

NUEVOS RETOS DIGITALES PARA LOS AGENTES DE VIAJES



ÁNGEL RODRÍGUEZ PALLAS

2023



UNIVERSIDADE DA CORUÑA
SERVIZO DE PUBLICACIÓNS

Ángel Rodríguez Pallas

**NUEVOS RETOS DIGITALES PARA LOS
AGENTES DE VIAJES**

A Coruña 2023

Nuevos retos digitales para los agentes de viajes

Autor: Ángel Rogríguez Pallas

Idioma: Castellano

Edita: Universidade da Coruña. Servizo de Publicacións.

N.º de páxinas: 60

Índice: p.5

DOI: <https://doi.org/10.17979/spudc.000018>

Maquetación: Reprografía Noroeste S.L.

Diseño de Portada: Servizo de Publicacións da UDC

Cita recomendada:

Rodríguez Pallas, A. (ed.) (2023). *Nuevos retos digitales para los agentes de viajes*. Universidade da Coruña. A Coruña. DOI: <https://doi.org/10.17979/spudc.000018>



Esta obra se publica bajo una licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-Compartirlgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Índice

Introducción	7
Módulo 1. Introducción a la digitalización: procedimientos y herramientas en los nuevos escenarios de mercado turístico	9
1.1. Introducción a la transformación digital en el sector turístico.	9
1.2. Procedimientos y herramientas en agencias de viaje: el ecosistema digital.....	12
1.3. Relación digital con el cliente de agencias de viaje.	17
Módulo 2. Desarrollo de productos y servicios innovadores	22
2.1. El diseño de productos y servicios turísticos innovadores.	22
2.2. Análisis del negocio: viabilidad económico-financiera	24
2.3. Desarrollo de distintas versiones del producto y test con consumidores	25
2.4. Prueba de mercado	26
Módulo 3. Estrategia de marketing en las agencias de viaje: implementación en medios sociales	30
3.1. El concepto de la planificación comercial estratégica.....	30
3.2. La formulación de la estrategia de marketing	31
3.3. Implementación de la estrategia de marketing a través de medios sociales.....	37
3.4. Evaluación de la estrategia de marketing en medios sociales	42
Módulo 4: <i>Business intelligence, business analytics y big data</i>: uso de la inteligencia digital para el análisis de marketing y ventas	43
4.1. Introducción al <i>Business Intelligence, Business Analytics y Big Data</i> en el negocio de las agencias de viajes.	43
4.2. Técnicas, análisis y modelos de datos aplicados al marketing y las ventas en las agencias de viajes.	45
4.3. Los cuadros de mando para las agencias de viajes: detalle de la información y capacidad de segmentación	47
Bibliografía	51

Introducción

La evolución de las Tecnologías de la Información y Comunicación y los cambios experimentados en el comportamiento del nuevo consumidor turístico han modificado en entorno de actuación profesional de los agentes de viajes; generando cambios en la gestión de las operaciones y procesos propios de su actividad profesional. Además, las agencias de viajes se han visto forzadas a reinventar sus procesos de gestión y comercialización; dando lugar a modelos productivos más complejos a causa del gran número de actores, procesos y operaciones que en ellos intervienen y al verse amenazadas por la entrada de nuevos actores en el ámbito de la comercialización y distribución de productos y servicios turísticos. De este modo podemos afirmar que el sector de las agencias de viajes es extremadamente sensible al impacto de Tecnologías de la Información y Comunicación; pudiendo éstas llegar a consolidarse como estratégicas para alcanzar el éxito empresarial al impactar directamente sobre factores relacionados con la competitividad.

La sociedad de la información ha sometido al sector de las agencias de viajes a un acelerado ritmo de cambio tecnológico dando lugar a un nuevo escenario en el que la complejidad de los puestos de trabajo se ve incrementada al traer consigo la necesidad de una mayor utilización de habilidades cognitivas y aumentando por tanto la demanda de trabajadores más cualificados para lograr una mejor adaptación a procesos productivos más complicados; justificándose de este modo la necesidad de la formación continua del agente de viajes, entre otros aspectos, en materia de nuevas tecnologías, sistemas y equipamientos

El incremento de la productividad del trabajo en el largo plazo en la industria turística en general y en el subsector de las agencias de viajes en particular viene determinado, entre otras variables, por el progreso técnico o avance tecnológico; pudiendo considerarse que dicho progreso está estrechamente ligado a la mejora en la cualificación del capital humano. En este sentido, el perfil profesional tradicional del agente de viajes se ve afectado por los cambios experimentados en el sector turístico, por lo que resulta imprescindible que adquiera nuevas competencias que lo lleven a dejar de ser estático para evolucionar a un perfil polivalente, tecnológico y dinámico; en el que se incluyen nuevas habilidades técnicas, así como nuevas tareas.

Módulo 1. Introducción a la digitalización: procedimientos y herramientas en los nuevos escenarios de mercado turístico

1.1. Introducción a la transformación digital en el sector turístico.

El papel estratégico de la tecnología en la transformación digital.

La transformación digital es un proceso en el que la tecnología es utilizada por las empresas para incrementar el alcance, garantizar mejores resultados y mejorar el desempeño. Estamos ante un cambio en las organizaciones a nivel estructural, en el que el papel principal es ocupado por las tecnologías.

La convergencia de las tecnologías SMAC (social, móvil, analítica y cloud) en las organizaciones a fin de optimizar sus procesos para dar respuesta al consumidor digital.

Para sobrevivir, las organizaciones tienen que estar en evolución constante. Esta transformación o evolución exige innovación en relación con servicios, modelos de negocio o productos que faciliten una actuación cada vez mayor y más rápida.

La tecnología no impulsa únicamente la digitalización en los procesos de las organizaciones; sino que esta transformación digital tiene un papel fundamental e impulsa tanto la experiencia del consumidor como los modelos de negocio. La confluencia de las tecnologías SMAC (social, móvil, analítica y *cloud*) posibilita la reinención de las organizaciones.

- Social: a través de las redes sociales es posible impulsar el conocimiento, también facilitan la conexión con los consumidores, contribuyen a comprender las necesidades que éstos tienen y, a su vez, mejoran los resultados de las organizaciones
- Móvil: el trabajo en cualquier momento y desde cualquier lugar es posible actualmente gracias a las plataformas móviles.
- Analítica: las organizaciones mediante la analítica de negocio posibilitan la toma informada de decisiones en base a datos confiables.
- Cloud: la computación en la nube facilita a las empresas seguridad, flexibilidad, escalabilidad, además de reducir costes y de aumentar la eficiencia de los recursos.

La transformación personal: cultura, visión, liderazgo y gestión del cambio.

La reinención de las organizaciones es posible a través de la tecnología. A través de la transformación digital es posible la optimización de procesos en la organización y al mismo tiempo la transformación digital facilita el poder responder al consumidor digital. La transformación digital comienza con la transformación personal e implica, sobre todo, gestión del cambio, liderazgo y visión.

El SMAC es uno de los paradigmas que representa para la industria una base con la que se puede desarrollar una empresa que aproveche al máximo el modelo digital.

Este paradigma innegablemente tiene un profundo impacto en el lugar de trabajo ya que incorpora nuevas áreas de enfoque o una nueva cobertura en el desarrollo de los negocios. Aunque no podemos considerar a las tecnologías como única la única clave del éxito en la transformación; para ello es necesario también cambios en la cultura de la organización.

Para admitir nuevas formas de colaboración es esencial que los espacios laborales y las tecnologías evolucionen, pero es igualmente necesario considerar el componente cultural, decisivo a la hora de lograr el éxito.

Aunque parezca paradójico, la transformación digital no es exclusivamente una cuestión tecnológica. La tecnología se erige como necesaria; aunque no es suficiente. Las personas son los auténticos elementos diferenciales e insustituibles, si se quiere lograr una transformación digital exitosa.

En resumen, no es posible la transformación digital sin la reinención, la convicción y la adaptación de los recursos humanos, además de la retención y atracción del talento digital.

La transformación digital necesita de la reinención y análisis de las diferentes áreas existentes en las organizaciones:

1. Estrategia digital (cultura, visión y liderazgo). Para la adaptación a la evolución permanente de los mercados y poder afrontar los desafíos de la transformación con garantías, es preciso la promoción permanente de una cultura de innovación contando con líderes capacitados y capaces de inspirar confianza a los equipos

humanos.

2. Talento digital (personas). El factor diferencial en el proceso de transformación digital radica en el equipo humano y el acelerador de ese cambio radica en la tecnología como elemento dinamizador del cambio. En desarrollo de las competencias digitales de las personas viene determinado por el uso y la actitud con los que las personas se enfrentan a las tecnologías.
3. Clientes. La transformación digital debe estar orientada hacia la entrega de servicios mejores a los consumidores, ya que en la era digital ha de posicionarse al consumidor en un lugar central en la estrategia de la organización.
4. Digitalización de procesos. Para conducir la transformación digital de manera óptima, en la reinención de toda organización, la digitalización de los procesos estratégicos juega un papel primordial ya que puede contribuir a comprender mejor el negocio, a la toma de decisiones informadas y ágiles, a colaborar en tiempo real debido a las ventajas que aporta la movilidad, a la mejora de la eficiencia en cada una de las áreas de la organización y a lograr ser más competitivos en los mercados.
5. Marketing digital. El marketing digital en una sociedad hiperconectada ayuda al crecimiento del negocio, dando a conocer lo que ofrece la organización, atrayendo a consumidores y co-construyendo la marca.
6. Modelos de negocio digital (*e-commerce*). El comercio electrónico como canal de ventas otorga a las organizaciones la oportunidad de aumentar el volumen de ventas de sus servicios y/o productos; por lo que se posiciona como otro canal adicional capaz de proporcionar crecimiento al negocio de la organización.
7. Computación en la nube e Infraestructura Tecnológica (IT). Una IT transformada y modernizada aporta innovación, agilidad y facilita el alcanzar resultados de negocio óptimos.
8. Ciberseguridad (seguridad). Las amenazas en términos de seguridad en el actual mundo digitalizado no dejan de aumentar debido al progresivo aumento e incremento en el uso de diferentes dispositivos electrónicos conectados a Internet. En la actualidad la ciberseguridad es un desafío sobre el que se debe trabajar para que el futuro pueda estar controlado, existe una mutación constante de los virus que los convierten en más peligrosos y dañinos; por lo que ninguna organización permanece ajena a este riesgo.
9. Analítica. Los datos se han posicionado como activos estratégicos necesarios a

la hora de minimizar riesgos, en este nuevo orden y consecuencia de la toma de decisiones de tipo objetivo y en base al conocimiento existente en la organización. Así, la hoja de ruta hacia el aumento de oportunidades de negocio, la innovación en el entorno de la organización y la mejora de la eficiencia viene marcada por la analítica del negocio.

1.2. Procedimientos y herramientas en agencias de viaje: el ecosistema digital.

La composición del ecosistema digital en función del mercado objetivo de la organización.

Al entorno o proceso que se caracteriza por estrategias digitales que mejoran las ideas en las campañas publicitarias, propician las ventas, generan leads, generan tráfico de información y consiguen objetivos de proyectos del marketing se le conoce como ecosistema digital.

El ecosistema digital contribuye en la mejora de distintos elementos de las campañas de publicidad y marketing, ayuda a fortalecer espacios de interacción, permite lograr un ahorro de tiempo en los procesos de comercialización de servicios y productos, permite que las personas se puedan conectar y contribuye en la fidelización de los consumidores.

Gracias a las estrategias digitales es mucho más accesible y sencillo construir conexiones. Las estrategias digitales deberán contar con una serie de elementos para que sean eficaces y para que puedan potenciar el crecimiento del ecosistema digital y contribuir a la mejora de los resultados comerciales y empresariales. Por lo tanto, el hecho de contar con una web que disponga de estrategias de búsqueda, contar con contenido en materia de marketing y contar con redes sociales son algunos de los elementos clave en las estrategias digitales.

Este ecosistema digital está integrado tanto por las empresas de la competencia, como por los consumidores y por la propia organización. De este modo, el entorno del ecosistema digital sería el sector al que nos dirigimos o la organización hacia la cual se realizan las conexiones y colaboraciones de los productos y servicios.

Así podríamos realizar una clasificación del ecosistema digital en dos grandes bloques: los basados en la nube y los ecosistemas digitales locales. Cada uno de esos ecosistemas

digitales cuenta con sus propias características que posibilitan la conectividad e interacción entre los diferentes usuarios.

1. Los ecosistemas digitales basados en la nube e caracterizan por estar alojados en la nube, un lugar que permite a los dispositivos acceder a servicios sin Internet. Permiten almacenar gran cantidad información, de modo que el trabajo en remoto no supone una gran preocupación ni para las personas ni para las organizaciones que están dentro del entorno digital.
2. Los ecosistemas digitales locales, son aquel tipo de programa que facilita que exista interacción entre personas; siendo necesario que estas personas tengan instalados estos programas en sus ordenadores o teléfonos. Los sistemas digitales locales ofrecen la ventaja de ser accesibles desde cualquier lugar y en cualquier momento que sea necesario.

Todos los aspectos que componen el ecosistema digital y que posibilitan una adecuada organización, estructura de contenidos, atención al consumidor y todos los ítems que hemos identificado constituyen ese ecosistema digital; siendo especialmente importantes los siguientes:

- a) Identidad de marca: la identidad de marca es empleada en primer término por el ecosistema digital con el fin de definir la imagen de la organización y darse a conocer a su público. La marca está caracterizada por todos los rasgos definitorios existentes en un negocio o empresa; generando en los consumidores diferentes percepciones, así como una identidad que diferencia a la organización frente a sus posibles competidores.
- b) Página web: las páginas webs son los lugares en los que los ecosistemas digitales se hacen presentes. Su intención es llevar a cabo una organización del contenido de tal modo que se capte la atención de los consumidores. Con el fin de lograr esto, hacen falta especialistas en Optimización de motores de búsqueda o *Search Engine Optimization* (SEO), programadores y diseñadores digitales.
- c) Optimización de motores de búsqueda (SEO): al conjunto de prácticas encaminadas al posicionamiento de los sitios web en los mejores lugares de los buscadores de Internet se le denomina SEO. Se trata de una estrategia dentro del ecosistema digital que guarda similitud con las estrategias de marketing dado que; entre otros aspectos, emplea palabras clave y cuenta con unos contenidos y

estructura delimitados.

- d) **Analítica web:** dentro del ecosistema digital, uno de los aspectos con mayor peso de la gestión del marketing es la analítica web; que está compuesta por diferentes indicadores destinados a medir el desarrollo y crecimiento de la organización. Permite comprobar los puntos en los que se está fallando, los aspectos susceptibles de mejora, así como aquellos aspectos que han de fortalecerse.
- e) **Medios digitales:** en la creación de ecosistemas digitales que gocen de buena salud es necesario usar canales digitales que dirijan la empresa o marca. Esto se puede realizar mediante de blogs, redes sociales, aplicaciones y correos electrónicos,

Un ecosistema digital de éxito es aquel que contemple unas estrategias definidas y unos objetivos específicos que permitan el que se puedan poner en marcha campañas de marketing. Así, es necesario considerar cuatro importantes ideas en la definición del ecosistema digital:

1. **Identificación de los actores del ecosistema digital:** en la definición de un ecosistema digital de éxito y como primera estrategia es necesario realizar la definición de aquellos agentes que tendrán participación en el espacio. Estos agentes deberían ser la audiencia a la que nos dirigimos, las diferentes áreas de la organización, los distribuidores de la organización y en último término se debe considerar a todo tipo de agente externo con el que cuente la organización (forme o no parte del mismo sector productivo).
2. **Cultivar relaciones con los consumidores positivas:** retener a los consumidores y su fidelización son elementos estratégicos para contar con un ecosistema digital de éxito. No habrá posibilidad de crecimiento en la empresa si no se consigue generar con los consumidores una buena relación. Por otra parte, hay que tener en cuenta que es necesario ser empático, proponer soluciones, saber escuchar, y satisfacer las necesidades de los consumidores.
3. **Incentivar la óptima gestión:** es necesaria una adecuada capacitación de los recursos humanos de la organización; pues de esta capacitación depende también el ecosistema digital. Resulta necesario que el personal de la organización actúe de manera ágil ante los posibles problemas que surjan y que actúen en base al

estándar de calidad fijado. Igualmente, hay que conocer lo que el mercado demanda y además considerar que el mercado a lo largo del tiempo va cambiando.

4. Construir la propuesta de valor: el ecosistema digital ha de contener por último estrategias adecuadamente organizadas y articuladas. Para esto se pueden realizar, entre otras habilidades; una presentación de ventas desde la perspectiva del marketing cuando se pretenden realizar presentaciones impactantes, se pueden resaltar tus ideas, se puede ensayar y preparar la oratoria, etc.

La estrategia como base en el proceso de digitalización: realizar un reconocimiento y una diferenciación de factores estratégicos clave, identificar los generadores de valor estratégico y las ventajas de la relación entre digitalización y estrategia.

El activo más importante con el que cuenta una organización son los clientes. Tu desempeño y perspectivas de crecimiento dependerán del éxito de tu interacción con ellos.

La estrategia principal tendrá como objetivo principal alcanzar que tu marca sea reconocida; así como lograr una diferenciación en el mercado. Para eso será imprescindible que se pongan en marcha estrategias de marketing con las que sea posible crear valor.

El valor del cliente es definido como la percepción del valor que pueda tener un servicio o producto al compararlo con las alternativas disponibles. Con esto es posible determinar si el cliente siente que consiguió algún tipo de beneficio del servicio o producto más allá del valor que haya pagado.

La propuesta de valor que generes para tu cliente puede proporcionar a tu organización enormes ventajas competitivas. No todas las organizaciones cuentan con propuestas de valor efectivas.

A los equipos de marketing y adquisición de clientes es a quienes se les atribuye habitualmente las competencias para comprender y aumentar el valor percibido por los clientes. Así, diversas estrategias de marketing tienen como objetivo la mejora en la experiencia de compra de un servicio o producto a través de la mejora de alguna de las características de tipo intangible con el fin de que la marca resulte cautivadora.

Si los consumidores potenciales visualizan un servicio o producto como una solución sin entender lo que vale, hay una probabilidad bastante elevada de que esa compra se postergue. Por otra parte, si hay un valor bien definido para el consumidor, esto va a ayudar a motivarlo a realizar la compra.

El objetivo consiste en conseguir que el valor entregado al consumidor aumente, es decir, el diferencial existente entre el costo total para el cliente y el valor total.

El considerado padre del marketing, Philip Kotler, identifica tres formas que permiten alcanzar estos logros:

- Bajar el precio, aunque es el modo más fácil y el menos recomendado.
- Disminuir el resto de los elementos del Costo Total para el consumidor. En otras palabras; disminuir el costo del tiempo, el costo de la energía física y el estrés.
- Aumentar el Valor Total para el consumidor. O lo que es lo mismo; aumentar el valor del producto, el valor de los servicios, el valor del personal y el valor de la marca.

El valor para el consumidor ha pasado a ser también un factor estratégico imprescindible para la expansión y el crecimiento de un negocio. Además, resulta de gran importancia en términos de atracción y retención de consumidores. Por este motivo las empresas con visión de futuro tienen forzosamente que centrarse en pulir sus propuestas de valor. La creación de valor para los consumidores abarca:

- La profunda comprensión de los deseos y necesidades del consumidor.
- Conseguir que la compra del servicio o producto sea un proceso sencillo. Para ello se pueden ofrecer distintas formas de entrega, pago, etc.
- Dar la opción de una experiencia de compra personalizada. Aunque siempre hay competencia; depende de uno definir una propuesta de valor que sea única y que comunique por qué tú deberías ser la primera opción para un cliente frente a tus competidores.
- Humanizar el servicio y estar siempre presente. Aunque la automatización de procesos pueda resultar de utilidad, los consumidores valoran el factor humano que los guíe hacia la/las solución/es más adecuada/s de su problema/s.
- Establecer una conexión genuina y emocional. Hay que esforzarse por lograr que cada cliente sienta importante.

- Las negociaciones han de ser transparentes. Hay que buscar la generación de confianza y el mantenimiento de una comunicación continua.
- Crear una relación con el consumidor; puesto que una óptima relación con los consumidores se traducirá en la retención y fidelización de los mismos por parte de la organización y; en consecuencia, el ciclo de vida de relación comercial contara con una mejor expectativa de duración a lo largo del tiempo.
- Buscar la excelencia en los servicios postventa. El mantenimiento de una excelente relación con el consumidor es el objetivo a seguir. Los servicios postventa resultan tan importantes como la atención que se ofrece al consumidor tanto antes de la venta como durante la venta.

Para maximizar el valor ofrecido a tus clientes es necesario poner en marcha estrategias de marketing. Para ello actualmente los procesos de digitalización te ayudarán a que esta tarea sea menos complicada.

1.3. Relación digital con el cliente de agencias de viaje.

El desarrollo de una estrategia de Customer Experience Management (CEM).

El marketing ha ido evolucionando y actualmente ya se habla del enfoque en el consumidor. El principal factor que marca la continuidad de una organización es el consumidor. No hay que olvidar que las organizaciones viven de ellos y que como consecuencia de esto, han ido surgiendo nuevas herramientas que permiten que las organizaciones se acerquen todavía más a los consumidores.

Las encuestas de satisfacción o de calidad, entre otras, adquirirían relevancia a la hora de evaluar a una organización. Actualmente, con la aparición de las redes sociales y la era digital, resulta más sencillo que nunca para los empresarios conocer qué es lo que buscan los clientes. Poniendo en marcha estrategias personalizadas para cada uno de los clientes se puede incluso llegar a conocer a esos clientes de un modo todavía más personal.

Ha llegado el momento de la gestión de las experiencias que los consumidores tienen con las marcas. Algo que se puede desarrollar a través del *Customer Experience Management* o CEM; que consiste en considerar el conjunto de las interacciones que el consumidor durante su ciclo de vida alcanza a tener con la marca de una organización.

El CEM se ha posicionado como un factor diferenciador crítico capaz de determinar el valor de negocio aplicado por las organizaciones para generar ventajas sostenibles y competitivas.

A través del CEM se interacciona con el consumidor con el fin de satisfacer o superar sus expectativas buscando aumentar su lealtad y satisfacción. El CEM permite visibilizar la experiencia de los consumidores a través de las diferentes interacciones que este establece con la organización, desde las fases anteriores a la venta, hasta el período de postventa, de fidelización y de retención. De esta manera se puede llevar a cabo el diseño de estrategias que permitan desarrollar el negocio, corregir fallos y generar experiencias nuevas orientadas al público objetivo de la organización.

Es necesario que las organizaciones consigan que el consumidor sienta la marca si se pretende alcanzar un vínculo experiencial con el consumidor. Así, resulta necesario encontrar el modo en que la organización consiga establecer una conexión con las emociones de los consumidores. Para ello las organizaciones deben optar por la venta de valores como la seguridad, el amor o la confianza.

Actualmente hay diversas herramientas que engloban las diferentes interacciones que los usuarios establecen con las marcas, en el lugar donde estas se producen. Estas herramientas posibilitan la extracción de información de muy relevante que permite a las organizaciones la creación, para cada uno de sus clientes, de contenidos de valor y personalizados.

La omnicanalidad en la relación con el consumidor.

Dentro del proceso de transformación digital, la omnicanalidad tiene un papel clave y los expertos señalan que la aplicación de estrategias omnicanal ya no es una opción para el negocio *retail* y para las marcas; sino que en realidad es una obligación si se quieren mantener en el ideario de los consumidores.

La omnicanalidad es la integración de los canales digitales u *online* y los canales presenciales u *offline* en una organización a través de los cuales el consumidor se pueda mover de un canal a otro sin que se vean afectados ni el proceso de compra ni su experiencia.

El consumidor actual quiere que el *retail* y las marcas se adapten a sus nuevos hábitos

de consumo (comprar en cualquier momento y desde cualquier dispositivo o canal), y por eso es necesario que las distinciones entre el canal físico y el *online* empiecen a desaparecer. Por otro lado, hay que tener en cuenta que el *customer journey* ya no empieza solo en la tienda física, sino que puede tener su inicio en otros canales (Internet, recomendaciones de amigos...). En la actual era omnicanal que vivimos, uno de los retos es conseguir que el *retail* atraiga al consumidor hacia la tienda física, y es aquí donde las herramientas de rastreo vuelven a ser muy importantes, ya que permitirán conocer a la audiencia y saber con detalle qué es lo que busca, pudiendo ofrecer aquello buscado a través de una experiencia personalizada.

La aplicación de este tipo de estrategias permite alcanzar un mayor número de ventas. De este modo, las empresas y *retailers* que apuesten por esta transformación podrán aumentar sus ventas; puesto que conseguirán una mejor adaptación al cambio de patrón de compra que define al consumidor y podrán ofrecer una mejor experiencia de compra, tanto en el entorno digital como en la tienda física. Otra ventaja de la omnicanalidad es que la transformación digital que exige su implantación provoca que los puntos de venta y que los propios procesos de las empresas sean más eficientes gracias a las nuevas tecnologías utilizadas.

El uso inteligente de la información.

Si se quiere lograr una relación de éxito con los consumidores la información disponible ha de ser transformada en conocimiento, en este sentido la inteligencia artificial (IA) nos permite conseguirlo. Gracias a sus potentes algoritmos, las compañías son capaces de conocer los gustos y preferencias de sus usuarios, construir modelos sobre ellos, saber su predisposición a realizar una compra en un determinado momento, el horario en el que existe mayor predisposición a recibir ofertas, las emociones ante las que son más sensibles y su estado de ánimo. Con todo este conocimiento, las empresas pueden definir la oferta más adecuada así como el canal y el precio en cada momento que puede resultar de mayor interés para un consumidor; llevando a cabo recomendaciones y sugerencias que, finalmente, conduzcan a mayores compras.

La personalización de la relación con el consumidor como prioridad.

La personalización consiste en el conjunto de acciones y estrategias que hacen posible proponer una oferta de servicios y productos diferenciados para cada consumidor.

Debido a esto, es imprescindible focalizarse en el quién y no en el qué, dando en las campañas un mayor protagonismo a los consumidores en lugar de a los productos.

Actualmente supone un reto cada vez mayor captar la atención de los estímulos de los consumidores. Ya no es suficiente con crear mensajes novedosos e impactantes. Hoy en día resulta necesario establecer una comunicación con cada uno de los clientes potenciales de un modo único, considerando sus necesidades, intereses y gustos individualmente. Así, la personalización de la oferta de servicios y productos de una organización es la garantía para alcanzar el éxito y se ha posicionado como la principal y más eficaz herramienta de fidelización.

Por lo tanto, para afrontar relaciones con los consumidores del modo más personalizado y eficaz posible, hay que conocer a cada consumidor. Para esto hay que disponer de información concreta sobre él y su uso inteligente ayudará a esta tarea.

A la hora del desarrollo y puesta en marcha del plan de marketing existen cuatro pasos imprescindibles para lograr la personalización:

- 1) Identificar: en este caso y para una determinada marca hay que obtener datos relevantes sobre los consumidores; sus hábitos, expectativas y preferencias. De este modo podremos identificar el modo de satisfacer sus necesidades.
- 2) Diferenciar: obtenida la información, el siguiente paso es desmenuzarla, segmentando a los consumidores detalladamente y en función de sus prioridades.
- 3) Interactuar: es necesario identificar los canales mediante los que los consumidores desean que se les contacte, ajustando tanto el medio como el mensaje a sus preferencias personales.
- 4) Customizar o personalizar: aquí la organización ha de mostrar su habilidad para convertir en atractivos los servicios y productos que ofrece. Su objetivo consistirá en personalizarlos dependiendo de la necesidad o necesidades de cada consumidor.

La retención del consumidor.

El gran reto de la gestión de clientes, de modo especial en sectores maduros y condicionados por la capacidad de las marcas para lograr que los consumidores repitan sus compras, es la fidelización. La retención del consumidor consiste en una estrategia

que busca el mantenimiento de consumidores fidelizados con la marca en el largo plazo. Las distintas estrategias de fidelización y retención de consumidores están basadas en ofrecer al consumidor una experiencia que le genere un sentimiento positivo y junto a éste que se genere el fenómeno de la lealtad; es decir la predisposición a continuar comprando servicios y/productos en esa misma organización

Un modo que puede resultar efectivo para mejorar la retención de los consumidores consiste en aprovechar las barreras de salida que los consumidores poseen; es decir los diferentes mecanismos que impiden o dificultan que un cliente potencial rompa con la relación que ha establecido con determinada marca.

Esas barreras de salida que contribuirán a la retención de consumidores impidiendo que éstos abandonen una empresa son:

- Los costes de tipo emocional. Es un buen elemento de fidelización. Estos costes vienen dados por el vínculo del consumidor con su proveedor mediante las personas representantes de la organización o la propia marca.
- Los hábitos del cliente. El cliente tiene que cambiar algún comportamiento propio en la medida que necesita realizar un cambio sobre el producto. Algo que puede implicar un coste de cambio.
- Los esfuerzos de aprendizaje que se necesitan. Se traduce como el coste personal que supone el estudio de nuevos sistemas o productos.
- Las ventajas de tipo económico. El consumidor puede perder ventajas de tipo económico asociadas a la antigüedad como cliente en la organización o a la continuidad de la relación. Como es en el caso de la titularidad de una tarjeta de fidelización.
- Los riesgos de tipo psicológico. Los cambios comportan una sensación de miedo y riesgo relacionado con la pérdida de algo en el supuesto de que ese cambio no se desarrolle según lo esperado.

A la hora de poner en marcha un plan de retención del consumidor resulta importante, en un primer término, la segmentación de los clientes considerando el valor o el beneficio que éstos aportan a la organización. Así, y en base a esa clasificación es posible el establecimiento de distintas acciones orientadas a la retención.

Las tipologías de vinculaciones que consiguen fidelizar y retener a los clientes con las

marcas son:

- 1) Los vínculos de tipo financiero.; que se constituyen como base de todos los programas de fidelización, tarjeta de compra o membresía de un club y se basan en ventajas de tipo económico. Se suelen acompañar de algún tipo de ventaja exclusiva por ser miembro de ese colectivo como por ejemplo la obtención de puntos, un premio por acumulación de determinados volúmenes de compra, descuentos en los precios, etc.
- 2) Los vínculos de tipo emocional; que guardan relación con las relaciones de tipo personal establecidas entre el consumidor y algún o algunos miembros de la empresa. Con frecuencia se trata de relaciones personalizadas generadas con el/los profesional/es asignados al consumidor. Con el transcurso del tiempo y a lo largo de la relación con la organización, este vínculo contribuye a la fidelización del consumidor.
- 3) Los vínculos de tipo estructural; que se producen principalmente en las relaciones entre empresas y suelen garantizar un nivel de fidelización y compromiso mayor.

Módulo 2. Desarrollo de productos y servicios innovadores

2.1. El diseño de productos y servicios turísticos innovadores.

Búsqueda de ideas a través de la consulta de fuentes internas y externas

Para el diseño de productos y servicios turísticos innovadores, el primer paso será la búsqueda de ideas innovadoras mediante fuentes internas como el personal de la empresa o fuentes externas como la asistencia a Congresos y Ferias, a través de Institutos de Investigación, Universidades, empresas proveedoras, clientes, personas y empresas proveedoras o a través de la competencia (emplear el *benchmarking* o análisis detallado de los competidores para identificar oportunidades de mejora).

Cabe destacar como técnicas de generación de ideas las siguientes:

1. Listados de atributos: se trata de la creación de un listado de los principales atributos con los que cuenta determinado producto y posteriormente tratar de mejorarlos.
2. El *brainstorming* o "tormenta de ideas": se reúne a un grupo de personas durante

aproximadamente una hora de modo que generen gran cantidad de ideas relacionadas con un problema o necesidad. Las críticas no son permitidas durante el proceso y se fomenta el libre pensamiento. Se busca alcanzar un número importante de ideas y es conveniente estimular a los participantes a que realicen combinaciones entre sus ideas y las ideas del resto de participantes, mejorando así las ideas propias de cada uno.

3. La sinéctica: considerando que con el *brainstorming* las ideas surgen de un modo rápido y que el problema es definido pronto y de modo muy específico; la técnica sinéctica enfoca la cuestión desde un punto de vista general para, posteriormente, reconducir la discusión. Así, y cuando se está próximo a una solución favorable, se realiza una descripción más específica del problema y el grupo proporciona soluciones específicas.

Selección de ideas en base a los objetivos de la organización y los recursos disponibles.

Se ha de organizar cada idea y realizar una ficha que contenga una descripción de cada una de modo que se pueda realizar un filtrado de las mismas.

Durante la fase de generación de ideas el objetivo principal consistía en lograr alcanzar un gran número de estas; mientras que durante la fase de tamizado se trata de reducir ese número de ideas seleccionando aquellas más atractivas. El objetivo durante la fase de tamizado es realizar un análisis superficial y no un análisis detallado de cada idea.

Durante la fase de tamizado se debe evitar rechazar ideas poco atractivas y aceptar ideas que puedan ser rentables. En esta etapa, de modo general, se debe tratar de averiguar si los recursos y objetivos de la organización y el nuevo producto son compatibles.

Transformación de las ideas seleccionadas en productos/servicios turísticos apoyados en estudios de mercado.

Nos enfrentamos ahora a la fase de desarrollo y al test de concepto. Resulta preciso realizar una distinción entre idea de producto y de concepto. En este punto, las ideas que se han tamizado en la anterior fase han de ser conceptualizadas. De este modo y partiendo de una idea común es posible la obtención de diferentes conceptos; resultando necesario ejecutar un test de concepto que permita verificar cuál es el producto que los consumidores prefieren.

En este momento, será necesario llevar a cabo la confección de la estrategia de marketing que permita la introducción en el mercado del nuevo producto.

2.2. Análisis del negocio: viabilidad económico-financiera

Tras el desarrollo del concepto de producto y de la correspondiente estrategia de marketing, será posible llevar a cabo la evaluación del producto para conocer si éste resulta atractivo. Será necesario la obtención de datos sobre venta futura pero al tratarse de un producto nuevo no existirán registros de datos; resultando conveniente la realización de encuestas o bien el análisis de la evolución de ventas experimentada por productos que guarden similitud con el nuevo producto. Del mismo modo, habrá que considerar los futuros costes; pudiendo así realizar un análisis de viabilidad del proyecto. Existen diferentes métodos que permiten determinar la rentabilidad de un proyecto. El método más empleado es el del VAN o Valor Actual Neto. El cálculo del VAN facilita una medida de la rentabilidad del proyecto expresando la diferencia entre el valor actual de las cantidades pagadas y cobradas; o lo que es lo mismo, analiza el valor absoluto.

Cálculo de los fondos necesarios: aportaciones de capital propio y de terceros, y desarrollo de la previsión de tesorería.

Será necesario realizar el cálculo de los fondos que se necesitarán para que el producto pueda ser puesto en marcha, las aportaciones de capital tanto de terceros como propio y luego será necesario el desarrollo una previsión de tesorería.

Cálculo de los beneficios previstos mediante la cuenta de resultados.

Para saber si la inversión a realizar para poner en marcha el producto vale la pena en términos de resultados hay que realizar el cálculo de cuentas de resultados previsionales. Estas cuentas forman parte del plan económico-financiero de una organización, que está incluido dentro del plan de negocio y su cálculo, además de servir de apoyo como una prueba ante terceros, posibilita el claro establecimiento y delimitación de una idea de negocio y de su rentabilidad.

Estos cálculos permitirán realizar una comparación entre los ingresos que se espera conseguir y los costes en los que se incurrirá. De este modo se podrá comprobar si será posible la obtención de beneficios en el medio plazo y si estos beneficios obtenidos

pueden ser considerados rentables.

Conocer situación económico-financiera de la organización mediante el balance de situación.

Es recomendable, comprobar la salud económico-financiera de la empresa ante el posible lanzamiento del nuevo producto. El balance de situación nos indica la situación económico-financiera en la que se encuentra la organización en un momento determinado; por lo que resulta vital para poder realizar una planificación exhaustiva en cualquier plan de negocio.

2.3. Desarrollo de distintas versiones del producto y test con consumidores

Composición de la línea de productos en función de su rentabilidad.

Tras la realización de la fase de análisis del negocio y si el producto supera esta etapa, éste estará preparado para que se pueda desarrollar. Será necesario, siempre que sea posible, la realización de diferentes versiones del producto que cumplan con los atributos especificados durante la fase de desarrollo de concepto para ser empleadas como prototipos y organizándolas en función de su rentabilidad.

Recabar información mediante test con consumidores que permita determinar si un producto resulta adecuado para satisfacer las necesidades de los consumidores y posibilite el determinar su éxito en el mercado.

Antes de realizar la prueba de mercado realiza un test de producto. A través de esta evaluación será posible recopilar información valiosa que permitirá concluir si el producto posee las características necesarias para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes y de este modo se podrá también establecer si el producto gozará de éxito en el mercado.

Con los resultados obtenidos es posible que haya que realizar algún ajuste previo a realizar la prueba de mercado.

2.4. Prueba de mercado

La prueba del nuevo producto por parte de un grupo de personas representativas en el mercado

Durante esta fase el producto está ya funcionando en un mercado de prueba, no en el mercado general. Sin embargo, estamos ya ante un producto real y es posible determinar el modo en que el producto y las actividades de marketing que se han puesto en marcha son aceptados. Algo que posibilita realizar los ajustes oportunos a la hora de lanzar el producto al mercado global; pudiendo incluso tomar la decisión de no lanzar ese producto al mercado.

El procesamiento del feedback recibido en cada prueba realizada a fin de planificar su posible lanzamiento al mercado global.

Tras el lanzamiento de un servicio o producto resulta importante la realización de encuestas de satisfacción con el fin de conocer la opinión del consumidor respecto a la efectividad o calidad del producto. Su posterior análisis permitirá conocer si es oportuno abrir la venta del producto a todo el mercado.

Comercialización: La optimización de la reputación online y del posicionamiento SEO

El rápido crecimiento del comercio electrónico a nivel mundial se relaciona directamente con las búsquedas en Internet, y lo que importa hoy ya no es solo si apareces, sino cómo apareces y qué es lo que se dice de tu marca.

Contar con buenas reseñas ayuda a tener una mejor clasificación en los buscadores de Internet, y por supuesto, la mayoría de las personas que compran algo en línea revisan primero las reseñas o los sitios que despliega el buscador. De manera que todo se reduce a tener una buena reputación digital.

La gestión de la reputación necesita de posicionamiento en los motores de búsqueda para su base y desarrollo continuo. En ese sentido, el SEO ayuda a garantizar que los clientes encuentren a la marca y confíen en ella. Esto crea una fuerte presencia en línea y valida la confiabilidad de los productos o servicios de un *e-commerce*.

El SEO es el impulso que permite la correcta gestión de la reputación. Las estrategias

SEO y la gestión de la reputación en línea han sido planteadas como dos tácticas de marketing distintas, pero tanto las unas como la otra comparten el mismo objetivo: fortalecer la autoridad de marca de una empresa y su credibilidad en línea.

Existen 3 formas en las que el SEO fortalecerá tu reputación online:

- Resalta tus buenos resultados
- Comienza a generar contenido de calidad
- Monitorea tu progreso constantemente

La inversión en canales sociales

Para el establecimiento de contactos con los consumidores las redes sociales son un excelente lugar. A través de ellas los usuarios pueden expresar a la organización abiertamente su opinión, un hecho que permite mejorar la eficiencia en términos de atención al consumidor. Además, las redes sociales están presentes en la vida diaria de los consumidores, resultando importante obtener el máximo provecho a los beneficios éstas nos ofrecen. A través de las redes sociales es posible conocer exactamente qué es lo que el consumidor desea; por lo que resulta preciso que el consumidor sea conocedor de la existencia de la organización. Es en este punto en el que las inversiones en Marketing Digital resultan estratégicas para las organizaciones. Además, poner en marcha campañas de Marketing Digital en redes sociales es más flexible y económico que las campañas de marketing tradicionales.

El marketing de influencia

Tradicionalmente los *influencers* eran personajes famosos o celebridades y se empleaban en publicidad para promocionar productos; estando muy bien documentada su utilización en la industria turística. Si bien las celebridades continúan siendo influyentes en el ámbito de las redes sociales, éste nuevo medio permitió el nacimiento de los denominados *influencers* de base o micro celebridades que fueron capaces de ganar seguidores en redes sociales mediante la publicación de contenido relevante y atractivo para su audiencia. A diferencia de las celebridades tradicionales que crean valor a través de la exclusividad, las micro celebridades de las redes sociales crean valor a través de la autenticidad y de la conectividad con su audiencia.

Los especialistas en marketing han reconocido el gran potencial de la amplificación y la focalización de mensajes ofrecidos a través de *influencers* en las redes sociales y

utilizan cada vez más tanto a celebridades como a micro celebridades para difundir mensajes a públicos específicos en las redes sociales y otros medios de comunicación. Esta práctica se conoce como marketing de influencia.

El inbound marketing

El “marketing de atracción” o *inbound marketing*, consiste atraer a los clientes generando experiencias personalizadas y contenidos relevantes. En otras palabras, es el consumidor el que busca a la organización y no la organización la que busca al cliente.

En este tipo de marketing se ponen en marcha acciones con el objetivo de poder atraer al público objetivo a redes sociales, a un sitio web o a un blog. Posteriormente se crean contenidos específicos para fortalecer esa relación que contribuyen a la fidelización, educación y al aumento del *engagement* de clientes potenciales y visitantes.

El *inbound marketing* es capaz de transformar un negocio en referente sobre un determinado asunto. De modo que la marca pasa a ser más confiable; pudiendo así la organización influenciar positivamente las decisiones de compra de su público.

El *inbound marketing* facilita que incluso después de la venta se siga manteniendo el contacto con el consumidor; puesto que se puede seguir generando contenido que esas personas consideren relevante. De modo que si los clientes son conscientes de la cantidad de valor que les aportas, además de divulgar tus servicios y productos entre otros clientes potenciales; serán defensores de la marca en redes sociales.

Emplear el *inbound marketing* para conseguir captar la atención de los usuarios y atraerlos a un sitio web para convertirlos en compradores no es una tarea sencilla. Para ello es necesaria mucha dedicación y esfuerzo en la construcción de contenido interesante y orientado al perfil de cliente que se haya descrito.

El *inbound marketing* en la actualidad está dividido en cuatro fases:

- Atracción de personas hacia los canales con los que cuenta la marca;
- Conversión de visitantes en clientes potenciales (*leads*);
- Conversión de esos clientes potenciales (*leads*) en clientes;
- Fidelización de los consumidores con el fin de que se conviertan en promotores de la marca.

Facilitar el acceso omnicanal del consumidor

Dado que los procesos de compra pueden seguir distintos procesos lineales a través de distintos puntos de contacto con la marca; es necesario establecer una estrategia omnicanal centrada en la creación de experiencias en todos los canales comerciales de los que disponga la organización que resulten exclusivas para el consumidor. La estrategia omnicanal, independientemente del lugar en el que esté físicamente ubicado el consumidor, debe facilitarle a éste el acceso a todo tipo de servicios y productos permitiéndole además interactuar a través de los diferentes canales y de modo simultáneo. Bien empleando tiendas físicas, redes sociales, correo electrónico, tablets o teléfonos inteligentes.

La generación de experiencias de viaje

El conjunto de percepciones experimentadas a través de los diferentes canales por todos los individuos que interactúan con una marca es la experiencia de viaje. En la era digital y para el adecuado desarrollo del diseño de la experiencia del cliente las organizaciones deben considerar los siguientes elementos estratégicos:

- El empoderamiento del consumidor y el *customer centricity* apostando por la hiperpersonalización.
- La construcción de mapas de viaje que incluyan una segmentación que coloque al cliente en el foco de atención.
- La adopción de las últimas innovaciones tecnológicas y herramientas digitales que ayuden a dar respuesta a las cambiantes necesidades del consumidor y sus altas expectativas.

Así, aquellas organizaciones que ofrezcan una experiencia original, innovadora y holística en todo el *customer journey* lograrán atraer a consumidores nuevos y fidelizarán a sus actuales clientes.

Apostar por la personalización

Un reto cada vez mayor para las organizaciones es captar la atención de los estímulos del consumidor. En la actualidad ya no basta con la creación de mensajes novedosos e impactantes. Hoy en día es necesario establecer una comunicación con cada uno de los clientes potenciales de un modo único y considerando individualmente sus necesidades, intereses y gustos. Frente a estas circunstancias, la personalización en la oferta de

servicios y productos es esencial para tener éxito. Además, la personalización se ha posicionado como la herramienta para fidelizar al consumidor más efectiva.

El uso inmersivo del vídeo

Estas tecnologías posibilitan la conexión y vivencia de los productos de la industria turística de un modo distinto generando una inmersión real que facilita que todos los sentidos del usuario puedan concentrarse en aquello que percibe en ese preciso instante. Así, en un sector como el del turismo, en el que una importante parte de su actividad la configuran las emociones, este tipo de tecnologías de inmersión facilitan la creación de experiencias singulares y únicas capaces de influir en el modo en que los consumidores pueden percibir los productos, y por lo tanto también en el proceso de toma de decisiones de compra.

Apuesta por la implementación de la realidad virtual

A través de la realidad virtual los usuarios tienen la posibilidad de experimentar el destino, sus emociones y el ambiente de modo anticipado. De esta manera se posibilita la adquisición de una imagen de los destinos con mayor detalle y unas expectativas más realistas sobre las visitas al poder descubrir la oferta turística ofrecida en la zona.

Módulo 3. Estrategia de marketing en las agencias de viaje: implementación en medios sociales

3.1. El concepto de la planificación comercial estratégica.

El análisis racional de amenazas y oportunidades presentes en el entorno de la organización y de los puntos débiles y fuertes de la organización en ese entorno.

En análisis de situación es la primera fase del proceso de planificación estratégica de marketing. Para llevarla a cabo es necesario realizar un estudio pormenorizado de las situaciones interna y externa de la organización

A través del análisis externo es posible la identificación de amenazas y oportunidades. Las amenazas son aquellos aspectos presentes en el entorno que podrían afectar de modo negativo a los resultados de la organización si para impedirlo no se ponen en marcha acciones de marketing. Las oportunidades son aquellos aspectos presentes en el entorno que, de ser aprovechados, podrían afectar de modo positivo la actividad que

desarrolla la organización.

El análisis interno incluye la evaluación de las capacidades y los recursos de la organización en las áreas de gestión, desarrollo e investigación, marketing, finanzas, recursos humanos y producción. A través de este análisis es posible la identificación de puntos débiles y fuertes de la organización. Los puntos débiles son aquellos aspectos que reducen o limitan la capacidad que la organización tiene para desarrollarse; impidiendo que se alcancen los objetivos empresariales. Los puntos fuertes son los aspectos en los que la organización se encuentra con una mayor capacidad para la obtención de ventajas competitivas.

Una de las herramientas de marketing empleadas para la síntesis del análisis interno y externo es la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). En esta matriz se encuentran resumidos los hallazgos identificados a través del análisis de situación.

La selección de un compromiso estratégico.

Se trata de tomar adquirir un compromiso a nivel organización.

Se trata de un tipo de decisiones que se caracteriza por:

- Tener efectos en el largo plazo y por lo tanto, puede tener una influencia importante en la naturaleza de la competencia
- Son difíciles de revocar; por lo que la empresa limita efectivamente sus posibilidades de actuación.

3.2. La formulación de la estrategia de marketing

La definición de unos objetivos comerciales generales para el ámbito offline y online que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y medibles en el tiempo.

Los objetivos se fijarán tras haber realizado el diagnóstico de la situación. En la estrategia global también denominada estrategia a nivel corporativo toda la organización es tomada como referencia. Así se trata de fijar tanto la misión como los objetivos de la organización tanto para el ámbito *online* como *offline* y las estrategias más adecuadas para lograr los objetivos. Dichos objetivos serán específicos, medibles, alcanzables, relevantes y medibles en el tiempo.

En este punto se han de plantear las relaciones existentes entre la empresa y su entorno y se decidirán las actividades en las que será necesario realizar inversiones; así como cuál es la combinación más adecuada de dichas inversiones para cubrir los objetivos que se hayan planteado.

La definición de unos objetivos de marketing que respalden los objetivos comerciales generales.

Tras definir la estrategia global se tendrán que fijar los objetivos de marketing. Los objetivos de marketing han de guardar coherencia con los objetivos generales que hayan sido definidos en el plan estratégico de la organización. Del mismo modo es necesario que los objetivos sean alcanzables y realistas; considerando los recursos disponibles en la organización. Han de poder cuantificarse y se referirán a un período temporal determinado. Finalmente han de ser registrados y deberán comunicarse de modo escrito a todos miembros de la organización que sean los responsables de lograr su cumplimiento.

El análisis del mercado objetivo de la organización y del perfil del consumidor.

El análisis del mercado ha de llevarse a cabo considerando dos perspectivas: el mercado como volumen de ventas y el mercado como conjunto de individuos. El primero, supone el estudio detallado de todo que guarda relación con aspectos de tipo cuantitativo. El segundo, requerirá un estudio detallado del consumidor para cada segmento:

- Análisis del mercado por segmentos: posicionamiento, tendencias y evolución, tamaño, crecimiento, importancia y volumen (en unidades y en euros).
- Análisis del consumidor por segmentos: comportamiento de compra y de consumo, actitudes, hábitos, percepciones, preferencias, frenos y motivaciones, necesidades.

El análisis competitivo: la diferenciación.

El proceso de análisis competitivo relaciona a la organización con su entorno, permite identificar las debilidades y fortalezas de la misma; y también las amenazas y oportunidades que dentro de su mercado objetivo le pueden afectar. En base a este análisis se realizará el diseño de la estrategia; resultando necesario conocer los siguientes puntos:

- El éxito y naturaleza de los probables cambios que los competidores puedan adoptar.
- Las respuestas probables de los competidores ante la posibilidad de que otras empresas realicen movimientos de tipo estratégico.
- La capacidad de reaccionar y adaptarse a los cambios posibles que se produzcan en el entorno de los diferentes competidores.

Aquellas organizaciones que tienen como escenario de actuación un mismo mercado y llevan a cabo las mismas funciones considerando un mismo grupo de consumidores con independencia de la tecnología que para ello se emplee configuran la competencia de una organización. Así, los competidores de una organización son aquellas organizaciones que fabrican un producto capaz de satisfacer las mismas necesidades del consumidor que satisface el producto de organización y considerando a los mismos consumidores o público objetivo.

Para comprender el análisis competitivo y su importancia, resulta necesario que hagamos referencia al proceso de planificación de la estrategia comercial, que da respuesta a las siguientes cuestiones estratégicas:

- ¿En qué punto nos encontramos? Para dar respuesta a esta cuestión es necesario realizar un análisis de situación.
- ¿Hacia dónde deseamos avanzar? Esta cuestión lleva implícita la necesidad de definir los objetivos a lograr y hacia los que es necesario que nos desplacemos.
- ¿De qué modo llegaremos a nuestra meta? Aquí deberemos apuntar el desarrollo de las estrategias y acciones que pondremos en marcha con el fin de lograr los objetivos fijados. También será necesario plantearse si será posible soportar el ritmo necesario para lograr esos objetivos.

El análisis de la competencia nos permitirá establecer estrategias de diferenciación para nuestra organización.

El análisis del marketing mix de la organización.

El concepto de marketing mix es frecuentemente asociado con el acrónimo de las 4P y desde que Kotler hizo popular el concepto de las 4 facetas operativas de marketing responsables del posicionamiento de las organizaciones, los dos conceptos se han vuelto intercambiables:

- Producto (política del producto): se trata de la totalidad de los elementos que guardan relación con el producto.
- Precio (política de precios): considerando a la competencia, se trata del posicionamiento del producto en términos de precio.
- Promoción (política de comunicación): se trata de todos aquellos elementos que guardan relación con la promoción del producto. Hablamos de los distintos modos para que los consumidores sean conscientes de que el producto existe; por ejemplo, la publicidad.
- Posición (política de distribución): se trata de aquellos elementos que guardan relación con la distribución del producto.

La visión de la organización.

La visión es la expresión que apunta al punto al que como organización se quiere llegar en un determinado tiempo. Consiste en mirar al futuro y está basada en el análisis coherente que se deriva de una información sólida, en la ambición, en los sueños, en la imaginación. La visión refleja la imagen futura de la situación de la empresa, refleja aquello que se desea y que se podría encontrar. Determina el tamaño de la organización y su forma en el futuro desde el punto de vista gerencial. La visión de la organización responde a la cuestión ¿en los próximos años qué deseamos que sea la organización?

La misión de la organización.

Las empresas han de elaborar la declaración de su misión para ser ofrecida tanto a los trabajadores como a los directivos de la organización; y con frecuencia, también a los consumidores.

La redacción de una adecuada declaración de la misión de una organización facilita el hecho de que los trabajadores de ésta tengan un sentido compartido de las oportunidades, la dirección de la organización y el objetivo que se persigue. De este modo la totalidad de los trabajadores, que pueden estar geográficamente dispersos, pueden trabajar de modo independiente: aunque al mismo tiempo de modo colectivo buscando el común objetivo de la empresa. La misión guía y condiciona la gestión de la cartera de negocio; por lo que únicamente las áreas de actividad que concuerden con la misión serán verdaderas oportunidades.

La misión de la organización pretende dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los negocios en los que tenemos presencia?
- ¿Quién/es es/son nuestro/s cliente/es?
- ¿Qué magnitud tiene nuestro negocio?
- ¿Cuáles son los negocios en los que sería necesario tener presencia?

El desarrollo de acciones estratégicas que permitan alcanzar los objetivos de marketing fijados.

Aquellos planes a seguir con el fin de generar oportunidades de venta en una organización constituyen las estrategias de marketing. Consiste en el camino a seguir para lograr alcanzar los objetivos fijados por el departamento de marketing (fidelizar a clientes, aperturar la empresa a otros mercados, incrementar la visibilidad de la marca, conseguir *leads*; o alcanzar otro tipo de objetivos que se hayan establecido).

Debemos considerar la existencia de diferentes tipologías de estrategias de marketing; por lo que resulta preciso seleccionar aquella que mejor se adapte tanto a los objetivos fijados como al negocio.

1. Marketing personalizado

Que impacta de modo individual con cada uno de los consumidores.

2. Estrategia de *branding* o posicionamiento

El objetivo de las estrategias de *branding* busca generar en la mente de los consumidores aquella imagen de marca que se haya perfilado. O lo que es lo mismo, persiguen que los usuarios nos identifiquen con una marca, que nos conozcan; y al mismo tiempo se busca que los usuarios sean capaces de asociar a esa marca con unos determinados valores y estilo.

En cualquier estrategia de *branding* será necesario identificar a la competencia, lo que hace y que aspectos diferencian a tu organización de esa competencia. Se debería tratar de dar respuesta a la cuestión ¿por qué mi organización se configura como la mejor alternativa?

Será necesario definir, incluso aunque que el precio que ofrece tu organización sea mayor que el de la competencia, los motivos por los que tu calidad-precio es la mejor. Por otra parte, será necesario definir también que necesidades de tus clientes se satisfacen con el producto de tu organización.

Adicionalmente, y dentro de una categoría de productos, será necesario que tu organización alcance liderazgo en términos de posicionamiento.

3. Estrategia de marketing segmentado (segmentación)

Permite realizar una división a través de la cual será posible realizar un enfoque adecuado de las campañas hacia determinados segmentos de personas o hacia una audiencia determinada. Así, podemos diferenciar:

- Segmentación indiferenciada: en el intento de alcanzar el mayor número de impresiones posibles, la organización elige llevar a cabo estrategias de marketing de tipo masivo.
- Segmentación diferenciada: el mercado es segmentado en distintos grupos y para cada uno de dichos grupos se fijan estrategias de marketing diferentes. A través de este tipo de segmentación es posible la personalización del tono en el que los mensajes son transmitidos; por lo que estamos ante una estrategia con mayor diferenciación y por tanto con una mejor adaptación hacia los diferentes grupos que se han definido.
- Segmentación concentrada: a través de esta estrategia de segmentación se selecciona únicamente a uno de los segmentos de mercado (probablemente el que mejor se adapte al comprador ideal de la organización). De este modo tanto los esfuerzos como los costes de la campaña se podrán reducir ya que se estaría impactando sobre un segmento de menor tamaño, más específico y las estrategias estarían orientadas hacia ese grupo.
- Segmentación uno a uno: Es la más costosa de las estrategias de marketing.

4. Estrategia de cartera

A través de la disminución del número de productos existentes en la cartera que se quieren dar a conocer se trata de disminuir también las estrategias de marketing. Dando a conocer y comercializando únicamente aquellos productos más rentables y que reportan mayores beneficios en lugar de hacerlo con todo el porfolio de productos de la organización.

El análisis de la rentabilidad de un producto no es útil únicamente para fijar una estrategia de marketing de cartera; también nos ayuda a identificar aquellos productos que apenas reportan beneficios de modo que la organización se puede plantear la eliminación de los mismos del porfolio de productos.

5. Estrategia de tipo funcional

Para cumplir con los objetivos de marketing y que la estrategia sea un éxito,

desde la organización se buscará mantener la coherencia entre las cuatro variables de marketing.

- Producto: política de marca, *packaging*, imagen de marca ...
- Precio: política y medio de pago. En este punto y para ofrecer una imagen digital y flexible, es necesario ofertar medios de pago alternativos como Bizum, financiación, etc.
- Distribución: localización de puntos de venta, seguimiento, gestión de pedidos, etc.
- Comunicación: En función de público al que desea dirigirse la organización, al precio y al tipo de producto la empresa deberá adaptar su comunicación.

En este epígrafe se resumen las estrategias de marketing más adecuadas. Aunque se debe tener en cuenta que para que una organización tenga éxito ha de disponer de correcto plan de negocio; puesto que éste fija el camino a seguir para alcanzar el éxito de la organización.

3.3. Implementación de la estrategia de marketing a través de medios sociales

La importancia de desarrollar estrategias de marketing destinadas al menos a cuatro aspectos: estrategias orientadas al producto, al precio, a la distribución y a la promoción o comunicación.

Aunque para cada cliente, producto, empresa y mercado se han de adaptar las estrategias, podemos establecer como principales las siguientes:

1. Estrategias orientadas al precio: especialmente adecuadas para productos nuevos. En este tipo de estrategias es estratégico identificar el cliente-objetivo y el mensaje que se desea trasladar. Cuando se opta por ofertar un precio reducido para captar la atención del consumidor debemos considerar que muchos consumidores interpretarán que un precio bajo lleva implícito una peor calidad. Existen diferentes estrategias orientadas al precio. Entre ellas destacan: las estrategias geográficas de precios, de precio por paquete, de precios *premium*, de descremado de precios, de precios Hi-L, de precios de penetración, de precios dinámicos, de precios psicológicos, de precios relacionados con la competencia, etc.

2. Estrategias enfocadas en el desarrollo de líneas de producto nuevas: a través de este tipo de estrategias se busca impactar sobre clientes de mercados más concretos a través del aumento de la gama de productos ofrecida por la organización.
3. Estrategias basadas en la estacionalidad: este tipo de estrategia se basa en la comercialización de productos concretos para una determinada época del año.

Cuando una organización toma la decisión de poner a la venta su producto empleando muchos o pocos intermediarios, está decidiendo realmente su estrategia de distribución. Podemos distinguir 3 tipologías de estrategias orientadas a la distribución:

- Estrategia de distribución exclusiva: emplea sólo un intermediario dentro de una región o localidad. Se emplea para productos generalmente de precios elevados y muy exclusivos.
- Estrategia de distribución selectiva: emplea a una selección de diferentes intermediarios para distribuir el producto. Con frecuencia se usa para aquellos productos que cuentan con un precio más elevado y cuya compra se realiza con menor frecuencia.
- Estrategia de distribución intensiva. Trata de llegar al mayor número de personas posible del *target* fijado por la organización y para ello emplea un gran número de intermediarios. Se emplea con frecuencia para productos de compra masiva.

Además de lo ya mencionado, debemos considerar la existencia de canales de distribución nuevos como el marketing directo.

Por otro lado, resulta preciso considerar también las diferentes tipologías de estrategias de Comunicación en Marketing:

- *Offline* y *online*: las estrategias *offline* se centran en el *networking*, los medios convencionales, los eventos y el contacto directo principalmente; mientras que las estrategias *online* se orientan más en el e-mail marketing, la prensa digital, las redes sociales, las webs, etc.
- Expansión: esta estrategia es adecuada para aquellas marcas ya establecidas que lo que buscan es la expansión en nuevos mercados. Los canales más adecuados para este tipo de estrategias son las noticias de pago, los blogs, las webs, etc.
- Posicionamiento: se enfoca a los valores e imagen de la marca, servicios y

productos; puesto que serán los elementos que consigan posicionar a la organización en la mente del cliente. El contenido que se muestre en las redes sociales y los medios de comunicación, se erigen aquí como el modo más eficaz a la hora de la transmisión de información y la hora de alcanza una diferenciación frente a la posible competencia.

- **Confianza:** se emplean una vez se ha alcanzado cierta visibilidad y lo que se pretende es tratar de convencer a los consumidores de que tu opción es la mejor alternativa entre todas las alternativas disponibles en el mercado. En este punto los testimonios, reseñas y opiniones de los consumidores habituales adquieren especial protagonismo.
- **Visibilidad:** estrategia que se emplea para mostrar presencia e impactar en clientes potenciales a través de redes sociales, *influencers*, páginas web, etc.
- **Lanzamiento:** este tipo de estrategia se emplea cuando es necesario realizar la promoción de servicios o productos de empresas o marcas de nueva creación.

La implementación de cada estrategia fijada a través de varios programas de marketing.

Dado que la ejecución se constituye como un punto estratégico para el éxito de una estrategia de marketing; los planes de implementación permiten garantizar que cada uno de los pasos cumplen o superan los objetivos fijados o revelan posibles problemas que de este modo podrán ser corregidos de un modo ágil. Un plan de ejecución de marketing se encarga de describir las acciones concretas y los pasos necesarios para un correcto desarrollo del plan de marketing, que no es más que la visión en conjunto de lo que la organización desea alcanzar.

La asignación presupuestaria.

Las organizaciones han de fijar el desembolso económico que se pretende dedicar en la realización de acciones de marketing durante un período de tiempo determinado y para ello es necesaria la redacción de un documento de trabajo que incluya estos aspectos; hablamos del presupuesto de marketing.

Dependiendo de las necesidades que existan en cada organización y hacia donde se quieran destinar parte de los recursos que permitan alcanzar los objetivos tanto de marketing como comerciales, los presupuestos de marketing recogen distintas partidas

que permiten realizar una clasificación de los gastos que guardan relación con las diferentes acciones que se hayan planteado: creación de contenido audiovisual, *software* de marketing, contrataciones de personal para el equipo de marketing, gastos en publicidad, etc.

La elaboración de un presupuesto de marketing es de gran utilidad para:

1. Comprender que los gastos en marketing son una inversión.
2. Realizar una planificación a largo plazo.
3. Establecer unos objetivos.
4. Proporcionar un histórico que pueda servir de referente.
5. Dotar de mayores recursos a aquellas acciones que estén funcionando mejor.
6. Establecer el control de costes asociados al departamento de marketing.
7. Conocer los fondos que se deben adjudicar a cada tipo de acción o recurso.

Para realizar un presupuesto de marketing:

1. Es necesario estimar los beneficios de la organización.
2. En base a los beneficios de la organización será necesario establecer qué porcentaje de los mismos se destinará a las campañas de marketing.
3. Es necesario fijar objetivos concretos, realistas, alcanzables y fácilmente medibles; así como el tiempo necesario para alcanzar esos objetivos. En este punto lo ideal es fijarse hitos con fechas asociadas para el corto, medio y largo plazo.
4. Se deberá realizar un análisis del público objetivo de modo que se empleen los canales de comunicación más convenientes para impactar con las diferentes campañas de publicidad.
5. Una vez que se conozcan los objetivos propios y el público objetivo se han de seleccionar las herramientas de marketing. De este modo se podrán seleccionar las acciones de marketing que permitan alcanzar el *target* de un modo más adecuado.
6. Una vez seleccionadas las técnicas publicitarias que se emplearán y ya conociendo las herramientas de marketing que se utilizarán para ejecutarlas, se deberá realizar una estimación de gastos desglosados para cada una. Aquí se considerará que en la realización de determinadas campañas y para su diseño; resulta preciso disponer de *software* profesional. Tampoco se debe olvidar en este punto que es necesario estimar el coste de la inversión necesario para realizar tanto la creación de

contenidos como el mantenimiento de la página web.

7. Dado que es posible enfrentarse a la necesidad de realizar cambios en la estrategia publicitaria, cuando se redacta el presupuesto de marketing es necesario reservarse una partida presupuestaria para este fin.
8. Es necesario generar un memorando que permita comprender el presupuesto y explique los gastos asociados a cada campaña publicitaria; así como sus objetivos y los beneficios que se pretenden alcanzar.

La importancia de la división de tareas y su asignación a los diferentes trabajadores en función de sus capacidades y formando un equipo de trabajo coordinado.

En la división funcional del trabajo y en la especialización radica la clave de la maximización del rendimiento de las organizaciones. Los esfuerzos en conjunto contribuyen a la mejor de los resultados El esfuerzo conjunto puede mejorar el resultado siempre que cada elemento existente en la organización se emplee en las tareas específicas para las que está capacitado.

En las organizaciones nunca existirá coordinación si no se transmite adecuadamente la información entre todos los miembros de la misma. La organización ha de tener fijados canales concretos por los que esa información debe circular. En el marco de la estructura organizativa cada trabajadora tendrá asignada una tarea a desarrollar; de modo que recibirá y dará instrucciones; y al mismo tiempo controlará y será controlado.

La división funcional del trabajo es el principal objetivo subyacente en toda organización; un proceso que se llama departamentalización y a las divisiones resultantes son conocidas como departamentos o unidades organizativas. De este modo se separan las diferentes tareas según la tipología de las actividades que se llevan a cabo en cada departamento de la organización: recursos humanos, finanzas, marketing, producción, etc. Así; en el departamento de marketing se concentra la totalidad de las tareas que guardan relación con el marketing.

También ha de considerarse que el trabajo de cada departamento podrá ser subdivido. De este modo; en el departamento de marketing podríamos encontrar a los departamentos de promoción, publicidad, investigación de mercados, etc.

El establecimiento de los niveles de responsabilidad y de autoridad de cada miembro del equipo de trabajo.

Para que los trabajadores sean responsables de su propio trabajo de modo que puedan tomar las decisiones necesarias es preciso aplicar la denominada delegación de competencias; algo que lleva implícito un cambio de autoridad y poder dentro de las organizaciones. Estamos hablando de algo diferente a la delegación de tareas. La delegación de competencias es una filosofía de gestión por la que se considera que los trabajadores cuentan con conocimientos, aptitudes y motivación suficiente para el adecuado desempeño de su trabajo. De este modo y al disponer de áreas de responsabilidad reales, la delegación de competencias posibilita la toma de decisiones reales.

Determinar los niveles de supervisión necesarios.

Formando parte del conjunto de la aplicación de un programa determinado se sitúa la supervisión. Se ha de considerar que al supervisor se le han de atribuir unas funciones concretas y que se le pedirán determinados resultados que deben guardar relación con el hecho de mejorar los servicios ofrecidos a los consumidores. La demanda de supervisión se determina desde puestos de una responsabilidad mayor y se traslada de modo descendente a los distintos trabajadores.

3.4. Evaluación de la estrategia de marketing en medios sociales

Análisis de los factores externos e internos que sustentan las estrategias de marketing adoptadas y revelación de las debilidades y fortalezas internas y de las oportunidades y amenazas externas que constituyen la base de las estrategias de marketing existentes en la organización.

La recolección de información de marketing mediante un análisis de situación permite identificar tanto los factores críticos como los factores clave de éxito que la organización ha de identificar los factores clave y los factores críticos de éxito que la empresa ha de perseguir. Posteriormente deberán ser organizados formando parte de un sistema que permitirá su monitorización y de manera continua deberá distribuir información sobre los mismos. Este procedimiento se nutre y al mismo tiempo posibilita la definición de los límites de un análisis DAFO, que será necesario emplear como

activador para desarrollar el plan de marketing de la organización. Así, el papel que juega este análisis será el de apoyar al responsable de marketing a comprender de un modo amplio del entorno del marketing y a desarrollar para las actividades de marketing un enfoque estratégico. Un análisis DAFO permite considerar infinidad de temas potenciales que variarán en función de cada organización.

Medida del desempeño: comparativa de los resultados esperados frente a los resultados reales alcanzados en la ejecución de las estrategias de marketing establecidas en la organización.

Para los gerentes de marketing resulta indispensable la evaluación del desempeño de las estrategias de marketing que implementadas en el momento actual y en relación con la rentabilidad, la participación del mercado, el volumen de ventas y otras muchas mediciones puedan resultar convenientes. Esta analítica se puede llevar a cabo considerando diversos niveles: por división de negocio, por unidad de negocio, por línea de producto, por marca, etc. Así mismo, resulta conveniente el análisis de la estrategia de marketing considerando el desempeño general en la industria. De este modo un desempeño en declive o deficiente se puede deber a:

- El apego a objetivos o metas de marketing que no estén alineadas con la realidad actual del entorno del consumidor o externo.
- El desarrollo y/o implementación de estrategias de marketing deficientes
- Que en el entorno del cliente o externo se hayan experimentado cambios que resulten ajenos al posible control de la organización.

Implementación de posibles acciones correctivas.

Es necesario reconocer los motivos de un posible desempeño en declive o ineficiente como paso previo al desarrollo de estrategias de marketing orientadas a la corrección de la situación.

Módulo 4: *Business intelligence, business analytics y big data*: uso de la inteligencia digital para el análisis de marketing y ventas

4.1. Introducción al *Business Intelligence, Business Analytics y Big Data* en el negocio de las agencias de viajes.

El Business Intelligence como conjunto de capacidades, prácticas y metodologías orientadas a crear y administrar información con el fin de que los miembros de las organizaciones puedan tomar mejores decisiones.

La gestión de la información disponible en las organizaciones es, en la actualidad, una herramienta fundamental para enfrentarse a un mercado global muy dinámico y cambiante. Para la gestión de la organización, para garantizar su crecimiento y para tomar decisiones es necesario competir con esta información. En este sentido el la *Business Intelligence* (BI) nos facilita el acercamiento a los sistemas de información que nos ayudan a descubrir conocimiento y a tomar decisiones.

El BI trabaja únicamente con datos estructurados, datos que puedan interpretarse de una forma clara y rápida. Estos datos ya han sido clasificados, almacenados y preparados para su análisis, dando información clave sobre la situación de la empresa.

Estos datos se almacenan en un servidor central o *Data Warehouse*.

Bajo el término Business Intelligence (BI) se engloba a las herramientas, tecnologías y procesos que permiten la conversión de datos en información y ésta en los planes y conocimiento necesarios para gestionar eficazmente las actividades de las organizaciones.

Es posible obtener datos usando fuentes de información de la compañía con los cuales se puede analizar el pasado de la empresa. Con ellos se puede saber lo que ha ocurrido hasta el momento y comprender la evolución de la compañía para estudiar estadísticas internas, optimizar, evaluar y corregir errores operativos de forma inmediata.

Es una forma de comprender mejor los datos, de descubrir fallos en los procesos, las operaciones internas, identificar posibles indicadores, etc.

El Business Analytics como conjunto de sistemas, estrategias y tecnologías que posibilitan el análisis del rendimiento pasado de una compañía a fin de poder predecir comportamientos en el futuro y detectar patrones ocultos en la información.

Business Analytics analiza datos estructurados para hacer una estimación sobre cómo se desarrollarán los acontecimientos en un futuro y para averiguar por qué suceden las cosas. Para ello se combinan análisis estadísticos externos para incrementar la

competitividad y modelos predictivos para reducir riesgos futuros, estableciendo tendencias y realizando predicciones futuras y también recolectan datos de indicadores macroeconómicos, tendencias, redes sociales, entre otros, y éstos se transforman en información para predecir posibles comportamientos futuros de los clientes o del negocio y posibles resultados.

Posteriormente y a partir de variables actuales y tomando estadísticas se generan tableros y cuadros de mando visuales que analizan la situación actual y sacan resultados sobre el futuro, determinando así, el camino a seguir, pronosticando comportamientos futuros y resolviendo problemas antes de que ocurran.

Cuando estas tecnologías se complementan, permiten analizar el funcionamiento de una empresa pasado, presente y futuro en profundidad, permitiendo detectar errores, sacar conclusiones y realizar una mejor toma de decisiones que mejorará los resultados de la compañía a largo y corto plazo.

El Big Data como conjunto de sistemas, estrategias y tecnologías que permiten almacenar, procesar, analizar y visualizar conjuntos de datos complejos Técnicas, análisis y modelos de datos aplicados al marketing y las ventas.

Las tecnologías *Big Data* se encargan de capturar, ordenar y procesar una gran cantidad de datos para su posterior análisis. Estos datos provienen de una gran variedad de fuentes y son datos tanto estructurados como no estructurados.

Proviene tanto del pasado como de la actualidad y no se almacenan en un servidor central, sino que se almacenan en ficheros distribuidos.

4.2. Técnicas, análisis y modelos de datos aplicados al marketing y las ventas en las agencias de viajes.

El Modelo de Mezcla de Marketing (MMM).

El *Big Data* Marketing, también conocido como Modelo de Mezcla de Marketing (MMM), es una técnica avanzada de análisis de datos que se lleva a cabo para determinar, por ejemplo, el comportamiento de las personas usuarias y, de este modo, poder llevar a cabo estrategias que permiten atraerlas con el fin de incrementar las ventas.

El resultado de esta técnica de procesamiento y análisis de datos puede derivar en diversas aplicaciones:

- Elaborar estrategias de marketing personalizado.
- Detectar y evitar pérdidas de clientes.
- Segmentar clientes adecuadamente.
- Analizar y medir los resultados de las acciones que se ponen en marcha.
- Identificar nuevas tendencias del mercado.

Además, es importante aclarar que para poder hacer uso efectivo del *Big Data* en Marketing es necesario hacer uso de programas especializados en BI (*Business Intelligence*) y una base de datos con información actualizada.

La técnica del Alcance, Costo y Calidad (Reach, Cost and Quality o RCQ)

El *Reach, Cost and Quality* es una manera de usar juicios estructurados y datos cuando no hay mucha información para analizar además de buscar el dar a conocer el impacto de una actividad puntual en un contexto específico. Se emplea, por ejemplo, para medir:

- La calidad del *engagement*
- La cantidad de clientes alcanzados o conversiones logradas
- El costo por *lead*

Los modelos predictivos

Esta técnica de análisis consigue ayudar a la predicción de resultados de un modo más conciso, a planificar de cara a escenarios desconocidos y a identificar oportunidades de negocio. Es posible obtener información gracias a ella para luego aplicarla en:

- Prevención de fraudes.
- Reducción de riesgos.
- Mejorar las operaciones.
- Campañas de Marketing.

Los análisis de series temporales

El análisis de series temporales es un conjunto de técnicas estadísticas que permiten realizar previsiones de los valores que se alcanzarán en el futuro, además de modelizar y estudiar el comportamiento de un fenómeno que evoluciona a través del tiempo.

Existen varios propósitos para utilizar esta técnica: cantidad de suscripciones, prever cifras de ventas, visitas a una web, entre otros, para, por ejemplo, poder establecer objetivos realistas de crecimiento.

Sin embargo, si se quiere tomar decisiones mejores que se basen en datos, es fundamental tener en cuenta que la información que se ha obtenido a partir de diversas fuentes debería pasar por procesos de validación y consolidación con el objetivo de proporcionar mayor veracidad y exactitud.

Google Analytics y SEMRush como herramientas de análisis y seguimiento de sitios web.

Cuando se quiere visibilizar una empresa o producto en las redes sociales el posicionamiento web es clave. Actualmente existen innumerables herramientas que están a nuestro alcance y dan acceso a información muy valiosa relativa al tráfico en las páginas webs. Es necesario realizar un análisis de estos datos si se quiere elaborar campañas de marketing efectivas además de servir para comprobar su impacto y evolución en tiempo real. *Google Analytics* y *SEMRush* son dos de los recursos más potentes que existen en la actualidad en el mercado.

4.3. Los cuadros de mando para las agencias de viajes: detalle de la información y capacidad de segmentación

El cuadro de mando como herramienta para el monitorización y control en tiempo real de los indicadores de rendimiento KPI's (Key Performance Indicators) de la agencia de viajes.

Un cuadro de mando integral (o *dashboard*) es una herramienta que se emplea para la gestión empresarial y que permite tanto para evaluar la situación como para ver la evolución de la organización de una manera global. Esta herramienta se compone de un panel visual que presenta una serie de indicadores gráficos y numéricos relativos a la compañía.

Los cuadros de mando tienen como característica ofrecer en un panel visual la información de manera esquemática. Así, resulta muy fácil interpretar, controlar y manejar los datos.

Las ventajas de implementar un *dashboard* de control dentro de una estructura

empresarial son muy numerosas. Algunas de ellas son, a modo de ejemplo:

- Ofrecer en tiempo real una visión general del estado en el que se encuentra la organización
- Mejorar la competitividad empresarial y favorece el trabajo estratégico
- Permitir evaluar la estrategia corporativa y la toma de decisiones
- Mejorar la comunicación interna

Los KPIs (indicadores clave del rendimiento) o distintos valores que se incluyen en un cuadro de mando se tienen que seleccionar detenidamente. Estos indicadores deben representarse de manera numérica y visual si se quiere conseguir una visión integral y real de lo que está pasando en la empresa.

Principales KPI's (Key Performance Indicators) en la agencia de viajes.

Los indicadores clave de desempeño o KPIs o *Key Performance Indicators* permiten cuantificar los objetivos de la organización y miden el nivel de rendimiento de los procesos. Con esta métrica se pueden valorar los inductores de éxito que están predeterminados en nuestro negocio.

Aunque algunos KPIs son habituales en las organizaciones de la industria turística, la analítica depende de varios elementos como por ejemplo los objetivos que tenga cada empresa, de los presupuestos, de las redes sociales, de las ventas, formato de su web o de los *e-commerce*, etc.; por lo que sus herramientas tanto no digitales como digitales se personalizan en función de las necesidades que cada una tiene.

Este concepto es un perfecto método para saber si las acciones puestas en marcha por la organización van como se había planeado y está muy relacionado con el marketing digital.

Por otra parte, tanto los KPIs como los objetivos tienen que estar vinculados imprescindiblemente a la estrategia de la empresa, por lo que tienen que ser SMART, es decir:

- Específicos (*specific*)
- Medibles (*measurable*)
- Alcanzables (*achievable*)
- Relevantes (*relevant*)

- A tiempo (*timely*)

Todo lo que sea SMART puede ser evaluado empleando los KPIs. A modo de ejemplo tendríamos: el estado de las redes sociales, la interacción de los usuarios en el espacio web, las ventas a través de los distintos canales con los que cuenta la organización, el tráfico alcanzado en los diferentes canales disponibles, los ratios de venta o la presencia *online*. Por otro lado, también permiten la medición de conceptos no pertenecientes al ámbito digital; como por ejemplo las ratios de conversión.

A continuación, se enumeran algunos de los KPIs considerados más útiles a la hora de ser implementados en las organizaciones del sector turístico:

- Ratio de conversión: proporciona información acerca de la parte comercial muy relevante ya que refleja tanto por ciento de personas que han visitado nuestra página web frente al tanto por ciento de personas que han materializado su compra.
- Precio medio de las reservas: proporciona información acerca de si los objetivos relacionados con las acciones comerciales y el precio se están alcanzando. Para poder calcularlo, hay que utilizar el precio total de las reservas durante un periodo y dividirlo entre las reservas que se hayan realizado.
- Anticipación: resulta necesario saber cuándo se van de viaje los clientes y en qué día efectúan la reserva. Esta métrica nos ayuda a la adaptación de las campañas de marketing para que resulten más beneficiosas y exactas.
- Tasa de abandono: considera a los usuarios que visitan una página web, comienzan el proceso de compra para finalmente abandonar dicho proceso. Entre otros aspectos muestra la usabilidad de la web o la calidad de los precios.

Bibliografía

Abdullaev, F. O. y Fayzullaev, N. B. (2021). Prospects for the Application of the Kpi System in Tourism During the Digitalization Process. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*, 95-101. Recuperado de: <http://annalsofrscb.ro/index.php/journal/article/view/912>

Abrate, G., Bruno, C., Erbetta, F. y Fraquelli, G. (2020). Which future for traditional travel agencies? A dynamic capabilities approach. *Journal of Travel Research*, 59(5), 777-791. <https://doi.org/10.1177/0047287519870250>

Abril, J.C. (1999). *Análisis de Series de Tiempo Basado en Modelos de Espacio de Estado*. Buenos Aires: Editorial Universitaria de Buenos Aires EUDEBA

Albattat, A. (2020). The impact of online Marketing in Travel Agency. In *The Emerald handbook of ICT in tourism and hospitality*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-688-720201006>

Albayrak, T., Karasakal, S., Kocabulut, Ö. y Dursun, A. (2020). Customer loyalty towards travel agency websites: The role of trust and hedonic value. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 21(1), 50-77. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1619497>

Aramendia, G. Z. (2019). *Marketing estrategico*. . Málaga: Editorial Elearning, SL.

Ardura, I. R. (2008). *Principios y estrategias de marketing* (Vol. 67). Barcelona: Editorial Uoc.

Arias, M.A. (2013). *Marketing digital. Posicionamiento SEO, SEM y redes sociales*. Vigo: IT Campus Academy

Astigarraga, J. B. (1973). MARKETING Y MANAGEMENT ("Juego-Test para un Director de Marketing"). *Boletín de Estudios Económicos*, 28, 165. Recuperado de: <https://www.proquest.com/openview/9e7be257e903afa2f8f11663e5a3bcd5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1818612>

Ataman, M., Van Heerde, H. y Mela, C. (2010). The Long-Term Effect of Marketing Strategy on Brand Sales. *Journal of Marketing Research*, 47 (5), 866–882. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.5.866>

Baena, V. (2011). *Fundamentos de marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial* (Vol. 207). Barcelona: Editorial UOC.

Bauer, T., Freundt, T. y Hegstad, I. (2012). Reach-Cost-Quality. In *Retail Marketing and Branding: A Definitive Guide to Maximizing ROI*, 147-159. Cornwall: Wiley <https://doi.org/10.1002/9781119207900.ch10>

Bhandari, A. B. (2018). Impact of Search Engine Optimization as a Marketing Tool. *Jindal Journal of Business Research*, 7(1), 23-36. <https://doi.org/10.1177/2278682117754016>

Bigné, E. y Decrop, A. (2019). Paradoxes of postmodern tourists and innovation in tourism marketing. In *The future of tourism* (pp. 131-154). Cham: Springer,

Brun, I., Rajaobelina, L., Ricard, L. y Amiot, T. (2020). Examining the influence of the social dimension of customer experience on trust towards travel agencies: the role of experiential predisposition in a multichannel context. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100668. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100668>

Candanedo, I. S., González, S. R. y Muñoz, L. (2019). Extracción de patrones para la Industria 4.0 a través de un modelo predictivo. *I+ D Tecnológico*, 15(2), 5-12. <https://doi.org/10.33412/idt.v15.2.2232>

Carrasco R., T. (2019). Marketing digital como una estrategia para el turismo. *Explorador Digital*, 2(4), 20-33. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v2i4.338>

Castello-Martinez, A. (2013). La estrategia de medios sociales, el Inbound Marketing y la estrategia de contenidos: sociales, el Inbound Marketing y la estrategia de contenidos. In *I Congreso Internacional de Comunicación y Sociedad Digital* (p. 10). UNIR-Universidad Internacional de La Rioja. Recuperado de: <https://reunir.unir.net/handle/123456789/1735>

Chan, M. M. W. y Chiu, D. K. (2022). Alert-Driven Customer Relationship

Management in Online Travel Agencies: Event-Condition-Actions Rules and Key Performance Indicators. In *Building a Brand Image through Electronic Customer Relationship Management* (pp. 286-303). IGI Global.

Chen, W. C., Chen, W. H. y Yang, S. Y. (2018). A big data and time series analysis technology-based multi-agent system for smart tourism. *Applied Sciences*, 8(6), 947. <https://doi.org/10.3390/app8060947>

Chitkara, B. y Mahmood, S.M.J. (2020). Importance of Web Analytics for the Success of a Startup Business. In: Batra, U., Roy, N., Panda, B. (eds) *Data Science and Analytics. REDSET 2019. Communications in Computer and Information Science*, vol 1230. Singapore: Springer.

Clemons, E. K. (2018). *New patterns of power and profit: A Strategist's guide to competitive advantage in the age of digital transformation*. Cham: Palgrave Macmillan.

Corrales, A. M. S., Coque, L. M. P. y Brazales, Y. P. B. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1161-1171. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/617/pdf>

Custódio, M.; Ferreira, A.; Costa, C. y Santos, J. A. C. A model for the development of innovative tourism products: from service to transformation. *Sustainability*, 12(11), 4362. <https://doi.org/10.3390/su12114362>

de la Ballina, F. J. (2018). *Marketing turístico aplicado*. Madrid: ESIC Editorial.

del Castillo Puente, Á. M. (2008). *18 axiomas fundamentales de la investigación de mercados*. LA Coruña: Netbiblo.

Divisekera, S. y Nguyen, V. K. (2018). Drivers of innovation in tourism: An econometric study. *Tourism Economics*, 24(8), 998-1014. <https://doi.org/10.1177/1354816618794708>

Dolnicar, S. (2022). Market Segmentation for e-Tourism. In *Handbook of e-Tourism*. Cham Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48652-5_53

Dominique-Ferreira, S., Viana, M., Prentice, C. y Martins, N. (2022). The Influence of

Web Design on Customer Engagement with an Online Travel Agency. In *Advances in Tourism, Technology and Systems. Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 293. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-1040-1_28

Fedoryshyna, L., Halachenko, O., Ohiienko, A., Blyznyuk, A., Znachek, R. y Tsurkan, N. (2021). Digital marketing in strategic management in the field of the tourism. *Journal of Information Technology Management*, 13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management), 22-41. <https://doi.org/10.22059/JITM.2021.80735>

Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC Editorial.

Ferré, J. M. y Ferré, J. (1997). *Nuevos productos: cómo organizar la búsqueda de ideas en la empresa y desarrollar y lanzar un nuevo producto al mercado sin riesgo* (Vol. 8). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Ferrell, O. C., Hartline, M. y Hochstein, B. W. (2021). *Marketing strategy*. Boston: Cengage.

Gardiner, S. y Scott, N. (2018). Destination Innovation Matrix: A framework for new tourism experience and market development. *Journal of Destination Marketing & Management*, 10, 122-131. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.07.002>

Ghatak, R. (2022). Data and Social, Mobile, Analytics, Cloud (SMAC). In *People Analytics* (pp. 81-100). Springer, Singapore.

Ghatak, R. (2022). Data and Social, Mobile, Analytics, Cloud (SMAC). In *People Analytics. Management for Professionals*. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-19-3873-3_5

Godovykh, M. y Tasci, A. D. (2020). Customer experience in tourism: a review of definitions, components, and measurements. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100694. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100694>

Helmold, M. (2022). Marketing Management as Part of the Corporate Strategy. In *Performance Excellence in Marketing, Sales and Pricing* (pp. 13-34). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10097-0_2

Hu, L. y Olivieri, M. (2020). Social Media and Omni-Channel Strategies in the Tourism Industry: An Analysis of Club Med. In *Advances in Digital Marketing and eCommerce, First International Conference, 2020* (pp.47-55). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47595-6_7

Imgrund, F., Fischer, M., Janiesch, C. y Winkelmann, A. (2018). Approaching Digitalization with Business Process Management. Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018 (MKWI) (p./pp. 1725-1736), Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg. Disponible en : https://www.researchgate.net/profile/Christian_Janiesch/publication/323665985_Approaching_Digitalization_with_Business_Process_Management/links/5dc2fd7992851c81803321cf/Approaching-Digitalization-with-Business-Process-Management.pdf

Immawan, T., Pratiwi, A. I. y Cahyo, W. N. (2019). The proposed dashboard model for measuring performance of Small-Medium Enterprises (SME). *International Journal of Integrated Engineering*, 11(5), 167-173. <https://doi.org/10.30880/ijie.2019.11.05.021>

Jansen, B. J., Jung, S. G. y Salminen, J. (2022). Measuring user interactions with websites: A comparison of two industry standard analytics approaches using data of 86 websites. *PloS one*, 17(5), e0268212. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0268212>

Jesús, S. (2018). *Diseño de productos turísticos*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Jiménez, M. Á. S., Alles, M. T. F. y Franco, J. J. M. T. (2018). Revisión teórica del marketing en los medios sociales: Antecedentes y estado de la cuestión. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, (1), 42-57. <https://dx.doi.org/10.17561/ree.v2018n1.3>

Kingsnorth, S. (2022). *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. London: Kogan Page Publishers.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de marketing*. Méjico: Pearson Educación

Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition*. Boston: Pearson Custom Publishing.

Krizanova, A., Lăzăroiu, G., Gajanova, L., Kliestikova, J., Nadanyiova, M. y Moravcikova, D. (2019). The effectiveness of marketing communication and importance of its evaluation in an online environment. *Sustainability*, 11(24), 7016. <https://doi.org/10.3390/su11247016>

Kutchera, J., García, H. y Fernández, A. (2014). *E-X-I-T-O: Su Estrategia de Marketing Digital en 5 Pasos*. Méjico: Grupo Editorial Patria.

Lane, K. y Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. Méjico: Pearson Educación.

Li, Y., Li, G., Tayi, G. K. y Cheng, T. C. E. (2019). Omni-channel retailing: Do offline retailers benefit from online reviews?. *International Journal of Production Economics*, 218, 43-61. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.05.002>

Méndez-Suárez, M. (2021). Marketing Mix Modeling Using PLS-SEM, Bootstrapping the Model Coefficients. *Mathematics*, 9(15), 1832. <https://doi.org/10.3390/math9151832>

Mokhtaruddin, S. A. B., Wel, C. A. B. C., Alam, S. S. y Khalid, N. R. B. (2018). The influence of relationship marketing orientation (RMO) on customer retention in travel agency services. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(2), 713-724. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i2/3979>

Mölzer, C. A. (2022). *Curso de marketing*. Irlanda: De Vecchi Ediciones.

Morrison, A. M. (2022). *Hospitality and travel marketing*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003292616>

Negash, S. y Gray, P. (2008). Business intelligence. In *Handbook on decision support systems 2* (pp. 175-193). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-48716-6_9

Niu, Y., Ying, L., Yang, J., Bao, M. y Sivaparthipan, C. B. (2021). Organizational business intelligence and decision making using big data analytics. *Information Processing & Management*, 58(6). <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102725>

Ortiz M. D., Aguilar, L. J. y Giraldo, L. M. (2016). Los desafíos del marketing en la era

del big data. *E-Ciencias de la Información*, 6(1), 16-45.
<http://dx.doi.org/10.15517/eci.v6i1.19005>

Parmerlee, D. (1998). *Evaluación de los puntos fuertes y débiles del marketing*. Barcelona: Ediciones Granica SA.

Parmerlee, D. (1999). *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing*. Barcelona: Ediciones Granica SA.

Patil, K. M. (2015). A study on Search engine and Search Engine Optimization. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Management Studies*, 3(6). Disponible en:
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=f0c8cfbc3d22a355f66bf5af4af083b85dd9720b>

Pinto, J. R. y Escudero, A. I. R. (2011). La elección de un posicionamiento basado en la diferenciación en la fase de lanzamiento de un nuevo producto. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (860), 115-130. Disponible en:
<http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1423/1423>

Porter, M. E. (1990). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 63-78. Disponible en:
<https://www.pearsoned.ca/highered/divisions/text/cyr/readings/PorterT1P1R1.pdf>

Prettel, G. (2016). *Marketing una herramienta para el crecimiento*. Bogotá: Ediciones de la U.

Prieto, J. E. (2013). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Pujals, P. S. (2001). *Investigación de mercados* (Vol. 99). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Rajaobelina, L. (2018). The impact of customer experience on relationship quality with travel agencies in a multichannel environment. *Journal of Travel Research*, 57(2), 206-

217. <https://doi.org/10.1177/0047287516688565>

Ramírez, Á. (2016). *Estrategia de marketing digital*. Málaga: Editorial Elearning, SL.

Ramón, A. E. y López, C. S. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. Madrid: ESIC editorial.

Romero, F. (2013). Alcances y limitaciones de los modelos de capacidad predictiva en el análisis del fracaso empresarial. *AD-minister*, (23), 45-70. Disponible en <https://EconPapers.repec.org/RePEc:col:000475:011683>

Romero, I. y Tejada, P. (2020). Tourism intermediaries and innovation in the hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 23(5), 641-653. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1572717>

Ruiz, E. y Parreño, J. (2013). *Dirección de Marketing: variables comerciales*. Alicante: Editorial Club Universitario.

Samara, D., Magnisalis, I. y Peristeras, V. (2020). Artificial intelligence and big data in tourism: a systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(2), 343-367. <https://doi.org/10.1108/JHTT-12-2018-0118>

Santana, H. (2020). Good practices for e-business in the travel agencies. *Izvestia Journal of the Union of Scientists-Varna. Economic Sciences Series*, 9(1), 71-79. <https://doi.org/10.36997/IJUSV-ESS/2020.9.1.71>

Santos, J. D. y Silva, O. L. (Eds.). (2019). *Digital marketing strategies for tourism, hospitality, and airline industries*. Hershey: IGI Global.

Sanz, M. J. M. y Blanco, T. P. (2015). *La investigación de mercados: claves para conocer los insights del consumidor*. Madrid: ESIC.

Saura, J. R. y Bennett, D. R. (2019). A three-stage method for data text mining: Using UGC in business intelligence analysis. *Symmetry*, 11(4), 519. <https://doi.org/10.3390/sym11040519>

Schreiner, T., Rese, A. y Baier, D. (2019). Multichannel personalization: Identifying

consumer preferences for product recommendations in advertisements across different media channels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 87-99. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.02.010>

Sofronov, B. (2019). The development of marketing in tourism industry. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 19(1), 117-127. <https://doi.org/10.26458/1917>

Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., Báez, E. P. y Martínez, J. F. J. D. (2004). *Fundamentos de marketing*. Méjico: McGraw-Hill

Stevens, R. E., Loudon, D. L., Wrenn, B. y Warren, W. E. (2006). *Marketing planning guide*. Binghamton Best Business Books

Suárez, S. J. L. (2012). *Marketing empresarial, dirección como estrategia competitiva*. Bogotá: Ediciones de la U.

Tao, L. (2022). Online Travel Agencies (OTAs): a new product of e-commerce. In *International Conference on Cloud Computing, Internet of Things, and Computer Applications (CICA – July 28, 2022)* (Vol. 12303, pp. 431-438). SPIE. <https://doi.org/10.1117/12.2642595>

Tfaily, R. A. (2018). E-Tourism and the competitiveness of tourism products in the context of the global tourism and travel industry Market. *Revista de Management Comparat International*, 19(2), 187-195. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2018.2.187>

Tomczak, T., Reinecke, S. y Kuss, A. (2018). *Strategic marketing. Market-oriented corporate and business unit planning*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18417-9>

Vinod, B. (2016). Big data in the travel marketplace. *Journal of revenue and pricing management*, 15(5), 352-359. <https://doi.org/10.1057/rpm.2016.30>

Westwood, J. (2022). *How to write a marketing plan: Define your strategy, plan effectively and reach your marketing goals*. London: Kogan Page.

Whitler, K. (2021). 5 The Strategic Marketing Plan. In *Positioning for Advantage: Techniques and Strategies to Grow Brand Value* (pp. 99-120). Columbia University

Press <https://doi.org/10.7312/whit18900-006>

Williams, A. M., Rodriguez Sanchez, I. y Škokić, V. (2021). Innovation, risk, and uncertainty: A study of tourism entrepreneurs. *Journal of Travel Research*, 60(2), 293-311. <https://doi.org/10.1177/0047287519896012>

Wolfe Sr, M. J. y Crotts, J. C. (2011). Marketing mix modeling for the tourism industry: A best practices approach. *International Journal of Tourism Sciences*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/15980634.2011.11434633>

Xie, L., Guan, X., Cheng, Q. y Huan, T. C. T. (2020). Using customer knowledge for service innovation in travel agency industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 113-123. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.001>

Yeh, T. M., Chen, S. H. y Chen, T. F. (2019). The relationships among experiential marketing, service innovation, and customer satisfaction—A case study of tourism factories in Taiwan. *Sustainability*, 11(4), 1041. <https://doi.org/10.3390/su11041041>

Zhang, M., Wang, Y. y Olya, H. (2022). Shaping Social Media Analytics in the Pursuit of Organisational Agility: A Real Options Theory Perspective. *Tourism Management*, 88, 104415. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104415>