los precios o mejorando la calidad. Océano Azul parte del océano rojo para llegar a aguas desconocidas implementando nuevas ideas. En el océano rojo existe la regla de la competencia; en el océano azul, la competencia no existe.

<u>OCEANO ROJO</u>	<u>OCEANO AZUL</u>
<ul style="list-style-type: none">• Competir en campo de batalla predeterminado	<ul style="list-style-type: none">• Crear Mercados Nuevos / Subsectores no descubiertos
<ul style="list-style-type: none">• Derrotar a los competidores	<ul style="list-style-type: none">• Convertir a los competidores actuales en irrelevantes
<ul style="list-style-type: none">• Explotar la demanda existente	<ul style="list-style-type: none">• Crear y captar demanda nueva
<ul style="list-style-type: none">• Acertar en la dicotomía Valor <->Coste	<ul style="list-style-type: none">• Romper la dicotomía Valor <-> Coste
<ul style="list-style-type: none">• Alinear toda la empresa a la estrategia de diferenciación o bien bajo coste (escoger)	<ul style="list-style-type: none">• Alinear toda la empresa para una estrategia de diferenciación y bajo coste simultáneamente

Figura 3. Estrategias de océano rojo y océano azul.

El viaje al Océano Azul parte desde el Océano Rojo y debe realizarse con imaginación. Allí no se lucha para mantenerse sino que se disfruta y se crece con rapidez. Se trata de separar lo importante de lo urgente y que en la estrategia se incluya la improvisación. Océano azul no ofrece lo que se demanda ahora sino algo mejor. Océano rojo es el sector de las ideas usadas y de los productos o espacios conocidos, definidos y aceptados. A medida que se llena de competidores, la ganancia baja y la lucha se torna feroz. Océano azul es un espacio virgen, no explorado y tiene altas perspectivas de valor para los que ingresan en él. Representa aquello que podría ser, lo desconocido. En sus aguas la demanda se crea.

¿Qué impide llegar al océano azul? A pesar de sus ventajas, no se sabe cómo convertir en océano azul a las herramientas y métodos para probar, calibrar y analizar decisiones que sirven para operar en el océano rojo. Lo que aprendieron las empresas es a competir pero como la oferta es cada vez mayor, la clave está en inventar demanda poniendo la energía en ideas que salgan del círculo vicioso de más de lo mismo. Del lado de los clientes la costumbre les impide imaginar nuevas formas de consumo. Cuando se les pregunta suelen responder "quiero más por menos de lo conocido". Para crear demanda fresca hay que sacar el foco del competidor, buscar alternativas y a los no consumidores de hoy.

¿Quiénes pueden crear demanda para las nuevas ideas? Todo depende de la estrategia. La creatividad siempre fue vista como una fuerza derivada de la innovación. Por el contrario Einstein prefería la imaginación. Para muchos la creatividad es algo inestable como para fundamentar en ella la estrategia. Pero no tiene que ser así. Los resultados demuestran que mirar la información desde una nueva perspectiva libera la creatividad.

El mapa estratégico de un sector, define que factores influyen sobre el valor, y permite preguntarse e investigar que cambios se deberían hacer en algunas variables: eliminarlas o reducirlas, aumentarlas o crear otras. Eliminar o reducir se refieren al costo, aumentar o crear se relacionan con el valor. Luego de las preguntas vendrá la acción.

¿A qué océano se orientan las buenas ideas? Una buena forma de saber si la propuesta es apropiada es examinar la curva de valor: ¿a qué se asigna importancia? ¿cuál es el foco?, ¿la curva es diferente o parecida a las demás?, ¿el discurso es potente y el mensaje contundente?. La concordancia de enfoque, divergencia y mensaje en este enfoque alternativo determina la viabilidad de la iniciativa o si está atrapada en un océano rojo.

Ante una alta calificación en todos los parámetros del contexto de aplicación de una idea habría que estudiar si el esfuerzo compatibiliza los resultados con la inversión, en cambio el zigzag de la curva podría mostrar una estrategia incoherente y otras curvas podrían mostrar contradicciones estratégicas. El tipo de lenguaje que se emplea indica también si la idea está orientada hacia su productor o hacia el cliente es decir hacia adentro o hacia fuera.

Desde que Shumpeter descubriera la naturaleza interna de las innovaciones producidas por el empresario creativo quedó cuestionada la teoría estructuralista que limita todo a la competencia sobre una torta que hay que repartir. Las empresas creativas se reconstruyen y crean riqueza. A diferencia del intento centrado en combinar los medios productivos de otra manera, la teoría del océano azul busca cambiar hacia lo que valora el cliente desarrollando una cadena de mayor valor. Y el empresario es el que le da forma a las ideas.”

D. Cadena de Valor

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Se puede representarla por medio de la cadena de valor de la siguiente figura.

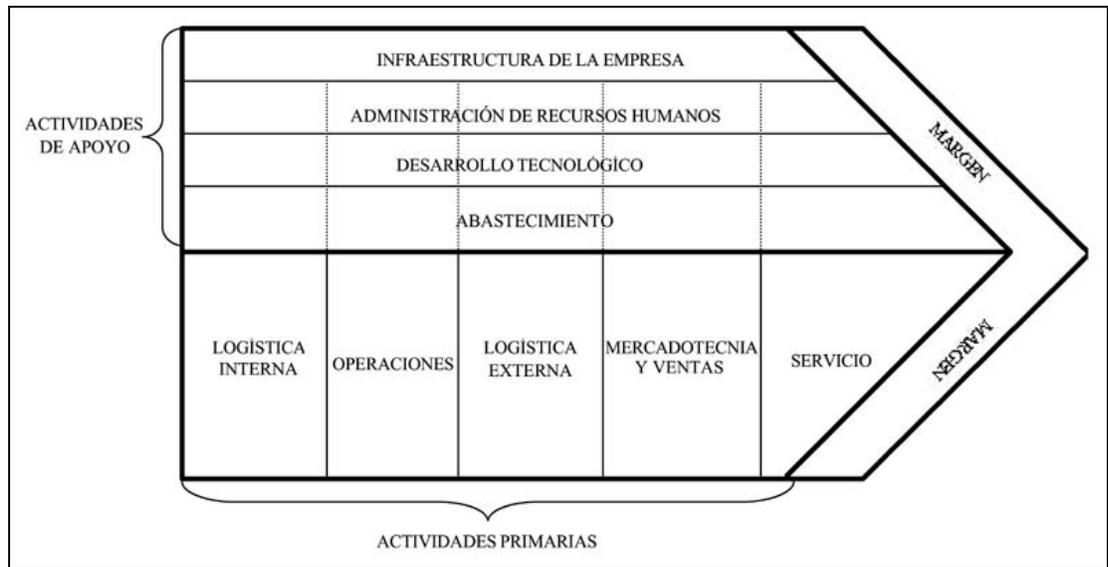


Figura 4. Cadena de valor.

“La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.

El nivel adecuado para construir una cadena de valor son las actividades que se desempeñan en una industria particular (la unidad de negocios). En el nivel industrial o sectorial la cadena resulta demasiado extensa, pues puede opacar importantes fuentes de la ventaja competitiva. Las cadenas de valor de la competencia a menudo no son dos iguales, aunque los miembros de una misma industria cuenten con cadenas parecidas. Estas diferencias son las que originan una ventaja competitiva. La cadena de valor de una compañía de una industria puede variar un poco en algunos elementos de su línea de productos, en los clientes, en las regiones geográficas o en los canales de distribución. No obstante, las de tales subconjuntos guardan estrecha relación, pudiendo figurar sólo dentro del contexto de la cadena de unidad de negocios.

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. La meta de

una estrategia genérica es generar a los compradores un valor que supere su costo. El valor, y no el costo, debe utilizarse al analizar la posición competitiva, pues a menudo las empresas aumentan intencionalmente el costo para obtener un precio más alto a través de la diferenciación.

La cadena de valor contiene el valor total y consta de *actividades relacionadas con valores y margen*. Se trata de las actividades física y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y costo colectivo de efectuarlas. Puede medirse de diversas formas. También las cadenas de valor de los proveedores y canales introducen un margen que conviene aislar al entender las causas de la posición de una organización en costos, puesto que el margen de unos y otros forman parte del costo total cargado al cliente.

Toda actividad de valor utiliza *insumos adquiridos, recursos humanos* (mano de obra y administradores) y alguna clase de *tecnología* para cumplir su función. También usa y genera *información*: datos referentes al cliente (recepción de pedidos), parámetros del desempeño (pruebas) y estadísticas de fracasos de productos. También puede originar activos financieros (como inventario y cuentas por cobrar) o pasivo (como las cuentas por pagar).”(12)

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: PRIMARIAS y DE APOYO.

Las PRIMARIAS son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. En una firma, pueden dividirse en cinco categorías genéricas.

Las actividades DE APOYO respaldan a las PRIMARIAS y viceversa, al ofrecer insumos, tecnologías, recursos humanos y diversas funciones globales.

Las líneas punteadas indican que las adquisiciones, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse a ciertas actividades primarias y al mismo tiempo apoyar la cadena entera. La infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, sino que le brinda soporte.

(12) Ibidem, pág. 36.

Así pues, las actividades de valores son las estructuras discretas de la ventaja competitiva. La forma en que se realizan, junto con su economía, determinarán si una firma tiene costos altos o bajos frente a la competencia. Las diferencias que rigen la ventaja competitiva quedan al descubierto cuando se comparan las cadenas de valores de los rivales.

“La forma adecuada de examinar la ventaja competitiva consiste en analizar la cadena de valor y no el valor agregado. Algunas veces éste último (precio de venta menos costo de las materias primas) se empleaba como punto central del análisis de costos porque se le consideraba un área donde es posible controlar los costos. El valor agregado no es un criterio sólido, pues distingue de manera incorrecta las materias primas y muchos otros insumos destinados a las actividades de la organización. Por lo demás, el comportamiento de costos de las actividades no se entendería sin estudiar simultáneamente los costos de los insumos con que se efectúan. Más aún, el valor agregado no pone de relieve los nexos entre una firma y sus proveedores, que pueden reducir el costo o mejorar la diferenciación.”⁽¹³⁾

Para identificar las actividades de valor es preciso aislar las de carácter netamente tecnológico y estratégico. Las actividades de valor rara vez coinciden con las clasificaciones contables. Éstas agrupan actividades con tecnologías distintas y separan los costos que forman parte de una misma actividad.

Hay cinco categorías genéricas de las actividades PRIMARIAS necesarias para competir en un sector industrial. Cada una puede dividirse en sub-actividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación:

- **Logística de entrada:** incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventarios, programación de vehículo y devolución a los proveedores.
- **Operaciones:** actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado,

⁽¹³⁾ Ibidem, pág. 38.

ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.

- **Logística de salida:** actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- **Mercadotecnia y ventas:** actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
- **Servicio:** Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

Las categorías anteriores son indispensables para lograr la ventaja competitiva en las diversas industrias:

- ❖ Para un distribuidor, la logística de entrada y salida es la más importante.
- ❖ Para una empresa de servicios que atienda en sus instalaciones, como un restaurante o comercio al por menor, la logística de salida tal vez no exista y las operaciones sean la principal categoría. En el caso de un banco que presta a compañías, la mercadotecnia y las ventas constituyen la clave de la ventaja competitiva; ésta se basa en la eficiencia de los funcionarios que visitan a los prospectos y en la forma en que los préstamos se conjuntan y se les fija precio. En el caso de un fabricante de copadoras de gran velocidad, el servicio es la fuente principal de la ventaja competitiva. Pero en cualquier firma, las categorías de las actividades primarias estarán presentes en cierto modo en ella.

En cuanto a las actividades de apoyo a los valores, tenemos que estas actividades, presentes cuando se compite en una industria, se dividen en cuatro categorías:

1. **Adquisición.** Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, no a ellos en sí. He aquí algunos de ellos: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque estos insumos suelen asociarse a las actividades primarias, se les encuentra relacionados con los valores, entre ellos los de apoyo. Por ejemplo, los suministros de laboratorio y los servicios independientes de pruebas son insumos comunes en el desarrollo tecnológico, mientras que un despacho contable es un insumo común comprado en la infraestructura de una organización. Como todas las actividades de valores, la adquisición se sirve de una “tecnología” como los procedimientos para tratar con los vendedores, para utilizar las reglas de especificación y los sistemas de información. La adquisición tiende a distribuirse en la empresa. El departamento de compras obtiene algunos elementos como las materias primas, mientras que de otros se encargan los gerentes de planta (máquinas), los jefes de oficina (ayuda temporal), vendedores (comida y estadía) e inclusive el presidente ejecutivo (consultoría estratégica). Una actividad de compras de manera normal se acompaña de una actividad específica relacionada con valores o de las que apoya, aunque con frecuencia un departamento especial efectúa muchas actividades de valores y las políticas de compras se aplican en la organización entera. El costo de las actividades de adquisición suelen constituir una pequeña parte (si no es insignificante) de los costos totales, pero a veces incide en forma profunda en el costo global y en la diferenciación. El

mejoramiento de estas prácticas afecta mucho al costo y a la calidad de los insumos, a otras actividades asociadas a su recepción y a la interacción de los proveedores.

2. **Desarrollo tecnológico.** Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto propiamente dicho. Más aún, las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías donde se juntan algunas disciplinas científicas. Así, el maquinado combina la metalurgia, la electrónica y la mecánica. El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el desarrollo. El desarrollo tecnológico puede también adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño de producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento. El relacionado con el producto y sus características apoya la cadena entera; en cambio, otros tipos están vinculados a determinadas actividades primarias o de soporte. El desarrollo tecnológico es importante para la ventaja competitiva en todas las industrias, siendo el elemento clave en algunas.
3. **Administración de recursos humanos.** Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo al personal. Respalda las actividades primarias y de soporte (por ejemplo, contratación de ingenieros) y toda la cadena de valor (entre otros factores, las negociaciones con los

trabajadores). Las actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo en varias partes de la organización, lo mismo que otras de apoyo, y su dispersión puede originar políticas incongruentes. Más aún, rara vez se conocen bien sus costos acumulativos y los intercambios en los costos diferenciales de este aspecto administrativo, por ejemplo, el sueldo comparado con el costo de reclutamiento y de la capacitación que supone la rotación de personal. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la compañía pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo. En algunos sectores industriales es la clave de ella.

4. **Infraestructura organizacional.** Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales. Según esté diversificada o no la compañía, la infraestructura puede ser autosuficiente o dividirse entre una unidad de negocios y la compañía matriz. En la compañía diversificada, las actividades relacionadas con la infraestructura suelen repartirse entre la unidad de negocios y los niveles corporativos (por ejemplo, el nivel corporativo a menudo se encarga de las finanzas y la unidad de negocios se ocupa de administrar la calidad). Pese a ello, muchas se realizan en ambos niveles. A la infraestructura se le ve a veces como un mero “gasto general”, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva. Así, en una empresa telefónica, negociar y mantener relaciones constantes con los organismos reguladores puede ser la actividad más decisiva de la ventaja competitiva. Por su parte, los sistemas de información administrativa influyen de

modo considerable en la posición de costos, mientras que en algunas industrias los altos directivos desempeñan un papel decisivo en el trato con el cliente.

E. Estrategias genéricas

Aunque una empresa puede tener una multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costos bajos y diferenciación.

Los dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a **tres estrategias genéricas** para lograr un desempeño superior al promedio de la industria.”⁽¹⁴⁾

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación

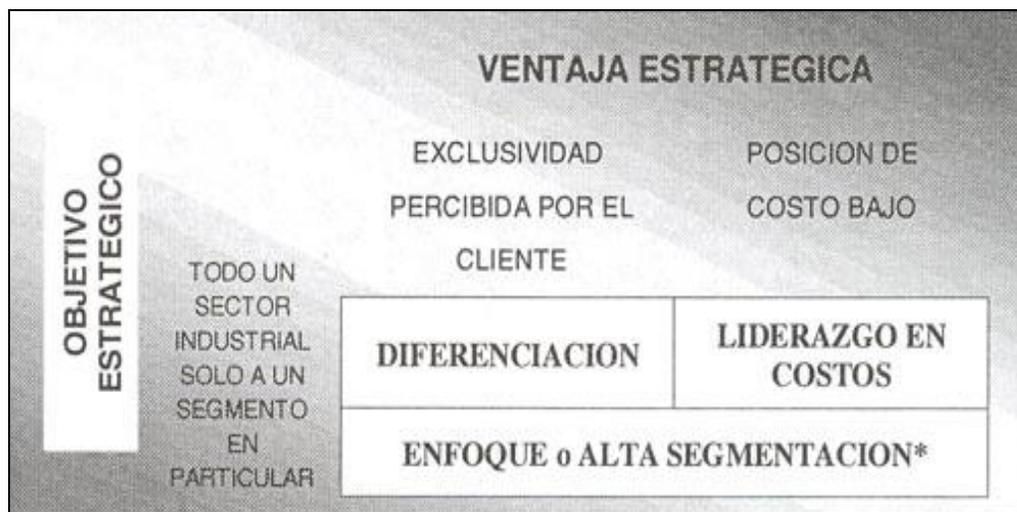


Figura 5. Tres estrategias genéricas.

⁽¹⁴⁾ Ibidem, pág. 10.

En ocasiones, la empresa *puede seguir con éxito* más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible. La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo con todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

“Cada una de las estrategias requiere una forma especial de alcanzar la ventaja competitiva: integra la elección del tipo de ventaja competitiva deseado y el ámbito del objetivo estratégico donde deberá obtenerse. El liderazgo en costos y la diferenciación la buscan en muy diversos segmentos de la industria, mientras que las estrategias de concentración se centran en la ventaja de costos (concentración de costos) o en la diferenciación (concentración de diferenciación) en un segmento pequeño. Las acciones necesarias para instaurarlas varían según la industria, lo mismo que las que son factibles en una industria. A pesar de que no es nada fácil escoger e instrumentar una estrategia genérica, son procedimientos lógicos que es preciso ensayar en cualquier industria.

El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará.”⁽¹⁵⁾

Liderazgo en costos

“La primera estrategia, que ha sido muy común en la década de 1970 debido a la popularización del concepto de la curva de experiencia, consiste en lograr

⁽¹⁵⁾ Ibidem, pág. 11.

el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico.”⁽¹⁶⁾

El liderazgo en costos requiere:

- ✓ de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente
- ✓ de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia
- ✓ de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos
- ✓ evitar las cuentas marginales
- ✓ y la minimización en áreas como I+D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Su posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer para poder hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo proporciona defensa contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. Los factores que conducen a una posición de bajo costo por lo general también ponen sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo. Por último, una posición de costo bajo por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a

⁽¹⁶⁾ Ibidem, pág. 56.

los posibles sustitutos. En consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación sólo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas, y debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

“Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas. Puede requerir el diseño de los productos para facilitar su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para derramar los costos y servir a todos los grupos de clientes importantes para tener volumen. A su vez, la implantación de la estrategia de bajo costo puede requerir la inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado. Una alta participación en el mercado puede a su vez permitir economías que hagan bajar los costos aún más. Una vez lograda, la posición de bajo costo proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costos. Tal reinversión bien puede ser un prerrequisito para poder sostener una posición de bajo costo.”⁽¹⁷⁾

Una estrategia de costos bajos puede en ocasiones revolucionar un sector industrial en la cual las bases históricas de la competencia han sido otras, y los competidores están mal preparados ya sea conceptual o económicamente para dar los pasos necesarios para la minimización de los costos.

Diferenciación

“La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en *el mercado* como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores, o en otras dimensiones.

⁽¹⁷⁾ Ibidem, pág. 57.

Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado. Sin embargo, es más común que para lograr la diferenciación se requiera un trueque con la posición del costo, puesto que las actividades requeridas para crearla son inherentemente costosas, como en el caso de una extensa investigación, diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo del cliente. Si bien, los clientes reconocen en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar los precios necesariamente más elevados. En otros negocios, la diferenciación puede no ser incompatible con los costos bajos y con los precios comparables de los competidores.”⁽¹⁸⁾

Enfoque o alta segmentación

⁽¹⁸⁾ Ibidem, pág. 58.

“La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo eso en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o ambos. Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas. Como lo hemos visto en el contexto del liderazgo en costos y de la diferenciación, estas posiciones proporcionan defensas contra cada una de las fuerzas competitivas. El enfoque también puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general de costo.”⁽¹⁹⁾

3.- Comercio electrónico:

⁽¹⁹⁾ Ibidem, pág. 59.

En los últimos años Internet se ha convertido en una gran oportunidad de desarrollo para pequeñas, medianas y grandes empresas, esta mejora incluye sobre todo a empresas de turismo por el incremento considerable en la compra de este tipo de servicios a través de los medios online.

El resultado de la integración entre Internet y marketing se ha denominado de muchas maneras. Destacamos los siguientes términos: e-marketing, marketing online, marketing a través de Internet, marketing virtual, marketing viral, netmarketing y marketing b2b.

“De una manera muy sencilla, marketing online es hacer marketing a través de internet. Consiste en aplicar los principios tradicionales del marketing, pero ahora en Internet.

Las mismas funciones del marketing tradicional de darse a conocer, generar confianza y vender, ahora se pueden realizar también a través de medios digitales.

Por eso el marketing online es la democratización del marketing. Al ser digital, lo pone literalmente al alcance de cualquier empresario o emprendedor.

El marketing online permite realizar cada una de las funciones del marketing de manera digital.”⁽²⁰⁾

“La adaptación del marketing online al sector turístico, en lo que respecta a su denominación, se ha llevado a cabo también de manera “aditiva”, dando como resultado el concepto de “marketing turístico online”. En la actualidad parecen imponerse los conceptos con terminación numérica. Así, se habla de “Marketing turístico 1.0”, “Marketing 2.0”, “Marketing 3.0”, etc.

Ello constituye una manera transitoria y a la vez actualizada de hacer referencia al marketing turístico a través de Internet. Es transitoria porque, como veremos seguidamente, las terminaciones numéricas sugieren precisamente un avance: se ha pasado del “Marketing 1.0” al “Marketing 2.0”, y de éste al “Marketing 3.0”. Casi con total seguridad existirá un “marketing 4.0”, y así sucesivamente. Por

⁽²⁰⁾ GOMEZ, David, El día que David venció a Goliat, Ediciones B, (Bogotá, 2014), pág. 31.

otra parte, las terminaciones numéricas vinculan más aún el marketing online a la informática: recordemos que uno de los principales sistemas informático, Windows, renueva sus versiones con estas terminaciones.

Pero, ¿qué significado tienen los términos marketing turístico online, marketing virtual o marketing 3.0? Con el término se quiere hacer referencia a los programas y actuaciones de marketing turístico desarrolladas a través de Internet. Y eso incluye:

- a) Creación y gestión de una Web de la empresa turística.
- b) Diseño, programación y gestión de envíos comerciales por e mail.
- c) Diseño y gestión comercial de blogs.
- d) Presencia de la empresa turística en las redes sociales y gestión comercial de las relaciones.
- e) Creación de bases de datos de turistas actualizadas a partir de las cuales desarrollar campañas de marketing turístico online.
- f) Integración en las Web de las variables de marketing: producto, venta, precio, publicidad, promoción, atención y servicio, etc.
- g) Presencia de la empresa turística en otros enlaces, listas y publicaciones de otras organizaciones.
- h) Integración del marketing offline y el marketing online.
- i) Por extensión, la gestión comercial de otros instrumentos y mecanismos: iphone, consolas, etc.

Queremos destacar que la mera posesión de un dominio, de una Web o la simple presencia de la empresa turística en las redes sociales no significa que, necesariamente, la entidad lleve a cabo programas y actuaciones de “marketing online”. Es necesario diseñar y gestionar los soportes desde un punto de vista comercial y, además, debe hacerse adecuadamente y de manera oportuna. No tener en cuenta estas cuestiones puede dar lugar a que las acciones realizadas a través de Internet sean perjudiciales para la imagen de la empresa turística o desvirtúen los programas de marketing offline tradicional.

Evolución del marketing turístico online a través de Internet

El término “Marketing online” nos sugiere que los cambios que se producen en “marketing online” vienen impulsados por varias fuerzas:

a) En muchas ocasiones los cambios que se producen en los medios de comunicación y en los medios tecnológicos “arrastran” al marketing, que debe adoptar sus contenidos y procesos a dichos cambios. Dicho de otro modo: es muy probable que la evolución del marketing 2.0 hacia el marketing 3.0 no se deba tanto a modificaciones y actualizaciones de marketing como a las transformaciones tecnológicas habidas.

b) Determinados cambios contextuales, como es el caso de la crisis en estos años, obligan también a replantear nuevas formas de llegar a los turistas, que en gran medida han cambiado también debido a las propias transformaciones técnicas, sociales, demográficas, económicas, etc.

c) Las transformaciones acontecidas en el marketing turístico online constituyen, en la mayoría de los casos, adaptaciones sectoriales del marketing general, tanto en el fondo como en las formas. Por tanto, cuando se producen cambios en los sistemas generales técnicos y comerciales los sectores los asumen, para adaptarse y sobrevivir. Y los acomodan a sus propias características, conservando aspectos comunes. De este modo, existe una base común de conocimientos generales de marketing que se utiliza para adaptar éste a las características y circunstancias de cada sector, en nuestro caso el turístico. Cuando la base cambia, los sectores también lo hacen.

Podemos afirmar que desde que surge Internet nace también el marketing online, del mismo modo que el tele-marketing hace su aparición con el desarrollo del teléfono, el mailing desde que existe el correo postal y la publicidad desde la aparición de la prensa, la radio y la TV. Algunos investigadores han desarrollado propuestas acerca de la evolución de Internet y del marketing online. Nosotros presentamos la siguiente síntesis de su desarrollo, insistiendo en que el desarrollo de ambos ámbitos, el de Internet y el de marketing, ha ido en paralelo:

a) Marketing 1.0: marketing de primera generación

Cuando las empresas y las instituciones turísticas descubrieron que Internet permitía el contacto global, desde cualquier lugar del planeta, las 24 horas del día, a menor coste, de manera muy flexible y multimedia no tardaron en incorporarlo, aún a pesar de la excesiva dependencia tecnológica e informática, entre otras desventajas. Internet constituía un sistema ideal para presentar y promocionar productos turísticos.

Aunque inicialmente el encuentro entre la informática y el marketing turístico arrojó un saldo a favor del primero, pues en los primeros escarceos empresariales a través de Internet predominaron los asuntos técnicos, pronto los especialistas en marketing y los informáticos comenzaron a trabajar conjuntamente para que los aspectos estratégicos, de diseño y tecnológicos se fundieran e integraran en las soluciones comerciales virtuales. No obstante, mucho más se pudo haber hecho en este sentido.

Con el paso de los años las empresas y las instituciones se fueron preocupando no sólo de que los sitios Web fueran tecnológicamente adecuados y estuvieran bien diseñados, sino de que las diferentes variables de marketing estuvieran presentes en los nuevos diseños virtuales: e-producto, e-precio, e-publicidad, etc. No obstante, esto último es algo que surgiría en la siguiente generación, la correspondiente al marketing 2.0.

Sintéticamente, el marketing online de primera generación se caracterizaba por:

1. Predominio de la Web pasiva y escasamente interactiva. La página Web de la empresa turística era en esta primera fase la única herramienta online que las empresas podían utilizar. Importaba mucho más el hecho de poseer un dominio y una Web que desarrollar marketing a través de Internet. El lema general era: “si no estás en Internet estás fuera del mercado”.
2. Campañas unidireccionales de e mail. Los envíos de e mail estaban escasamente elaborados desde el punto de vista comercial y también formal: el lema era “hay que conseguir el contacto a cualquier precio”. Aunque se enviaban los mensajes a direcciones de correo electrónico

concretas, generalmente el contenido de los envíos era estandarizado, pues todos los destinatarios recibían idéntico mensaje.

3. Clara separación entre el marketing “on” y el marketing “off”: inicialmente al menos existía escasa o nula relación entre las actuaciones comerciales llevadas a cabo de manera tradicional y lo que sucedía a través de Internet. Quizás existiera el temor a contagiar las campañas offline con las propuestas online, que eran nuevas y quizás no estuvieran suficientemente probadas.
4. Marketing de exposición: importaba más la imagen que los contenidos, la adaptación al cliente y el uso de herramientas de marketing. Lo importante para la empresa turística era “mostrar” lo que se poseía: productos, instalaciones, etc. Era más importante destacar las características y los atributos de lo que se mostraba que los beneficios de eso que se mostraba.
5. Predominio de los contenidos textuales, gráficos (tablas, etc.) y fotográficos. Estos contenidos poseían un reducido enfoque comercial y persuasivo. Se le daba más importancia a los contenidos informativos que a los que pudieran influir sobre el cliente.
6. Escasa actualización de los sitios. Una vez creados, rara vez se realizaban cambios sustanciales. Por otra parte, los cambios poseían un reducido carácter comercial y generalmente obedecían al deseo de incorporar o aprovechar los adelantos técnicos e informáticos del momento.
7. En contadas ocasiones la Web poseía un verdadero valor para el turista, entre otras cosas porque eran desarrolladas y gestionadas de manera egocéntrica y desde un punto de vista fundamentalmente técnico.
8. La Web no solía estar en sintonía con la organización turística real, que parecía marchar por su cuenta. Los “sitios” no sólo no estaban diseñados ni gestionados desde un enfoque de marketing turístico, sino

que tampoco representaban la cultura y la estrategia de la empresa turística.

Podemos concluir que en esta primera fase las empresas turísticas estaban especialmente interesadas en poseer una Web, más que en gestionarla de manera interactiva, adaptarla al cliente y aportarle valor al turista. Se creía entonces que si la empresa no poseía un sitio en Internet su imagen y su posicionamiento se verían muy deteriorados. En realidad en esos primeros años no se podían haber hecho mucho más, por más esto sea criticable, pues la tecnología informática e Internet no estaban plenamente desarrollados.

b) Marketing 2.0: marketing de segunda generación

La segunda generación de marketing online se caracteriza por el gran despegue y la rápida consolidación de la fase generacional anterior: la correspondiente al Marketing 1.0. Y también porque se dan algunos pasos importantes:

1. La presencia en Internet persigue aumentar las ventas directas de las empresas turísticas, no solamente dar información a los usuarios. Es el momento, por tanto, en el que se relanzan las ventas a través de Internet por parte de los hoteles y las agencias de viaje, principalmente. En las Web se incorporan los elementos necesarios para que eso sea posible: carritos y cestos de compra, enlaces de pedido, etc.
2. Los sitios se vuelven más interactivos y mejoran técnicamente, debido a que van incorporando los avances técnicos relativos al hardware y al software. Esto permite mejorar la experiencia del turista en la red e integrarlo en los propios sistemas.
3. Los “sitios” se estructuran y diseñan mejor. Se produce una especie de “pulido” de los enlaces y son muchos los que terminan desapareciendo de la red, aunque no tanto la entidad física real. La información sobre los viajes, los productos, los destinos o los hoteles se actualiza y

mejora considerablemente, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

4. Se desarrollan y maduran las bases de datos, al mismo tiempo que la utilización de éstas permite fidelizar mejor al cliente. Todo ello ha hecho posible desarrollar e impulsar el marketing relacional, que junto al marketing online constituyen las variables de marketing de última aparición. Y viceversa: la necesidad de impulsar el marketing relacional para gestionar mejor el marketing turístico hizo posible los avances técnicos.
5. La seguridad y la prudencia aumentan, así como el rigor de los envíos y el de los contenidos de los enlaces. Recordemos que la inseguridad ha constituido uno de los principales escollos para el desarrollo de la gestión comercial de Internet.
6. Desarrollo progresivo de listas y de grupos de enlaces, lo cual hace posible la presencia de la empresa turística en otros enlaces. Esto hace posible mejorar las promociones comerciales y las redes de relaciones.
7. Se unifica la gestión de marketing “on” y la de marketing “off”. Ahora más que nunca las decisiones de marketing de la empresa turística se toman en conjunto y las gestiones a través de Internet dejan de formar parte de otro mundo diferente.
8. Las instituciones turísticas no empresariales entran masivamente en Internet. Este proceso se debe a varias razones. En primer lugar, la importancia estratégica del sector turístico le convierte en un “asunto de Estado”. Por otra parte, las instituciones ejercen su responsabilidad socio-económica y, además, se “mercantilizan”, adoptando procesos y herramientas procedentes del área privada de la economía.

En esta segunda fase se comienzan a integrar en la Web de la empresa turística las variables de marketing. Veamos sintéticamente algunos de estos avances:

1. e-producto: los productos y servicios de la empresa turística se presentan como si estuvieran en una tienda, con sus

beneficios y atributos. Los turistas pueden ojearlos como quien ojea un catálogo. Por otra parte, la coherencia e integración de las políticas de producto offline y online mejora.

2. e-investigación de mercados: se lleva a cabo investigación utilizando contadores, cuestionarios colgados en la Web (o enviados por e mail), foros o entrevistas online. También se consultan otros enlaces para buscar datos útiles.
3. e-atención y servicio: se incorporan enlaces en la Web para dar información, para obtenerla y para atender reclamaciones.
4. e-venta: las páginas y los sitios turísticos incorporan mecanismos que fuerzan la venta y facilitan el pago inmediato. Los contenidos y el propio diseño de los enlaces se vuelven más persuasivos y convincentes. Tanto es así que, en muchos casos, resulta difícil que el turista que visita la Web de una agencia no termine adquiriendo algún producto.
5. e-merchandising: se intenta conseguir que la Web parezca una tienda, con secciones, páginas-escaparate, recorridos, presentación de los productos, animación y ambientación. De hecho, muchos enlaces de empresas turísticas “obligan” al turista a realizar determinados recorridos internamente y a visitar ciertas secciones o enlaces.
6. e-relaciones públicas: se incorporan comunicados a la Web o se envían por e mail para generar, mantener, potenciar o eliminar una imagen ante un público concreto, bien de manera correctiva o preventiva. Adquieren la forma de carta de presentación, de noticia o de vídeo corporativo.
7. e-precio: los precios de los productos se presentaran minimizando su impacto, en parte presentándolos junto a los

beneficios de los propios productos. La presentación de los precios también se hace más cuidadosa.

8. e-publicidad: diseño y presentación de mensajes publicitarios en formato de texto o audio-visuales en los buscadores, en la propia Web de la empresa turística o en otros enlaces. También se envían mensajes publicitarios por e mail.
9. e-marketing directo: mediante el envío de mensajes a través del correo electrónico utilizando las bases informatizadas.
10. e-imagen/identidad: incorporación a la Web de los elementos y signos de identidad, así como de todo aquello que favorezca la imagen deseada.
11. e-marketing relacional: se crean y gestionan enlaces y actividades online para fidelizar al turista. Este es el caso de los foros, chats, blogs, etc.

Aunque no haya sido de forma generalizada, también en esta segunda fase se pone el énfasis en cumplir con los tres criterios principales de la creación y la gestión de la Web por parte de la empresa turística. Tener en cuenta el primer criterio, el estratégico, implica integrar el diseño y la gestión comercial del sitio en la estrategia global de la empresa turística, identificándola, diferenciándola y potenciándola. Naturalmente, para que eso sea posible se ha tenido que implementar una estrategia determinada y también adoptar en la empresa turística Internet y el marketing online.

El segundo criterio, que se tiene ahora más en cuenta que nunca, es el criterio tecnológico. Tenerlo en cuenta implica darle al ámbito técnico e informático tanta importancia como merece, pero no más. No tanta como para sacrificar los aspectos comerciales. Ahora los sitios se posicionan con más eficacia en los buscadores y los enlaces se encuentran y abren con mayor rapidez, porque eso es posible técnicamente y porque, desde el punto de vista de marketing, hay que adaptarse al reloj del usuario: el turista.

El último criterio es el de diseño. Cuidar los aspectos vinculados al diseño cuando se crean y gestionan las páginas Web implica:

- ✓ Que la información del sitio sea la adecuada y sea sencillo localizarla.
- ✓ Que el sitio facilite el feedback y la interacción con el usuario.
- ✓ Que el sitio aporte valor al turista.
- ✓ Que los contenidos estén actualizados.
- ✓ Asegurar que se combina con ingenio y coherencia la creatividad junto a la funcionalidad.
- ✓ Cuidar los textos, colores, fondos, gráficos, etc.

c) Marketing 3.0: marketing de tercera generación

Muchos e importantes son los cambios que en quince años se han producido en el marketing online y en Internet. Uno de ellos tiene que ver con los comentarios de algún experto que afirmaba que, con la aparición y el desarrollo de Internet, iba a crearse una generación de “aislados sociales”. Las predicciones eran catastróficas: legiones de usuarios incapaces de levantar su vista del ordenador se dedicarían a navegar por Internet, sin salir de sus casas.

Algo de todo eso ha sucedido y no cabe duda de que son muchos los turistas que pasan horas y horas conectados a las Web de los hoteles, de las agencias y de los destinos. Sin embargo el Marketing 3.0 y las redes sociales han facilitado la socialización del cliente, y también que éste utilice Internet más como un medio que como un fin en sí mismo. Por tanto, la realidad actual es distinta a la vaticinada.

En el desarrollo hacia esta tercera generación de marketing es de destacar, en primer lugar, el avance técnico que se ha producido:

1. Desarrollo y aplicación de formatos digitales de audio y vídeo.
2. Desarrollo progresivo de 3D.
3. Tecnología Ajax que aumenta la velocidad de interconexión e intercambio.

4. Desarrollo de tecnología “arrastrar y soltar”.
5. Desarrollo de geo-portales.
6. Desarrollo de los mega-buscadores.
7. Integración de la radio, telefonía móvil, Tv e Internet.
8. Desarrollo de portales distintos: moodle-plataformas, redes, blogs...
9. Tecnología digital e informática que hace posible las redes y las plataformas.
10. Desarrollo de la tecnología informática (software y hardware).

Los cambios técnicos y los avances en marketing online se han producido de manera simultánea, asociados también a cambios socio-demográficos. De este modo, la necesidad de nuevos instrumentos comerciales por parte de las empresas turísticas, para competir, diferenciarse y gestionar nuevas propuestas comerciales en función de los cambios producidos en las demandas de los turistas, han facilitado el avance técnico, y viceversa. Algunos de estos cambios son los siguientes:

- a) Nacimiento y desarrollo de redes sociales de todo tipo, y sustitución de soportes tradicionales de Internet por otros más dinámicos. Los blogs, que han sido tan criticados por su excesivo contenido textual y por su diseño monótono, constituyen un eslabón entre las Webs y las redes sociales. Podemos afirmar que a la Web le siguió el blog, a éste las plataformas y finalmente surgieron las redes y los clusters. Actualmente muchas empresas turísticas están abandonando la presencia en Internet mediante páginas Web y están optando por utilizar sus dominios para indexarse a redes sociales, especialmente en Facebook y en su versión de “página”. O se integran en blogs y clusters.
- b) Como sucediera durante la primera generación de marketing online con el desarrollo de las páginas Web, el éxito comercial de las redes sociales y de los nuevos mecanismos dependerá de la eficacia con la que se reduzca la desconfianza y la inseguridad, sobre todo la que tiene que ver

con el hecho de que los usuarios intervengan aportando comentarios críticos sobre la empresa, sobre los productos turísticos, etc. Ahora es habitual que los turistas consulten en Internet, además de los enlaces de las empresas, los comentarios de otros turistas cuando deciden realizar un viaje.

- c) Las redes y los clusters constituyen herramientas muy interactivas y dinámicas (característica que no poseía la Web). Esto quiere decir que alguien en la empresa turística debe estar constantemente gestionando la propia red y las relaciones que se generen. Al fin y al cabo en eso consiste una “red social”. Lo mismo cabe decir si se desea tener permanentemente actualizado el blog o el cluster.
- d) Más allá de un enfoque centrado exclusivamente en la presentación de contenidos o en las ventas, algo característico de las dos generaciones de marketing anteriores, respectivamente, ahora priman las personas-relaciones y la experiencia. Es muy válida la expresión: “no basta con tener presencia en Internet, hay que saber moverse con acierto en la Red”. Anteriormente la Web de la empresa turística estaba visible desde que se diseñaba, se creaba y se “subía” a la Red, ahora las redes sociales están visibles desde el inicio, y se van creando a partir de su propio uso.
- e) Se rescata el cliente. Éste participa en todo el proceso, desde que decide entrar en Internet a buscar información para irse de vacaciones hasta que vuelve a casa después de disfrutarlas. Posteriormente narrará sus experiencias en la Red, subirá fotos, hará recomendaciones, etc.
- f) Combinación de programas y acciones de marketing offline y online, con predominio creciente de marketing online frente al marketing offline. Ahora más que nunca es imprescindible integrar las acciones de marketing y coordinarlas.

Los cambios asociados al nuevo marketing 3.0 afectan a todas las variables de marketing. En este contexto “3.0” las variables tradicionales de marketing turístico, precio, producto, publicidad o distribución (las cuatro “p”), han perdido

protagonismo en favor de su versión online (e-producto, e-precio, etc.). Ahora priman las experiencias de los clientes, los contactos, las relaciones en las redes y la interactividad. Todos estos aspectos deben estar asegurados antes de que la empresa turística pretenda comercializar un producto turístico. Constituyen, por tanto, pre-requisitos.

Cualquiera que visite un enlace turístico en estos momentos podrá comprobar que al usuario se le muestran preferentemente enlaces con noticias, accesos a otros enlaces de interés, fotos, vídeos, contactos, etc. Los enlaces publicitarios de otras empresas suelen estar a un lado de la página principal, constituyendo más una alternativa a elegir por el usuario que una inevitable opción a la que acceder. Dicho de otro modo: se persuade ante todo para que el usuario se asocie al blog o a la red y participe en ella, y después de eso quizás se produzcan las compras.

Además del predominio de los blogs y de las comunidades online, que poseen un gran dinamismo y una elevada variedad de datos y posibilidades, en la generación de marketing 3.0 se produce otro hecho destacable: se comienza a prescindir del PC en beneficio de otros instrumentos, especialmente los teléfonos móviles y otros mecanismos (iphone, etc.). Las conexiones a la Red se realizan ahora también sin ordenador. Y también evoluciona el marketing digital ajeno a la red, especialmente a través de la TV digital y por cable, las consolas y video-juegos, etc. ¿Cuál será el futuro de Internet y del marketing online? Eso es algo que aún está por verse.

Tanto desarrollo y tanto cambio no puede haberse producido sin generar algunos inconvenientes. Mencionaremos algunas sugerencias para una mejor gestión de marketing online por parte de las empresas turísticas:

- a) En primer lugar, los profesionales de marketing no deben dejarse arrastrar por las exigencias del turista respecto a la interacción, el intercambio de experiencias variadas y la existencia de enlaces diversos, valiosos, actualizados y novedosos. Deben procurar centrar los programas y actuaciones de marketing online de manera integrada y

coordinada con las acciones de marketing offline, teniendo todo aquello en cuenta. A veces puede observarse, navegando por las redes sociales, infinidad de enlaces en los que las propuestas de marketing se han difuminado, si es que alguna vez existieron.

- b) Se corre el riesgo de que el carácter expansivo de las redes sociales termine contaminando la imagen y gestión comercial de la red de establecimientos turísticos. Existen cadenas hoteleras nacionales en las que cada uno de los establecimientos hoteleros se encuentra en Facebook de manera autónoma, dando la impresión de que los directivos de marketing de la central han perdido el control de la gestión de marketing corporativo y el de la red, efectos seguramente no pretendidos. Quizás no sea así, pero esa es la impresión que producen.
- c) El diseño y la gestión de marketing de la empresa turística en las redes sociales debe realizarse teniendo en cuenta la estrategia de la empresa y sus objetivos. Que la red constituya un espacio de apertura y relación no debe implicar el libre acceso a cualquier usuario y a cualquier contenido. Por otra parte, tampoco es recomendable un excesivo celo.
- d) Por último, en ocasiones resulta difícil identificar a cuál de las empresas turísticas con idéntico nombre le corresponde el enlace encontrado por el usuario en las redes sociales. Cuando el dilema queda por fin resuelto, quizás ya es tarde.

4.- Conducta del consumidor:

Cada vez son más los argentinos que se suman a la experiencia de comprar pasajes o paquetes turísticos por la web, y se desplazan dentro y fuera de nuestro territorio para conocer nuevos destinos y vivir renovadas experiencias. De acuerdo con un sondeo reciente, el 68% de los viajeros de la Argentina afirma que busca datos vinculados a turismo en páginas web, buscadores, blogs, etc. El 12% recibe recomendaciones de amigos que ya visitaron el destino, el 11% verifica en redes sociales y el 9% recurre en persona a consultar o especialistas en turismo, es decir, en

agencias de viajes. El turismo de experiencias es aquel que va más allá del mero descanso e incluye vivir un recital o presenciar un evento deportivo. Durante el año 2013, de los argentinos que viajaron al exterior para asistir a eventos musicales y deportivos, el 54% lo hizo a Brasil, el 14% a España, el 9% a Chile, el 5,4% a Italia, el 5,3% a Francia y el 5% al Reino Unido. Dentro de los eventos más vistos por los argentinos en el exterior se destacan los partidos de fútbol de la Champions League.

Antes, durante y después los viajeros comparten planes y anécdotas de viaje. Estudios recientes indican que los argentinos están entre los más adeptos a las redes sociales. El 89% de los internautas locales utilizan Facebook, un 22% se encuentra en Twitter, mientras que Google+ se ubica tercera dentro de las preferidas por los argentinos.

Las redes sociales están muy ligadas al turismo, y los usuarios de estas redes son personas a las cuales les gusta organizarse hasta el último detalle de su viaje y saber de antemano qué se van a encontrar allí. Y no hay nada mejor que preguntarlo directamente, a través de Facebook o Twitter. Estos usuarios tienen la ventaja de poder recibir una contestación directa y es mucho más rápido y eficaz que los medios utilizados antes de la comunicación en medios sociales. En este aspecto la empresa (que puede ser tanto el alojamiento, como la oficina de turismo o una línea aérea) tiene la oportunidad, gracias a las redes sociales, de ofrecer un servicio directo e inmediato. Estos usuarios no solo se conectan a las redes antes del viaje, sino que durante el mismo también están conectados a través de sus dispositivos móviles.

CAPITULO II

Relevamiento de campo

Sumario: 1.- Recolección de datos. 2.- Resultados obtenidos. 3.- Análisis comparativo de portales. 4.- Características consideradas en la comparación. 5.- Cotización agencias tradicionales vs portales.-

1.- Recolección de datos:

El trabajo de campo consistió en realizar una encuesta para recolectar información referida a la conducta del consumidor al momento de contratar servicios turísticos a través de internet.

Los cuadros y gráficos que se presentan en el punto 2 de éste capítulo son de elaboración propia, cuyos datos fuente surgen de la encuesta realizada. Y los cuadros y gráficos presentados en los puntos 3, 4 y 5 tienen como fuente de datos las páginas de internet consultadas, más precisamente, los portales de servicios de turismo de internet de las empresas: Despegar, Booking, Tripadvisor y Trivago.

2.- Resultados obtenidos:

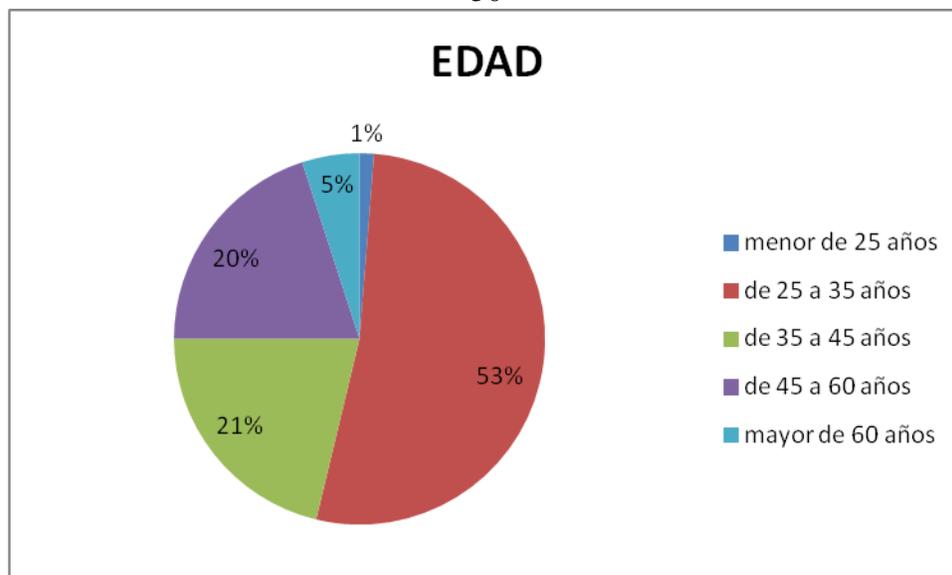
La encuesta inicia con una pregunta inicial que indaga sobre: rango de edad, nivel de formación y sexo de cada uno de los participantes.

PREGUNTA INTRODUCTORIA

Edad	Nivel de formacion	Sexo
<input type="checkbox"/> Menor de 25 años	<input type="checkbox"/> Estudios primarios	<input type="checkbox"/> Femenino
<input type="checkbox"/> De 25 a 35 años	<input type="checkbox"/> Estudios secundarios	<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> De 35 a 45 años	<input type="checkbox"/> Estudios superiores	
<input type="checkbox"/> De 45 a 60 años		
<input type="checkbox"/> Mayor de 60 años		

Edad

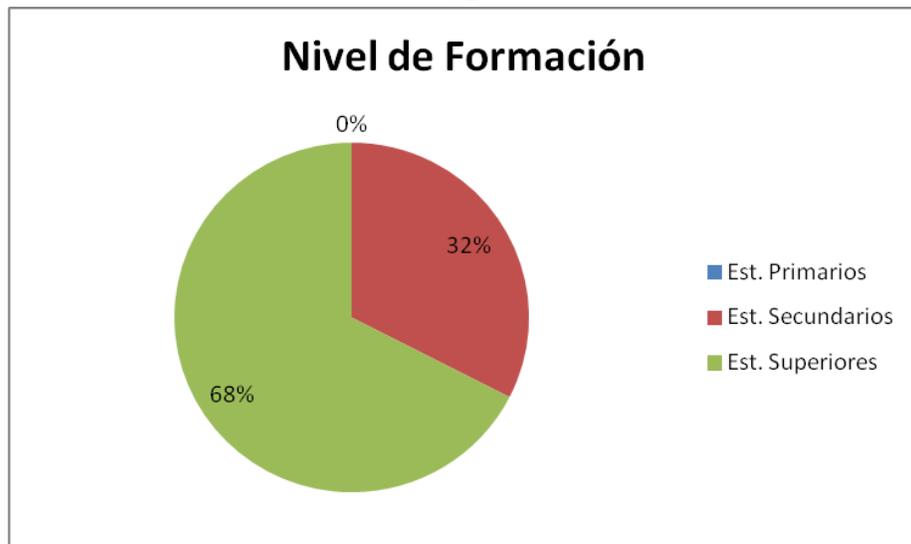
EDAD	Valor	%
menor de 25 años	1	1,25%
de 25 a 35 años	42	52,50%
de 35 a 45 años	17	21,25%
de 45 a 60 años	16	20,00%
mayor de 60 años	4	5,00%
TOTAL	80	100,00%



El mayor porcentaje, 53%, corresponde a personas comprendidas en el rango de 25 a 35 años.

Nivel de formación

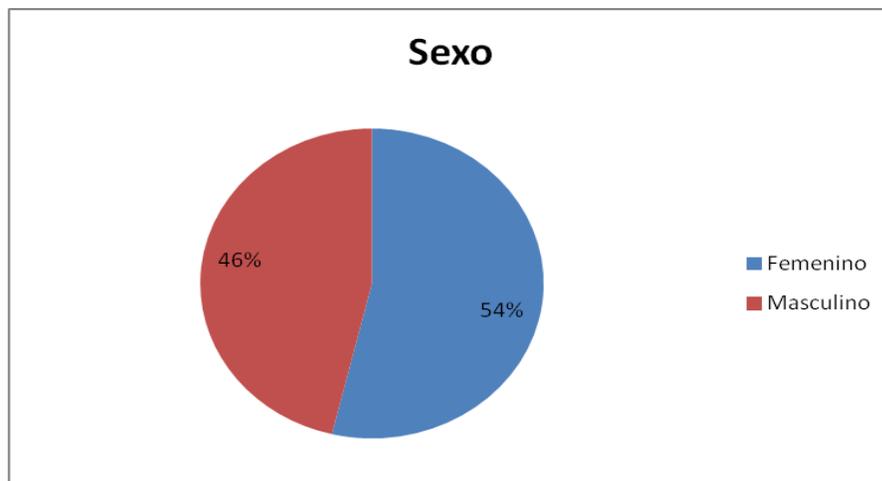
NIVEL DE FORMACION	Valor	%
Estudios Primarios	0	0,00%
Estudios Secundarios	26	32,50%
Estudios Superiores	54	67,50%
TOTAL	80	100,00%



El 68% de los encuestados posee estudios superiores (terciarios y universitarios).

Sexo

SEXO	Valor	%
Femenino	43	53,75%
Masculino	37	46,25%
TOTAL	80	100,00%



Del total de encuestados el 54% son de sexo femenino, y el 46% restante corresponde al sexo masculino.

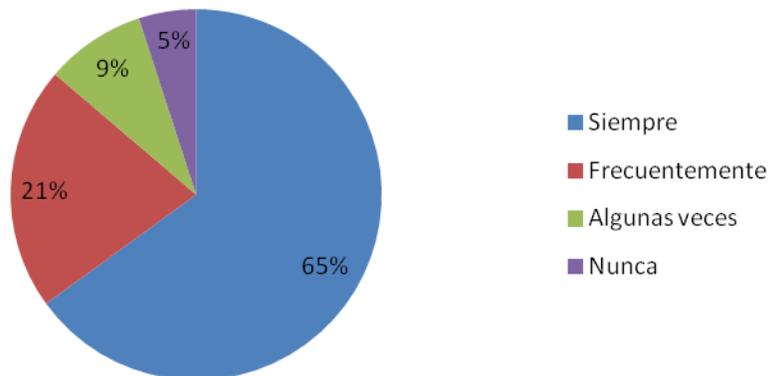
PREGUNTA 1

1- ¿Utiliza Internet cotidianamente?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

USO COTIDIANO DE INTERNET	Valor	%
Siempre	52	65,00%
Frecuentemente	17	21,25%
Algunas veces	7	8,75%
Nunca	4	5,00%
TOTAL	80	100,00%

Uso cotidiano de internet



La respuesta más habitual, 65% asegura que **siempre** hace un uso cotidiano de internet.

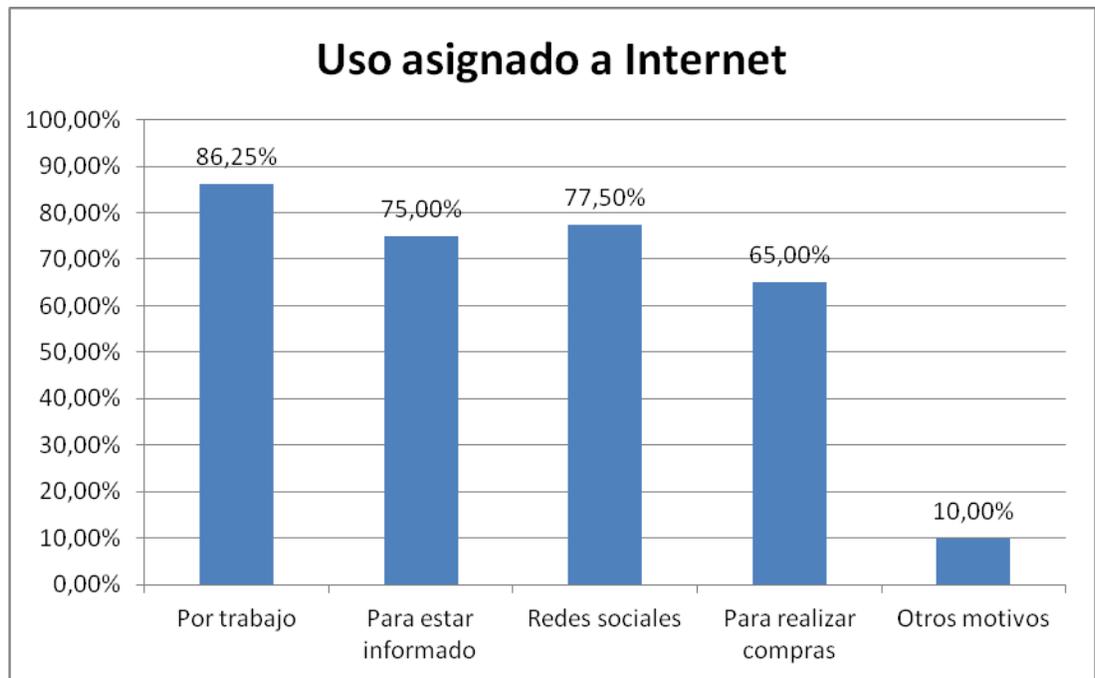
PREGUNTA 2

2- ¿Que uso le asigna?(puede marcar mas de una)

- Por trabajo
- Para estar informado
- Redes sociales
- Para realizar compras
- Otros motivos

Esta pregunta relacionada con el uso que se hace de internet, admite múltiples opciones.

QUE USO ASIGNA	Valor	%
Por trabajo	69 80	86,25%
Para estar informado	60 80	75,00%
Redes sociales	62 80	77,50%
Para realizar compras	52 80	65,00%
Otros motivos	8 80	10,00%



Sobre una muestra de 80 personas, el 86,25% (69 personas) respondieron que utilizan internet por asuntos de trabajo, un 77,50% (62 personas) lo utiliza para navegar en redes sociales, un 75% (60 personas) lo hace para estar informado, el 65% (52 personas) afirman que utilizan internet para realizar compras on line, y un 10% (8 personas) lo utiliza por Otros motivos.

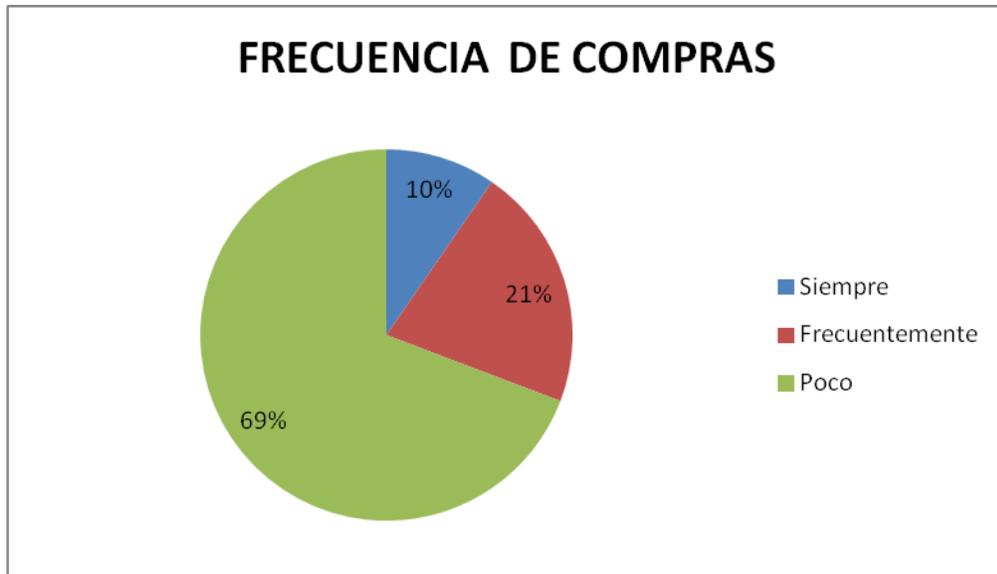
PREGUNTA 3

3- En caso de utilizarlo para realizar compras, ¿con que frecuencia lo hace?

- Siempre
- Frecuentemente
- Poco

Basándose en las respuestas de la pregunta anterior de 52 personas sobre una muestra de 80 que si realizan compras a través de internet, se determinó la frecuencia con que realizan las mismas.

FRECUENCIA DE COMPRAS	Valor	%
Siempre	5	9,62%
Frecuentemente	11	21,15%
Poco	36	69,23%
TOTAL	52	100,00%



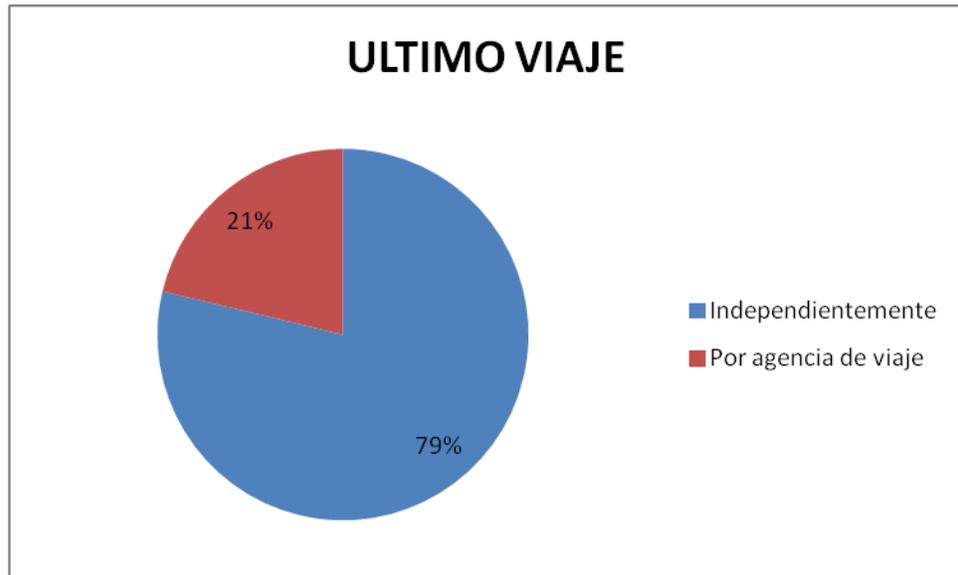
El 69% de los encuestados asegura que es poca la frecuencia de compras a través de internet.

PREGUNTA 4

4- Su ultimo viaje lo hizo:

- Independientemente
- A través de una agencia de viaje

ULTIMO VIAJE	Valor	%
Independientemente	63	78,75%
Por agencia de viaje	17	21,25%
	80	100,00%



Se consultó sobre el modo en que contrató el último viaje realizado. El 79% de los encuestados afirma que el último viaje realizado lo contrató en forma independiente, mientras que el 21% restante lo hizo a través de una agencia de viajes.

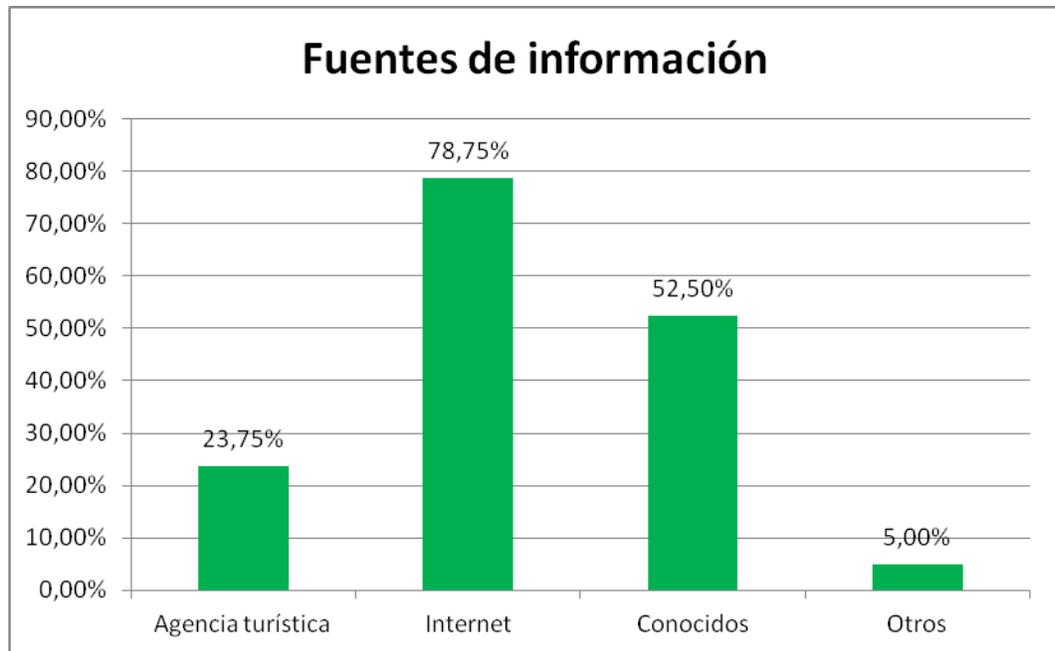
PREGUNTA 5

5- Para buscar información de un destino turístico, ¿a qué fuente recurre?

(puede marcar más de una)

- Agencia turística
- Internet
- Personas conocidas que viajaron recientemente
- Otros

FUENTE DE INFORMACIÓN	VALOR	%
Agencia turística	19 80	23,75%
Internet	63 80	78,75%
Conocidos	42 80	52,50%
Otros	4 80	5,00%



Al preguntarse sobre las fuentes a las que se recurre al momento de buscar información para elegir un destino turístico, sobre una muestra de 80 personas, se obtuvo que el 78,75% (63 personas) consultan fuentes de información a través de internet, siendo la fuente más consultada. En segundo lugar, con un 52,50% (42

personas) se ubica la consulta a conocidos y en tercer lugar con un 23,75% (19 personas) la recolección de información a través de agencias turísticas. Por último, un 5% (4 personas) consultan Otras fuentes.

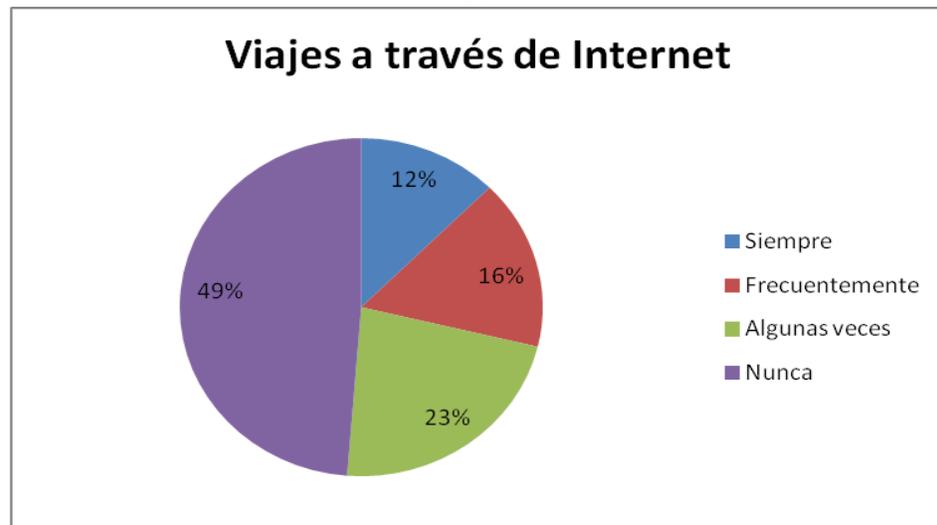
PREGUNTA 6

6- ¿Llego a concretar un viaje a través de Internet?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

Al consultarse acerca de la frecuencia con la que se concretaron viajes a través de internet, se obtuvo lo siguiente:

VIAJE A TRAVES DE INTERNET	VALOR	%
Siempre	10	12,50%
Frecuentemente	13	16,25%
Algunas veces	18	22,50%
Nunca	39	48,75%
TOTAL	80	100,00%



La mayoría lo constituye un 49% que afirma que nunca concretó la contratación de viajes a través de internet, mientras que el 51% restante si contrató a través de internet: un 23% lo hizo sólo algunas veces, un 16% frecuentemente y un 12% lo hizo siempre.

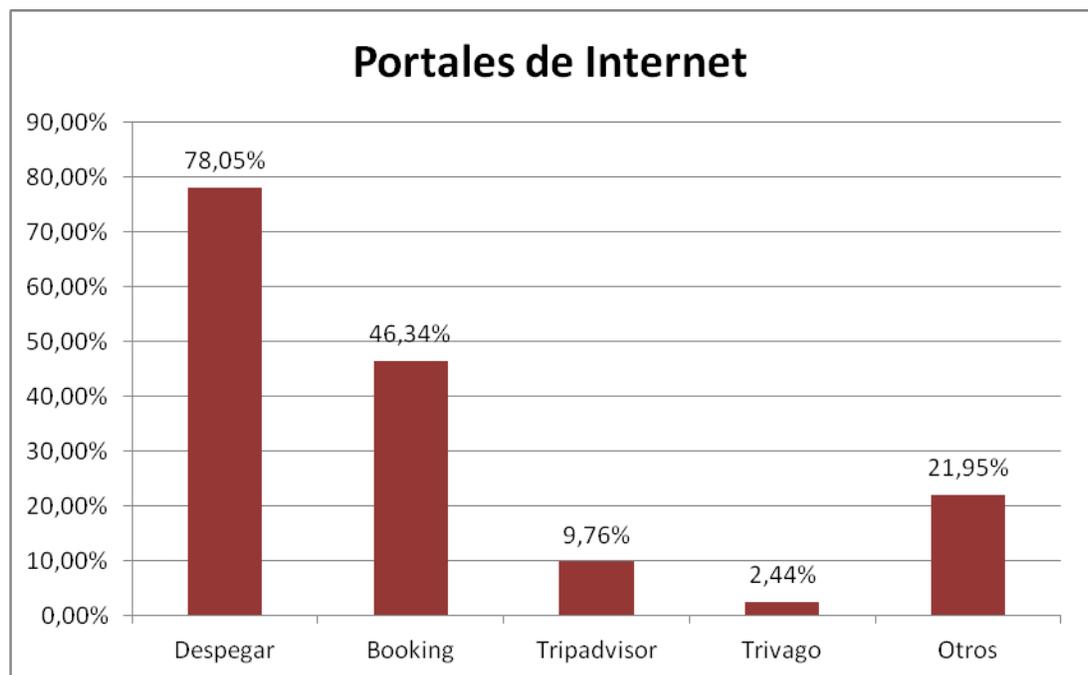
PREGUNTA 7

7- En caso afirmativo, ¿en qué portales de Internet confía más?

- Despegar
- Booking
- Tripadvisor
- Trivago
- Otros

Teniendo en cuenta que sobre una muestra de 80 personas, el 51% respondió en forma afirmativa la pregunta anterior sobre haber concretado viajes a través de internet, se consultó cuales son los portales que utilizaron para realizar estas contrataciones.

PORTALES DE INTERNET	VALOR	%
Despegar	32 41	78,05%
Booking	19 41	46,34%
Tripadvisor	4 41	9,76%
Trivago	1 41	2,44%
Otros	9 41	21,95%



El 78,05% (32 personas) afirman que eligen Despegar.com, siendo éste el portal más elegido. En segundo lugar, 46,34% (19 personas) eligen Booking, en

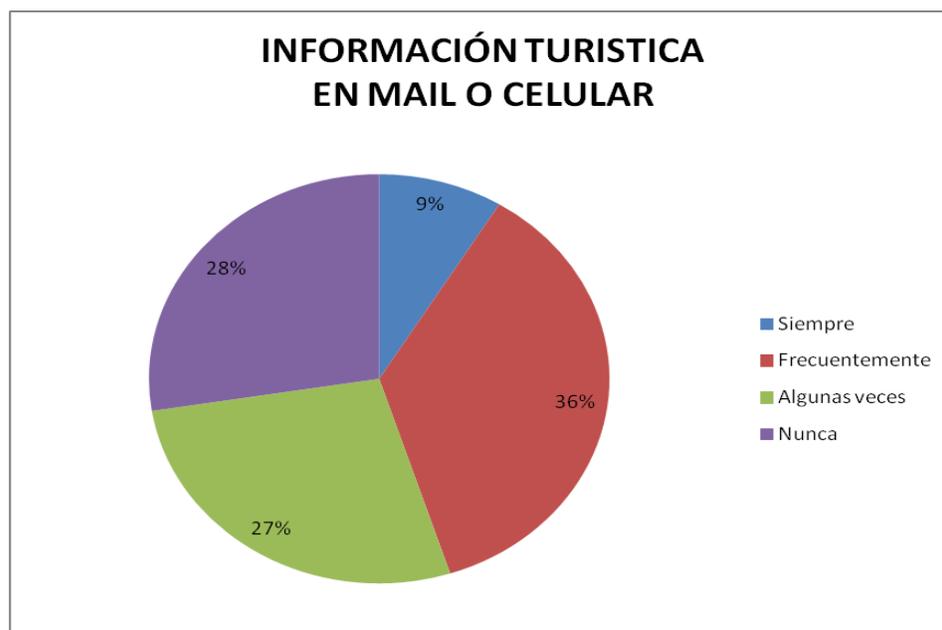
tercero Tripadvisor con el 9,76% (4 personas) y en cuarto lugar Trivago con 2,44% (1 persona). Otros portales representa el 21,95% (9 personas).

PREGUNTA 8

8- ¿Recibe información/promoción turística en su mail o celular?

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

INFORMACIÓN TURISTICA EN MAIL O CELULAR	VALOR	%
Siempre	7	8,75%
Frecuentemente	29	36,25%
Algunas veces	22	27,50%
Nunca	22	27,50%
TOTAL	80	100,00%



La respuesta más habitual, con el 36%, es que se recibe información turística en forma frecuente a través de mail o celular.

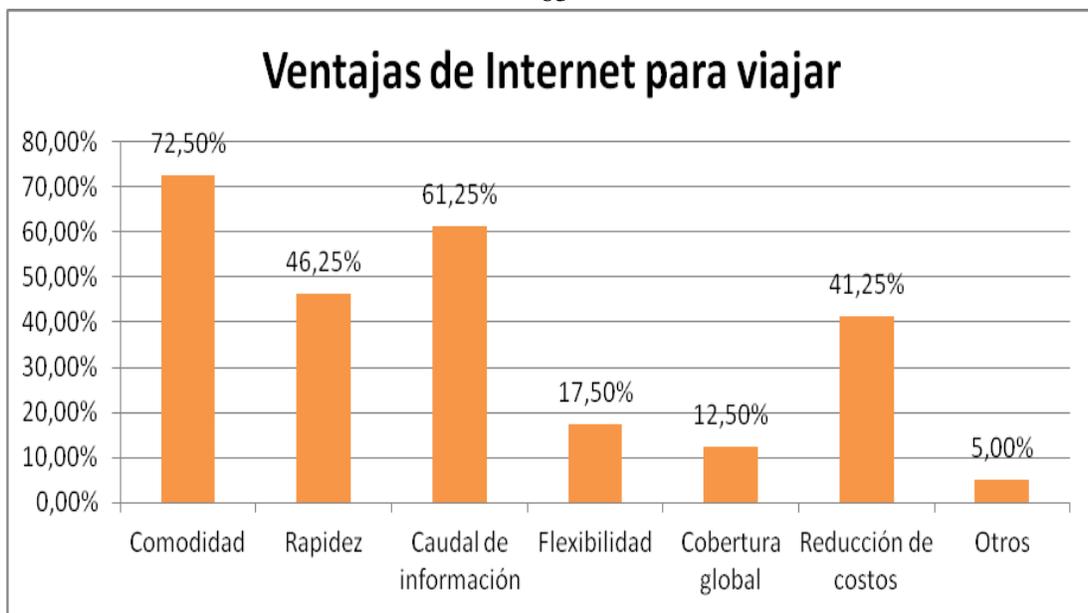
PREGUNTA 9

9- ¿Cual cree que son las ventajas que le brinda Internet a la hora de viajar?

(puede marcar mas de una)

- | | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Comodidad | <input type="checkbox"/> | Flexibilidad |
| <input type="checkbox"/> | Rapidez | <input type="checkbox"/> | Cobertura global |
| <input type="checkbox"/> | Caudal de informacion | <input type="checkbox"/> | Reduccion de costos |
| | | <input type="checkbox"/> | Otros |

VENTAJAS DE INTERNET PARA VIAJAR	VALOR	%
Comodidad	58 80	72,50%
Rapidez	37 80	46,25%
Caudal de información	49 80	61,25%
Flexibilidad	14 80	17,50%
Cobertura global	10 80	12,50%
Reducción de costos	33 80	41,25%
Otros	4 80	5,00%



Entre las ventajas, se observa que de un total de 80 encuestados, el 72,5% de los encuestados (58 personas) priorizan la comodidad, luego, con un 61,25% (49 personas) eligen el caudal de información, el 46,25% (37 personas) la rapidez, el 41,25% (33 personas) la reducción de costos, y en menor medida la flexibilidad (14 personas, que representa un 17,5%) y el 12,5% (10 personas) la cobertura global. Otras ventajas representan un 5% (4 personas).

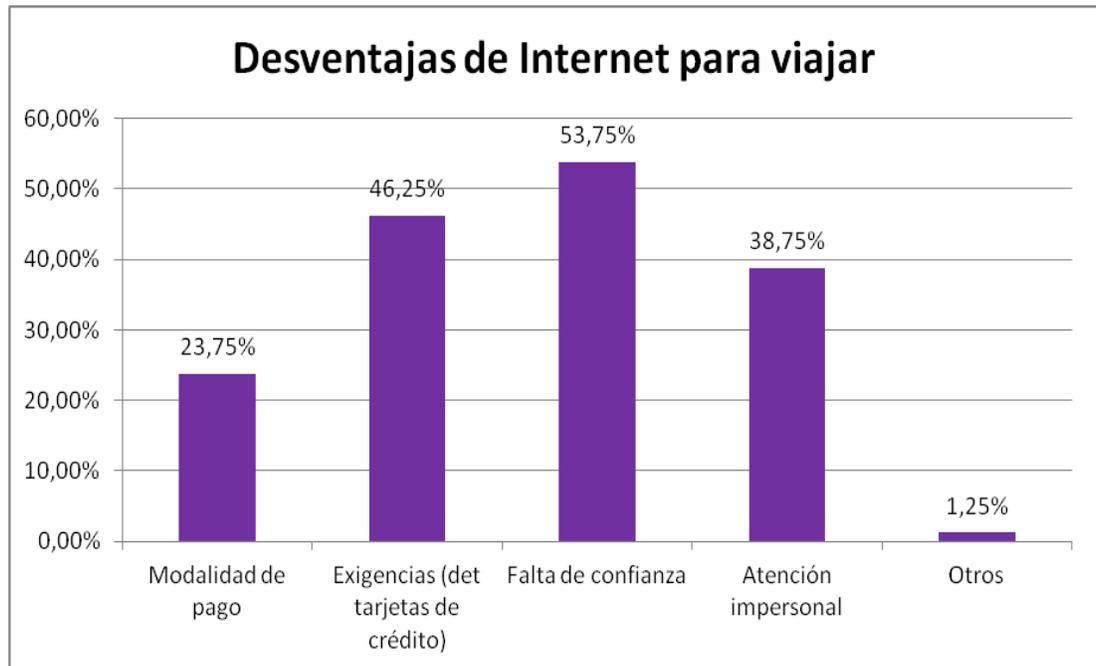
PREGUNTA 10

10- ¿Cual cree que son las desventajas? (puede marcar mas de una)

Modalidad de pago
 Las exigencias
(determinadas tarj de cred)

La falta de confianza
 La atencion impersonal
 Otros

DESVENTAJAS DE INTERNET PARA VIAJAR	VALOR	%
Modalidad de pago	19 80	23,75%
Exigencias (determinadas tarjetas de crédito)	37 80	46,25%
Falta de confianza	43 80	53,75%
Atención impersonal	31 80	38,75%
Otros	1 80	1,25%



Se indica como la mayor desventaja la falta de confianza, elegida por un 53,75% (43 personas), luego siguen las exigencias para operar con determinados

medios de pagos (tarjetas de crédito), elegida por el 46,25% (37 personas). Siguen en orden, la atención impersonal que eligieron el 38,75% (31 personas) y las modalidades de pago con el 23,75% (19 personas). Otras desventajas representan el 1,25% (1 persona).

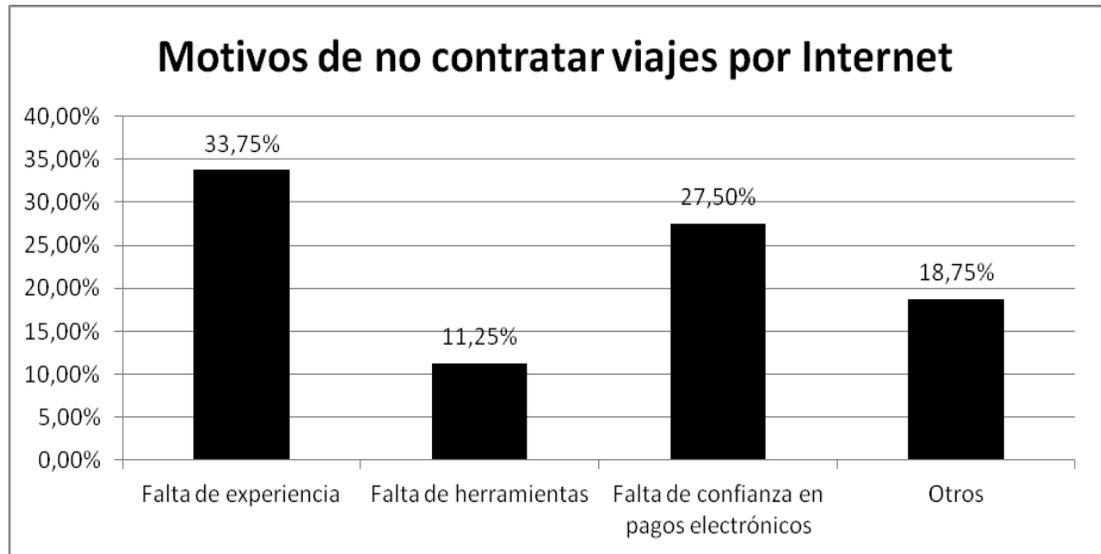
PREGUNTA 11

11- En caso negativo, de no haber concretado un viaje un viaje por internet, ¿cuál fue el motivo?

(puede marcar mas de una)

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Falta de experiencia | <input type="checkbox"/> | Falta de confianza en los pagos electronicos |
| <input type="checkbox"/> | Falta de herramientas
(tarj. de cred, Internet, etc) | <input type="checkbox"/> | Otros |

MOTIVO DE NO HABER VIAJADO POR INTERNET	VALOR	%
Falta de experiencia	27 80	33,75%
Falta de herramientas	9 80	11,25%
Falta de confianza en pagos electrónicos	22 80	27,50%
Otros	15 80	18,75%



En cuanto a los motivos por los cuales no se concretó el viaje, la respuesta más frecuente es la falta de experiencia con un 33,75% (27 personas) y la falta de confianza en los pagos electrónicos con el 27,5% (22 personas). La falta de herramientas representa el 11,25% (9 personas) y Otros motivos representa el 18,75% (15 personas).

3.- Análisis comparativo de portales:

En la encuesta realizada se consultó acerca de cuatro portales de internet a través de los cuales se pueden realizar reservas y compra de servicios de turismo.

Estas empresas son:

1. Despegar.com
2. Booking.com
3. TripAdvisor
4. Trivago



Despegar.com es la mayor agencia de viajes online que opera en Latinoamérica, ofrece reserva y compra servicios turísticos en su portal de internet, a través de buscadores bajo fechas, destinos y detalles definidos por cada usuario.



Booking.com ofrece un sitio web informativo, fácil de usar y con los mejores precios garantizados. Nuestro objetivo es que todos los viajeros puedan elegir y reservar, de una manera sencilla, eficiente y económica, una gran variedad de alojamientos para vacaciones o negocios en todo el mundo.



TripAdvisor® es el sitio de viajes más grande del mundo y les permite a los viajeros planificar y reservar el viaje perfecto. TripAdvisor ofrece consejos de millones viajeros y una amplia variedad de opciones de viaje y funciones de

planificación con enlaces directos a herramientas de reservación que buscan en cientos de sitios web para encontrar los mejores precios de hoteles.



Trivago es un comparador de precios de hoteles online que busca y compara en tiempo real los precios ofertados por las principales agencias de viajes en Internet para una habitación de hotel en la ciudad a la que el usuario desea viajar.

Trivago cuenta con un metabuscador en el que el usuario introduce la ciudad en la que quiere buscar un hotel y las fechas de viaje. Automáticamente, se realiza la búsqueda y se muestran los hoteles disponibles para los días y la ciudad seleccionados. Según las prioridades del usuario, los resultados pueden ordenarse por valoración, popularidad, distancia o precio. Una vez hecha la elección, **Trivago** redirige al usuario a la página web de la agencia de viajes online que oferta el precio y el hotel seleccionados para que formalice ahí la reserva.

4.- Características consideradas en la comparación:

En la comparación de los portales se consideraron las siguientes características:

1. Servicios ofrecidos
2. Ordenamiento de búsqueda
3. Filtros de búsqueda
4. Bancos y tarjetas de crédito
5. Datos de cada oferta
6. Canales de comunicación
7. Asesoramiento en proceso de compra

8. Publicidad
9. Popularidad
10. Otras características

Antes de describir con mayor detalle cada una de estas características de los cuatro portales en forma comparativa es necesario recordar lo siguiente con respecto a TripAdvisor y Trivago:

TripAdvisor es un conector con: Despegar.com, Booking.com, eDreams.com, Expedia.com.ar, Hoteles.com, entre otros, que compara, por ejemplo, un mismo hotel en los diferentes portales e indica cual tiene el mejor precio. Mientras que Trivago es un conector con: Atrápalo.com.ar, Booking.com, Despegar.com, Amoma.com y Agoda.com, entre otros. Ante una búsqueda Trivago indica, siguiendo con el ejemplo, un hotel y uno de los portales donde reservar.

A continuación analizamos cada una de las características:

SERVICIOS OFRECIDOS

DESPEGAR	BOOKING	TRIPADVISOR	TRIVAGO
Hoteles	Hotelería	Hoteles	Hotelería
Vuelos	Autos	Vuelos	
Paquetes		Alquileres	
Actividades y traslados		Restaurantes	
Autos, Cruceros			
Alquileres, Seguros			

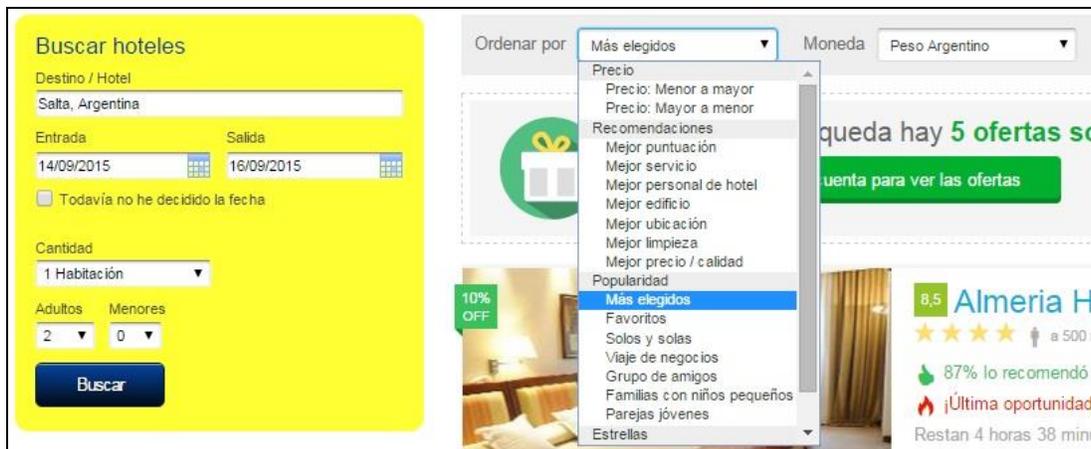
Al ingresar a la página web de cada portal encontramos el menú de servicios que ofrecen cada uno de ellos. Todos ofrecen servicio de hotelería, siendo despegar.com el portal con el mayor número de otros servicios para contratar.



ORDENAMIENTO DE BUSQUEDA

DESPEGAR	BOOKING	TRIPADVISOR	TRIVAGO
Precio Recomendados Popularidad Estrellas Moneda	Recomendados Precio Estrellas Distancia Puntuación	Ideales para vos Disponibilidad Clasificación Precio Distancia	Popularidad Puntuación Precio Distancia

Cuando se ingresa para realizar una determinada búsqueda, por ejemplo: *Hoteles en ciudad de Salta capital, del 14 al 16 de Septiembre de 2015, una habitación doble para dos adultos*. Al ingresar la búsqueda con estos parámetros se obtienen las distintas ofertas de cada portal y diversas opciones de ordenamiento de todas ellas.



768.013 hoteles **trivago**® de 269 webs

Salta Capital Buscar

Llegada **Lunes, 14/09/15** Salida **Miércoles, 16/09/15** Doble

Ver mapa 108 de 265 Hoteles

Sheraton Salta
 ★★★★★ Hotel
 Salta Capital, a 0,4 km de: Centro de ciudad
 Hoteles.com \$1.814
 Booking.com \$1.814

81 / 100
737 opiniones

Ver ofertas de 9 webs Ver oferta

Ordenar por Popularidad
 Ordenar por Popularidad
 Ordenar por Puntuación
 Ordenar por Precio
 Ordenar por Distancia

FILTROS DE BUSQUEDA

DESPEGAR	BOOKING	TRIPADVISOR	TRIVAGO
Estrellas Alternativas de pago Tipo de alojamiento Regimen Servicios Nombre de hotel Punto de interés Precio (gráfico) Perfil de viaje Cadena hotelera	Precio por noche Estrellas Oferta Precios especiales Comidas Tipo de alojamiento Puntuación Servicios Servicios a la habitación Cadena	Precio Categoría de hotel Estilo Cadena hotelera Ubicación Servicios	Estrellas (gráfico) Puntuación (gráfico) Precio (gráfico) Distancia (gráfico) Lo más buscado Nombre de hotel N° de habitaciones Tema/Tipo Servicios del hotel Tipo de alojamiento Equipamiento de habitación Cadena hotelera Ideal para... Instalaciones deportivas

En los casos de despegar, booking y trivago, la gama de filtros es bastante amplia, en todos ellos los filtros se ubican al lado izquierdo de la página. En el caso

de trivago los filtros se caracterizan por ser más gráficos y amigables que los filtros de despegar y booking. Con respecto a tripadvisor, este portal posee menor cantidad de filtros y los mismos se ubican en la parte superior de la página al momento de seleccionar alguna de las ofertas resultantes de la búsqueda indicada.

BANCOS Y TARJETAS DE CRÉDITO

DESPEGAR	BOOKING
<p>Santander Río 12 cuotas sin interés en todos los productos</p> <p>ICBC 6 cuotas sin interés</p>	<p>Pagos con:</p> <p>Mastercard Visa American Express Maestro Cabal</p>



DATOS DE CADA OFERTA

DESPEGAR	BOOKING	TRIPADVISOR	TRIVAGO
Mayor detalle y descripción de servicios	Resalta puntuación	Resalta opiniones de usuarios	Filtros gráficos



30%
-OFF-

8,8 Alejandro I - Hotel Internacional Salta

★★★★★ a 400 m del centro de Salta [Ver mapa](#)

90% lo recomendó

🔥 ¡Última oportunidad! ¡Queda una sola habitación!

Restan 47 minutos hasta agotar la disponibilidad

Habitación x noche

~~€2.296~~

\$ 1.608

Ver detalle

¡Pague en el hotel o hasta en 18 cuotas!



2014
Salta

Alejandro 1° Hotel ★★★★★ 125

Última reserva: hace 17 horas

👤 Habitación Doble - 1 o 2 camas **Desayuno incluido**

2 tipos más de habitaciones >

Fantástico 9,1

Puntuación basada en 554 comentarios

Precio para 2 noches

\$ 2.756

Reserva ahora



Alejandro I Hotel Internacional Salta

🟢🟢🟢🟢🟢 632 opiniones | N.º 5 de 90 hoteles en Salta

N.º 1 en Ideales para vos | A los argentinos les encanta este... más

"Clásico, moderno y maduro hotel 5 estrellas en el centro de..." 17/06/2015

"Excelente opción en Salta" 15/06/2015

¡Ganador del premio Travellers' Choice™ 2015!



ARS 1.354* /noche

Mostrar oferta >

Booking.com ARS 1.3...

eDreams ARS 1.3...

Hoteles.com ARS 1.3...

Expedia.com.ar ARS 1.3...



Alejandro I

★★★★★ Hotel

Salta Capital, a 0,1 km de: Centro de ciudad

Expedia \$1.674

otel.com \$1.910

90 / 100

1227 opiniones

Ver ofertas
de 10 webs

Booking.com

~~\$1.910~~

\$1.671

Ver oferta >

Al realizar la búsqueda de *Hoteles en ciudad de Salta capital, del 14 al 16 de Septiembre de 2015, una habitación doble para dos adultos*, en los cuatros portales encontramos las características mencionadas en cada portal. El mejor precio para un hotel de 5 estrellas se consigue a través de booking.

CANALES DE COMUNICACION

DESPEGAR	BOOKING	TRIPADVISOR	TRIVAGO
Ofrece app para celular/tablet,etc.	Ofrece app para celular.	Ofrece app para celular.	Ofrece app para celular.

¡Descarga GRATIS la app de Despegar.com!
Y reserva todo para tu viaje

¡Realiza tus reservas y gestiona tus compras en todo momento!

Disponible en las principales tiendas Android, iOS y Windows Phone

Booking.com: ¡estés donde estés, en cualquier momento!

Consigue ahora la app de Booking.com GRATIS

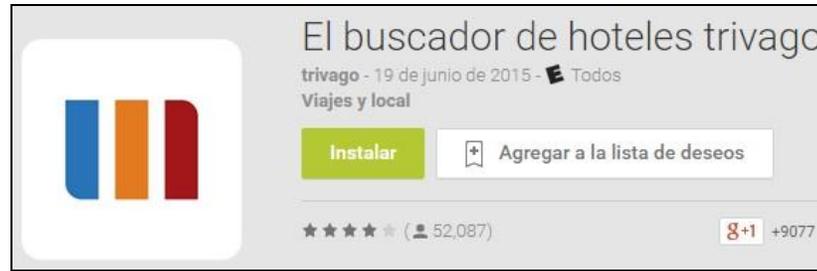
Te enviaremos un enlace para descargar la app directamente desde tu móvil o tablet.

Introduce tu dirección de e-mail o + Introduce tu número de móvil

Enviar por e-mail

- ✓ Ya no te olvidarás la confirmación ni tendrás que imprimirla
- ✓ Mira en el mapa la ruta hasta el alojamiento
- ✓ Gestiona tu reserva sobre la marcha
- ✓ ¡Reserva en el último momento sin tarjeta de crédito!

Disponible para iPhone, iPad y Android
[Más información](#)



Los cuatro portales ofrecen aplicaciones gratuitas para celulares y otros dispositivos móviles.

ASESORAMIENTO EN PROCESO DE COMPRA

DESPEGAR	BOOKING
<p>Chat online en vivo con asesor.</p>	<p>Línea 0800 y mail las 24 hs.</p>
<p> Atención las 24 hs Nuestros agentes se encuentran siempre a tu disposición</p>	<p> Siempre contigo Estamos disponibles las 24 horas, todos los días.</p>
<p> 9.076.116 opiniones verificadas Aprovecha los comentarios de otros viajeros de Despegar.com</p>	<p> Somos muy rápidos Contestamos las llamadas en pocos segundos y respondemos a la mayoría de e-mails en un día.</p>

Tanto despegar como booking cuentan con servicios de asesoramiento durante el proceso de compra a través de vía telefónica y mail durante las 24 horas del día para responder cualquier duda de los clientes al momento de adquirir servicios.

PUBLICIDAD

DESPEGAR	BOOKING
<p data-bbox="370 802 852 835">"El mejor precio garantizado"</p> <p data-bbox="370 911 852 1163">Garantiza encontrar el mejor precio del mercado. En caso de que el cliente encuentre una tarifa menor del mismo producto dentro de las 24 hs, devuelven la diferencia.</p> 	<p data-bbox="872 802 1481 835">"Precio mínimo garantizado"</p> <p data-bbox="872 911 1481 1163">Ofrece el precio más bajo disponible en el mercado. Si el cliente encuentra su reserva a un menor precio, Booking iguala la oferta observando el cumplimiento de determinadas condiciones de reservación.</p> 

POPULARIDAD

DESPEGAR	BOOKING	TRIPADVISOR	TRIVAGO
Indica la cantidad de seguidores en redes sociales: Facebook Twitter Google+	Indica la cantidad de seguidores en redes sociales: Facebook Google+ Twitter	Indica la cantidad de seguidores en redes sociales: Facebook	Indica la cantidad de seguidores en redes sociales: Facebook Twitter Google+

Los cuatro portales tienen presencia en las redes sociales: Facebook, Twitter y Google+.

Despegar cuenta con 8,3 millones de seguidores en Facebook y 10000 seguidores en Google+.



Por su parte Booking registra 3,8 millones de seguidores en Facebook, 77.780 seguidores en Twitter, 4.012.654 seguidores y 105.616.580 vistas en Google+.



En el caso de Trivago, cuenta con 2,4 millones de seguidores a través de Facebook y 60 mil en Google+.



TripAdvisor cuenta con 2,2 millones de seguidores en Facebook.

OTRAS CARACTERISTICAS

DESPEGAR	BOOKING	TRIPADVISOR	TRIVAGO
Promociones de pago exclusivas con tarjetas de banco Santander Río. Permite pagar con dos tarjetas de crédito	No es necesario tarjeta de crédito para reservar. La mayoría de las ocasiones se paga en el hotel.	Datos estadísticos y de tendencias de reservas.	Mayor detalle de filtros. Seguro de anulación de reserva (Atrapalo). Se paga en el hotel ingresando N° de tarjeta de crédito.

5.- Cotización agencias tradicionales vs portales:

Para este análisis se realizó una prueba de cotización de un determinado paquete de viaje consultando en agencias de viajes de la ciudad de S.M de Tucumán y en los portales de internet.

En las agencias de turismo se obtuvo que para un viaje a la ciudad de Salta capital por 4 noches, desde el 14 al 18 de Septiembre (esta fecha es muy solicitada debido a que se celebra la Fiesta del Señor del Milagro el día 15 de Septiembre en dicha ciudad), con Bus ida y vuelta servicio semicama, asistencia al viajero, con desayuno incluido en un hotel de 2 estrellas tiene un costo de \$2.680 por persona. Es decir que si contratamos este paquete para dos personas el costo sería de \$5.360.

Al cotizar dicho paquete en los portales de internet obtuvimos lo siguiente:

En despegar el mismo hotel de dos estrellas para una habitación doble estándar tiene un costo de \$463 por noche. Por lo tanto el costo de alojamiento para cuatro noches es de \$1.852 por persona.



En booking se puede conseguir la misma reserva de hotel por un valor de \$2429 (precio sin iva).



En el portal de Trivago se oferta este mismo hotel en Despegar.com. Al seleccionar “ver oferta” nos redirecciona a la página de despegar.com donde encontramos la oferta de \$560 por noche.



El pasaje de bus ida y vuelta en coche semicama tiene un costo de \$550 por persona.

Por lo tanto, el costo de contratar dicho paquete por diferentes canales y portales son los siguientes:

Conceptos	Agencias	Despegar	Booking	Trivago
Hotel 2 estrellas 4 noches		(\$463 x 4 noches) \$1852 por persona	(303,62 x 4 noches) \$1.214,50 por persona	(\$560x4noches) \$2240 por persona
Bus ida y vuelta		\$550 por persona	\$550 por persona	\$550 por persona
Hotel+Bus Por persona	\$2.680	\$2.402	\$1.764,50	\$2790
Costo paquete para 2 personas	\$5.360	\$4.804	\$3.529	\$5580

Por lo tanto contratar el mismo paquete de viaje tiene un menor costo si se hacen las reservas de hotel a través de booking y contratando el servicio de bus en forma particular. Despegar es la segunda opción más barata y luego sigue la contratación a través de agencias en tercer lugar y Trivago (redireccionando a Despegar) resulta ser la de mayor costo.

CAPITULO III

Análisis y herramientas

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Análisis de las cinco fuerzas competitivas. 3.- Estrategias genéricas. 4.- Análisis FODA.-

1.- Introducción:

A partir de los datos recolectados mediante encuestas, comparación entre los diferentes portales de turismo en internet y consultas en agencias de viajes tradicionales, ahora realizamos un análisis de los portales de internet y de agencias tradicionales a través de tres herramientas:

- ❖ Modelo de análisis de las cinco fuerzas competitivas
- ❖ Estrategias genéricas
- ❖ Análisis FODA

2.- Análisis de las cinco fuerzas competitivas:

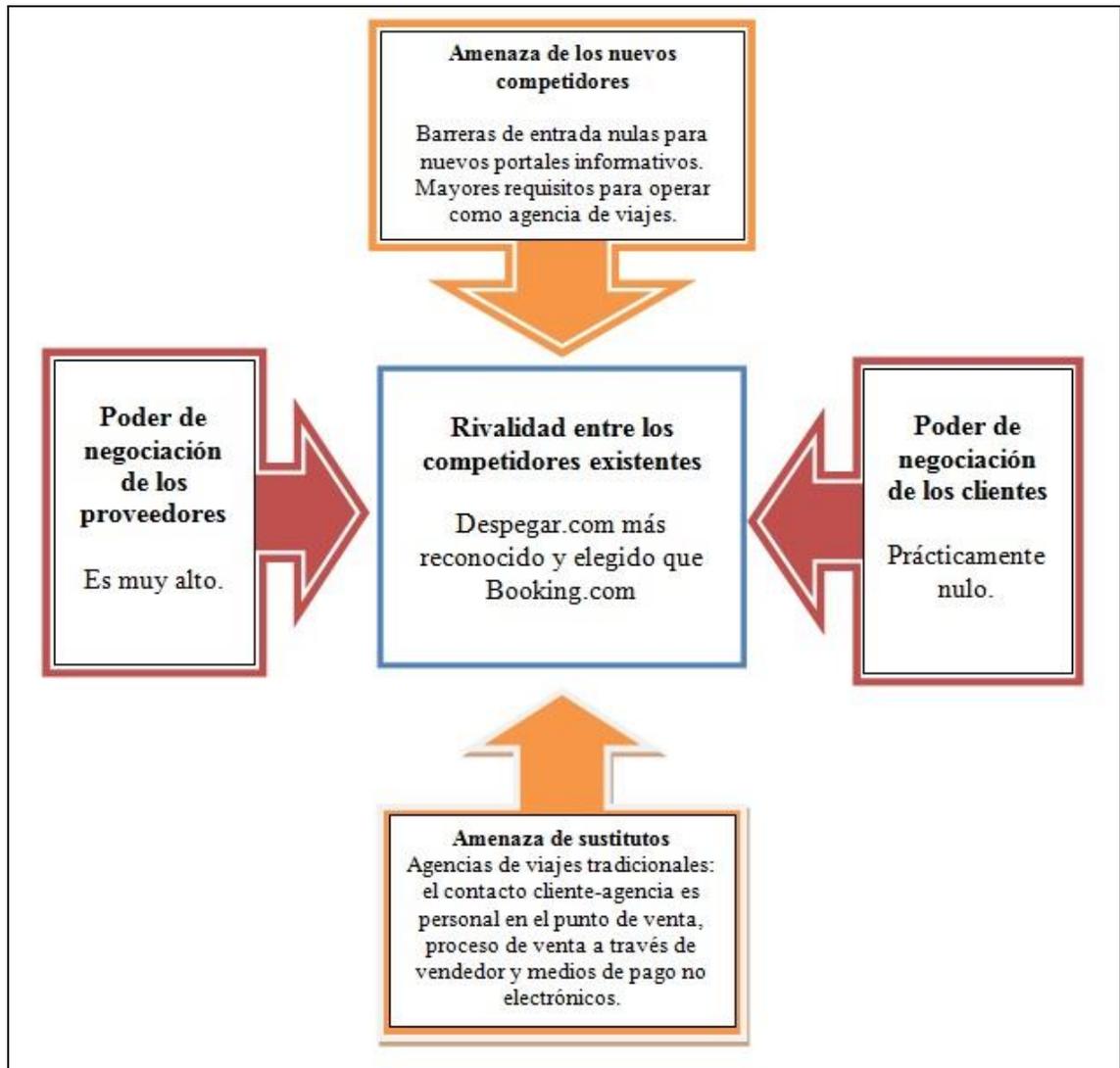


Figura 6. Modelo de Porter de las cinco fuerzas competitivas aplicado a turismo digital (elaboración propia).

a) **Rivalidad entre los competidores existentes:** al analizar los portales de despegar y booking observamos que despegar es el portal más reconocido y elegido por los clientes un 70% más que booking. En cuanto a los servicios ofrecidos despegar es el que cuenta con la oferta más amplia de servicios, además de hoteles también oferta vuelos, paquetes, actividades y traslados, autos, alquileres, cruceros y seguros, mientras que booking ofrece una amplia variedad de alojamientos.

b) **Amenaza de los nuevos competidores:** con respecto a los potenciales competidores que quieran ingresar al mercado ocurrirá que si el objetivo del nuevo portal es solo brindar información a los viajeros las barreras de entrada al mercado serán prácticamente nulas ya que solo será necesario desarrollar una estructura basada en la tecnología necesaria para operar a través de internet y nada más. En cambio si quieren operar como agencia de viajes y vender necesitan la autorización correspondiente como agencia de viajes. Y en caso de que las ventas se extiendan en varios países, además de las autorizaciones en los distintos países, también hay que administrar y gestionar todos los aspectos impositivos y fiscales de cada país.

c) **Amenaza de sustitutos:** una alternativa a los portales de internet es la adquisición de servicios y paquetes turísticos a través de las tradicionales agencias de viajes, en donde el cliente se contacta con la agencia o se presenta en la empresa y es atendido por un vendedor quien lo asesora en todos los detalles relacionados con el viaje que desea realizar: lugares de destino, categorías de alojamientos, ofertas de paquetes turísticos, financiación, seguros, etc. Es bastante común entre la gente mayor que no utiliza internet armar un viaje a través de una agencia tradicional en donde es asesorada en persona por un vendedor o asesor y que además realiza el pago del viaje por medios tradicionales: pago en efectivo, con tarjeta de débito o tarjeta de crédito en el local de la agencia de viajes, ya que muchas veces no manejan las herramientas online para realizar pagos electrónicos.

d) **Poder de negociación de los clientes:** el poder de negociación que tienen los clientes es prácticamente nulo. Las ofertas se publican con sus respectivos precios y queda a criterio del cliente hacer o no la compra, sin más posibilidades o alternativas al respecto. Sin embargo los clientes a través de los foros que cada portal tiene puede opinar sobre los servicios y calificarlos y algún tipo de poder aunque sea mínimo. Los portales también estos portales implementan encuestas de satisfacción después de que los clientes contrataron algún servicio.

e) **Poder de negociación de los proveedores:** el poder de negociación de los proveedores es alto. Los proveedores en este caso son los hoteles, las agencias de auto, las aerolíneas, etc. quienes fijan sus tarifas y luego es el portal el que debe aceptar o no, sin embargo, el poder del portal crece en la medida que le demuestra a su proveedor que puede tener mayor llegada al público. Este poder de negociación de los proveedores será diferente cuando se trate de un pequeño hotel de dos estrellas en el norte argentino o cuando se trate de un hotel de cinco estrellas en el Caribe. En el caso de los hoteles la fijación de precios y la negociación con los portales podría tener bastante flexibilidad, sin embargo en los pasajes aéreos no hay poder alguno, ya que si se fijan las tarifas las mismas no varían de portal a portal.

3.- Estrategias genéricas:

Habiendo analizado las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector, que son:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

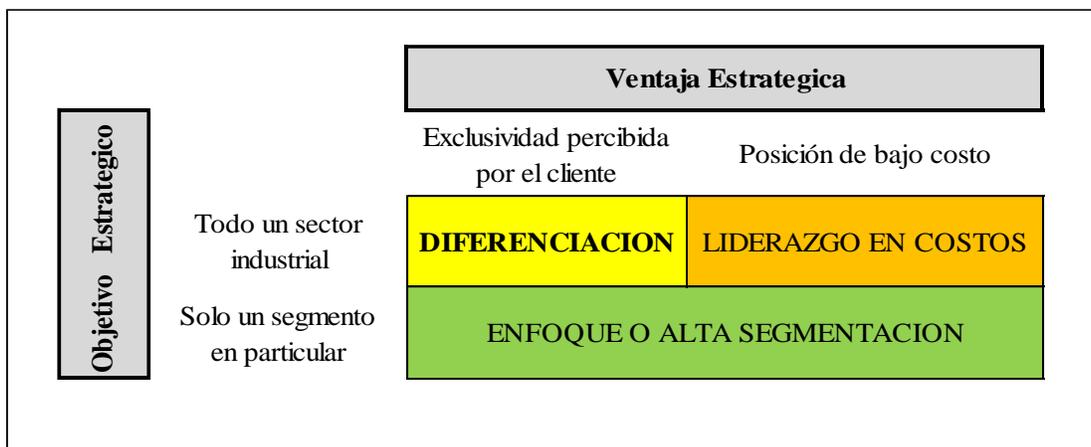


Figura 7. Tres estrategias genéricas (elaboración propia).

En el caso de los portales de servicios turísticos la estrategia a aplicar será la de **diferenciación**.

En el caso de **despegar.com** su ventaja competitiva se basa en que tiene muchas promociones para viajes dentro y fuera de los países en los que opera a muy buenos precios. Despegar.com usa internet como tecnología principal ya que por medio de su página web el cliente puede hacer todas sus reservaciones. Es el portal en internet más amigable para la compra y consulta de vuelos, hoteles y transporte, con el mejor precio garantizado. Permite reservar viajes en tiempo real entre cientos de aerolíneas, miles de hoteles, decenas de agencias de alquiler de vehículos y miles de paquetes turísticos en todo el mundo. Es un portal de información y transacción. La comunicación de despegar.com apela siempre a mostrar la simplicidad y practicidad de realizar compras de vuelos, paquetes de viaje y reservas de hoteles a través de Internet. Los colores institucionales, el azul que transmite seguridad y el rojo, que muestra juventud, dinamismo e impacto están siempre presentes. A estas características se le suma una tipografía informal, a veces a mano alzada que invade las fotos con mensajes que transmiten alegría, libertad, bienestar y movimiento. Adaptar el lenguaje a cada país para transmitir mensajes sencillos relacionados con el ocio y el tiempo libre son las armas de seducción que elige despegar.com para llegar a sus consumidores.

En el caso de **booking.com** uno de los pilares de su éxito es su orientación al cliente, concepto que llevó a la práctica en todos sus procesos con gran habilidad. Puede ocurrir en ocasiones que se producen conflicto entre los intereses de los usuarios que adquieren el servicio y los proveedores de estos servicios (hoteles). En estos casos booking.com siempre se inclina a favor del usuario, consiguiendo ganárselo y fidelizarlo aún más. Por su parte el proveedor (hotel) al consentirles todo y permitir que sólo se apliquen estas ventajas a los clientes que llegan a través de booking.com les está otorgando a los clientes una ventaja competitiva con respecto al resto de canales y de esta manera se alimenta la dependencia que tiene el proveedor hacia estos portales.

4.- Análisis FODA:



Figura 8. Análisis FODA.

El análisis FODA realizado en una de las agencias de viajes tradicionales ubicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán, mostró lo siguiente:

FORTALEZAS

- Prestigio y reconocimiento en el mercado local, por ser una empresa familiar que opera en el mercado local brindando todo tipo de opciones para cualquier tipo de viajes.
- Amplia oferta de servicios de hotelería, circuitos turísticos y transportación.
- Excelente servicio de atención al cliente y asesoramiento.
- Ofrece seguro de viajero.
- Cuenta con servicio de bus propio desde hace 3 años.

OPORTUNIDADES

- Mayor proximidad con los clientes a través de redes sociales.
- Promociones de paquetes para fines de semana largos a destinos del NOA.

DEBILIDADES

- Financiación sin intereses sólo con tarjetas de créditos locales y en plazos reducidos.

AMENAZAS

- Se pueden conseguir precios más baratos a través de agencias de viajes on line.
- Mayor cantidad de alternativas de medios de pago a través de tarjetas de crédito internacionales que operan con determinados portales de internet.

CONCLUSION

Los portales para comprar boletos de avión y alquilar habitaciones de hotel a través de internet tienen un avance acelerado en detrimento de las agencias tradicionales.

Las reservas de viajes a través de sitios web o del teléfono móvil a menudo se percibe como acciones de jóvenes, con algunas empresas comprensiblemente dirigidas a la demografía más joven, que parece estar constantemente conectada a sus teléfonos inteligente, sin embargo, cada vez crece más el uso de internet en personas mayores, que aunque les cuesta confiar, de a poco se van familiarizando con dicha herramienta. Hoy en día, una buena parte de usuarios muestra que los viajeros de esa edad se manejan en internet con más facilidad de lo que la industria del turismo puede haber sospechado.

Expertos del rubro, niegan que el crecimiento del segmento de las agencias de viaje a través de internet, se deba a una brecha generacional, donde los jóvenes compren cada vez más por internet, sino porque el consumidor poco a poco entiende los beneficios de hacerse de este tipo de servicios. Ya no es como antes, que los consumidores mayores quieren seguir visitando a los agentes de viajes en oficinas mientras que las generaciones más jóvenes gestionan sus viajes a través de internet. Con el transcurso del tiempo las generaciones mayores también están utilizando internet para planificar y reservar sus viajes o por lo menos, para obtener información de esta manera. En nuestro trabajo, pudimos comprobarlo, ya que del total de encuestados, el 78,75% recurre a Internet antes de realizar un viaje.

Como fuera mencionado al inicio del presente trabajo, algunas de las ventajas de contratar servicios de turismo a través de internet son: accesibilidad, comodidad, rapidez, cobertura global, flexibilidad y reducción de costos, entre otras. A primera vista parecería que la contratación de servicios de turismo en agencias tradicionales va en camino hacia su desaparición. Sin embargo, las agencias tradicionales cuentan con otro tipo de características, que les permiten mantenerse en el mercado como ser: servicio profesional, asesoramiento y atención personalizada.

Los clientes se inclinan por las agencias on line cuando buscan viajes más económicos, pero valoran el trato profesional y personalizado de las agencias tradicionales. El precio determina hoy casi todas las elecciones del consumidor, también ocurre así en el caso de un viaje, aunque el factor económico pesa más, por lo general, en quienes recurren a agencias on line.

En general, el turismo se multiplica pero también aumenta la fragmentación de consumidores. Actualmente las empresas invierten gran parte de sus presupuestos tratando de entender a sus consumidores, y para lograrlo han recurrido por años a focus groups, encuestas y demás técnicas que analizan de forma directa lo que las personas quieren de un producto o servicio. Pero recientemente estos estudios han perdido precisión gracias a que hoy no somos iguales y no reaccionamos de la misma forma como lo hacíamos hace tan solo 15 años. Los consumidores empezaron radicalmente a cambiar la manera en que compran a partir de la llegada de la generación X (personas nacidas entre 1971 y 1985), ya que precisamente en ese tiempo inició formalmente la era de la computación y un poco más adelante la de Internet. Hoy como sociedad somos mucho más analíticos, desconfiados y exigentes, y sin duda buscamos contar con argumentos más sólidos para realizar una compra. Las empresas hoy se enfrentan a un reto mayor al que tenían hace 30 o 40 años, ya que aparte de que el usuario ha cambiado, las herramientas que éste tiene disponibles para informarse sobre la compra, también han evolucionado y se han vuelto inmediatas y más confiables. Basados en esto, necesitamos conocer al nuevo consumidor para poder llegar a él de forma efectiva.

Así, cada vez serán más y más los usuarios que se conecten a internet con el objetivo de obtener información para contratar servicios de turismo, pero estas visitas e interés inicial aún deben convertirse en ventas.

APÉNDICE

- Edad**
- Menor de 25 años
 - De 25 a 35 años
 - De 35 a 45 años
 - De 45 a 60 años
 - Mayor de 60 años

- Nivel de formacion**
- Estudios primarios
 - Estudios secundarios
 - Estudios superiores

- Sexo**
- Femenino
 - Masculino

1- **¿Utiliza Internet cotidianamente?**

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

2- **¿Que uso le asigna?** *(puede marcar mas de una)*

- Por trabajo
- Para estar informado
- Redes sociales
- Para realizar compras
- Otros motivos

3- **En caso de utilizarlo para realizar compras, ¿con que frecuencia lo hace?**

- Siempre
- Frecuentemente
- Poco

4- **Su ultimo viaje lo hizo:**

- Independientemente
- A través de una agencia de viaje

5- **Para buscar informacion de un destino turistico, ¿a que fuente recurre?**

(puede marcar mas de una)

- Agencia turistica
- Internet
- Personas conocidas que viajaron recientemente
- Otros

6- **¿Llego a concretar un viaje a través de Internet?**

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

7- **En caso afirmativo, ¿en qué portales de Internet confía más?**

- Despegar
- Booking
- Tripadvisor
- Trivago
- Otros

8- **¿Recibe información/promoción turística en su mail o celular?**

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Nunca

9- **¿Cual cree que son las ventajas que le brinda Internet a la hora de viajar?**

(puede marcar mas de una)

- Comodidad
- Rapidez
- Caudal de informacion
- Flexibilidad
- Cobertura global
- Reduccion de costos
- Otros

10- **¿Cual cree que son las desventajas?** *(puede marcar mas de una)*

- Modalidad de pago
- Las exigencias (determinadas tarj de cred)
- La falta de confianza
- La atencion impersonal
- Otros

11- **En caso negativo, de no haber concretado un viaje un viaje por internet, ¿cuál fue el motivo?**

(puede marcar mas de una)

- Falta de experiencia
- Falta de herramientas (tarj. de cred, Internet, etc)
- Falta de confianza en los pagos electronicos
- Otros

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) **General**

KOTLER, Philip, Dirección de la Mercadotecnia, trad. por Eugenia Rosete Solís, Ediciones Prentice Hall, 7º Edición, (México, 1993).

PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Editorial Continental, 25º Edición, (México, 1998).

b) **Especial**

GOMEZ, David, El día que David venció a Goliat, Ediciones B, (Bogotá, 2014).

c) **Otras Publicaciones**

Consultas a bases de información, en internet: www.despegar.com.ar/

Consultas a bases de información, en internet: www.booking.com/

Consultas a bases de información, en internet: www.tripadvisor.com.ar/

Consultas a bases de información, en internet: www.trivago.com.ar/

Consultas a bases de información, en internet: www.matrizfoda.com

ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
INTRODUCCION	1.-

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.- Planificación estratégica.....	5.-
2.- Herramientas de diagnóstico.....	7.-
3.- Comercio electrónico.....	32.-
4.- Conducta del consumidor.....	46.-

CAPITULO II

RELEVAMIENTO DE CAMPO

1.- Recolección de datos.....	48.-
2.- Resultados obtenidos.....	49.-
3.- Análisis comparativo de portales.....	66.-
4.- Características consideradas en la comparación.....	68.-

5.- Cotización agencias tradicionales vs. portales.....	79.-
---	------

CAPITULO III

ANALISIS Y HERRAMIENTAS

1.- Introducción.....	82.-
2.- Análisis de las 5 fuerzas competitivas.....	83.-
3.- Estrategias genéricas.....	85.-
4.- Análisis FODA.....	87.-

CONCLUSIÓN.....	89.-
------------------------	-------------

APÉNDICE.....	91.-
----------------------	-------------

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO.....	93.-
----------------------------------	-------------

ÍNDICE.....	94.-
--------------------	-------------