

MARKETING DE SERVICIOS: SU ESENCIA



UNA PUBLICACIÓN DIGITAL DE LAS
CARRERAS DE POSGRADO DE
MARKETING DE SERVICIOS



«MARKETING DE SERVICIOS: SU ESENCIA»

UNA PUBLICACIÓN DIGITAL
DE LAS CARRERAS DE POSGRADO
DE MARKETING DE SERVICIOS
FACULTAD DE TURISMO
UNCOMA

¡Socializar para crear conocimiento!

2022

SOBRE LA REVISTA

En el marco de las carreras de posgrado en Marketing de Servicios, que se dictan en la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue, y debido a la sistematicidad lograda en la apertura de nuevas ediciones, se han generado numerosas producciones por parte de profesores y estudiantes.

En este contexto, el equipo directivo de las carreras Maestría en Marketing de Servicios y Especialización en Marketing de Servicios, acordó formar un equipo editorial y dar curso al proyecto de creación de una publicación que permita difundir las producciones de las mismas. El propósito de esta publicación es la comunicación de trabajos de producción con destacada valía, tanto académica como profesional, para el campo del marketing de servicios.

En la publicación se ofrecen artículos que resultan de tesis, trabajos integradores de marketing para empresas de servicios, ensayos y trabajos finales de acreditación de las materias de las carreras así como reflexiones teóricas y empíricas de docentes, tutores y estudiantes de las carreras.

La revista está destinada a la comunidad académica integrada por profesores/investigadores, estudiantes, y graduados de carreras de posgrado de marketing de

servicios, así como a profesionales y directivos de empresas de servicios.

ENFOQUE

Promover la divulgación de trabajos académicos y de aplicación profesional vinculados al marketing de servicios.

PROPÓSITO

El propósito general es la publicación de las producciones académicas (ensayos, informes, escritos, podcasts, vídeos, etc.) surgidas de los trabajos finales de los módulos de la EMS y MMS; como así también de escritos y/o artículos que la comunidad educativa de las carreras de posgrado de marketing de servicios quisiera publicar.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para lograrlo se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Propiciar espacios on line para la publicación y comunicación de las producciones académicas generadas durante el cursado de la Especialización y de la Maestría en Marketing de Servicios y de escritos y/o artículos que la comunidad educativa de las carreras de

posgrado de marketing de servicios quisiera publicar.

- Generar herramientas de comunicación y de retroalimentación de estudiantes, maestrandos/as, graduados/as, cuerpo docente, comunidad científica y la sociedad en general.
- Propiciar una mejor vinculación de la carrera y sus graduados con el entorno regional.

Se trata de una revista digital anual, que se publicará en Agosto de cada año.

EQUIPO EDITORIAL

Coordinadora General

Mg. Andrea Gutauskas
Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Turismo
andrea.gutauskas@fatu.uncoma.com.ar

Integrantes del Comité Editorial

Mg. Marenzana, Gabriela Vanesa
Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Turismo
gmarenzana@yahoo.com.ar

Mg. Tamagni, Lucía
Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Turismo
luciatamagni@gmail.com

Mg. Perez Benegas, Jélica
Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Turismo
jperezbenegas@gmail.com

Dra. Zanfardini, Marina
Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Turismo
marina.zanfardini@fatu.uncoma.com.ar

Mg. Quadrini, Fabiana Andrea
Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Turismo
fabianaquadrini@yahoo.com.ar

Maquetación: Lic. Luis David Villaverde
Diseño de tapa: D.G. Di Santo Nazareth Emiliano

Comité Académico

Ariel Barreto
Universidad Nacional de Quilmes
barreto.ariel2@gmail.com

Silvia Corral
Universidad Nacional del Centro
silvia.corral@econ.unicen.edu.ar

Alejandra Gazzera
Universidad Nacional del Comahue
alegazzera@gmail.com

Rodrigo González
Universidad Nacional del Comahue
rodrigogonzalezburgos@gmail.com

Mario Litterio
Universidad Nacional del Sur
litterio@uns.edu.ar

Lorenna Lombardo
Universidad Nacional del Comahue
lorenalombardonqn@gmail.com

Marcelo Mancini
Universidad Nacional del Comahue
mancinimarcelo59@gmail.com

Gabriela Marenzana
Universidad Nacional del Comahue
gmarenzana@yahoo.com.ar

Carolina Pasciaroni
Universidad Nacional del Sur
carolina.pasciaroni@uns.edu.ar

Fabiana Quadrini
Universidad Nacional del Comahue
fabianaquadrini@yahoo.com.ar

Alfredo Rébora
Universidad Nacional del Centro
decanoecon@gmail.com

Marisa Sanchez
Universidad Nacional del Sur
mas@uns.edu.ar

Lucía Tamagni
Universidad Nacional del Comahue
luciatamagni@gmail.com

Claudia Toros Scorians
Universidad Nacional del Comahue
claudiatorosscorians@gmail.com

Marina Zanfardini
Universidad Nacional del Comahue
marina.zanfardini@fatu-uncoma.com.ar

RECEPCIÓN DE MANUSCRITOS

ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Recepción de manuscritos

- Con el envío de los manuscritos, sus autores adquieren el compromiso de NO someterlo en forma simultánea a la consideración de otras publicaciones.
- La recepción de los manuscritos y su sometimiento al proceso de evaluación no aseguran su publicación y tampoco implican un plazo específico para su inclusión en un número determinado.

Originalidad del texto

Una vez evaluado el manuscrito y en condiciones de su publicación, su/s autor/es correspondientes tendrán que firmar una declaración en la que se exprese y certifique que el texto presentado es un trabajo original y permite(n) su publicación. El orden en el que aparecen los autores en el escrito deberá ser el especificado oportunamente.

Los trabajos propuestos para su publicación deberán seguir las siguientes normas:

Ensayos

Título

Título del ensayo

Resumen/abstract (hasta 250 palabras)

Donde se explique brevemente el tema a tratar, el propósito del ensayo, principales reflexiones o conclusiones y aportes/originalidad del trabajo presentado.

Palabras Clave

Se deberán incluir hasta un máximo de cinco palabras clave que representen al tema presentado

Desarrollo del ensayo

Debe incluir subtítulos, tales como introducción, preguntas/hipótesis, contexto, conclusiones/reflexiones finales (incluyendo si así se requiere gráficos, tablas y ocasionalmente fotografías y dibujos) y listado de referencias bibliográficas en formato actualizado de normas APA 7ma. Edición.

Extensión: la extensión de los ensayos debe ser entre 3000 y 5000 palabras (en total).

Formato: en formato Word, escrito en hoja tamaño A4, en letra Arial N° 12, interlineado 1,5, dejando 3 cm en los 4 márgenes.

Artículo académico

Título

Título del artículo

Resumen/abstract (hasta 250 palabras)

Donde se explique brevemente el tema a tratar, diseño/metodología/enfoque, objetivos, principales resultados y aportes/originalidad del trabajo presentado.

Palabras Clave

Se deberán incluir hasta un máximo de cinco palabras clave que representen al tema presentado.

Desarrollo del artículo

Debe incluir subtítulos, tales como Introducción, Objetivos, Enfoque, Diseño metodológico, Resultados, Reflexiones Finales, Conclusiones y listado referencias bibliográficas en formato actualizado de normas APA 7ma. Edición.

Figuras, Cuadros y Tablas

Se enumerarán en orden correlativo dentro del escrito. Las imágenes en b/n o color deberán estar en formato digital en formato*.jpg y no podrán exceder las 5 imágenes.

Deben contener el nombre o título de la obra citada, autor y fuente.

Extensión: este manuscrito debe tener entre 5.000 y 7.000 palabras (en total) (si fuera estudio de caso entre 2.500 y 5.000 palabras)

Formato: en formato Word, escrito en hoja tamaño A4, en letra Arial N° 12, interlineado 1,5, dejando 3 cm en los 4 márgenes.

Planes de Marketing en formato artículo

Título

Título del artículo

Resumen/abstract (hasta 250 palabras)

Debe incluir una descripción del tipo de organización, el objetivo del plan y síntesis de las estrategias y tácticas de marketing que se proponen. En ningún caso se debe mencionar el nombre de la organización.

Palabras Clave

Se deberán incluir hasta cinco palabras clave que representen al tema presentado.

Desarrollo del artículo

Debe incluir subtítulos, acorde a un trabajo de final de carrera como lo es un plan de marketing, debiendo incluir: Introducción, Análisis Situacional, Formulación Estratégica (objetivos y estrategias de marketing), Programas de Acciones, Conclusiones y recomendaciones finales y listado referencias bibliográficas en formato actualizado de normas APA 7ma. Edición.

Figuras, Cuadros y Tablas

Se enumerarán en orden correlativo dentro del escrito. Las imágenes en b/n o color deberán estar en formato digital en formato*.jpg y no podrán exceder las 5 imágenes.

Deben contener el nombre o título de la obra citada, autor y fuente.

Nota Importante: *en estos manuscritos no se podrá hacer referencia o mencionar por ningún motivo el nombre de la organización. Se deberá presentar en forma genérica para mantener el anonimato.*

Extensión: el manuscrito debe tener entre 3.000 y 6.000 palabras (en total)

Formato: en formato Word, escrito en hoja tamaño A4, en letra Arial Nº 12, interlineado 1,5, dejando 3 cm en los 4 márgenes.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los manuscritos presentados son sometidos al sistema de doble referato ciego, en el que ni los evaluadores ni los autores conocen las respectivas identidades de unos y otros.

Para facilitar la evaluación, se solicita que:

- En el documento se quite la identificación del autor/a de las propiedades del archivo (ver en la opción Archivo en Word), haciendo clic en las opciones que se indican a continuación. Empezar con Archivo en el menú principal de la aplicación de Microsoft: Archivo > Guardar como > Herramientas (u Opciones en Mac) > Seguridad > Eliminar información personal de las propiedades del archivo al guardar > Guardar.
- Los documentos deben ser presentados habiendo reemplazado TODAS las marcas de autoría, autocita y referencia institucional en el trabajo a fin de garantizar el anonimato.

PROCEDIMIENTO DE ENVÍO Y EVALUACIÓN DEL MANUSCRITO

Envío del manuscrito

Para el envío del manuscrito se debe completar el siguiente formulario, anexando el documento Word del mismo:

Recepción y revisión del escrito

Se reciben los manuscritos, se analiza el cumplimiento de los requisitos formales de presentación. En dicha instancia el documento podrá ser aceptado, o remitido nuevamente al/a los/las autor/a/es/as para que cumplan los requisitos de presentación.

Aceptación para evaluación

Si los aspectos formales son los correctos, se procede al envío del mismo a los/as evaluador/a/es.

Evaluación por los/as evaluadores/as

El documento podrá ser aceptado, remitido nuevamente a sus autores para correcciones o rechazado.

CONTACTO Y/O CONSULTAS

Mg. Andrea Gutauskas

Coordinadora del Comité Editorial de la publicación digital *"Marketing de Servicios: su esencia"*

Posgrado en Marketing de Servicios.

Facultad de Turismo

Universidad Nacional del Comahue

Buenos Aires 1400 (8300) Neuquén - Argentina

E-mail:

publicaciones.marketing@fatu-uncoma.com.ar

ÍNDICE

Sobre la revista	IX
Equipo editorial	XI
Presentación	XIX
Millennials y el turismo religioso Posicionamientos y segmentos Karen Eliana Díaz Sánchez y Juan Manuel Bruno	1
El efecto del recambio generacional no planificado sobre el clima laboral y los conflictos generacionales de la empresa familiar Eliana Elizabeth Montesino, Claudia Toros Scorians y Gabriela Marenzana	13
Compromiso del cliente con las marcas de transporte aéreo comparación entre LATAM y Aerolíneas Argentinas Año 2018 Jesica Perez Benegas, Lucía Tamagni y Marina Zanfardini	21
¿Cómo sobrevivirán los restaurantes al COVID-19? Juan Carlos Zuizán	37

De lo tradicional a lo digital, los Fintech llegaron para rediseñar el negocio financiero	49
Diana Benegas y Agostina Ricciotti	
El viaje del consumo turístico. Revisión bibliográfica y propuesta metodológica para su estudio	57
Andrea Gutauskas y Marina Zanfarini	
Plan de marketing para el posicionamiento de una organización sin fines de lucro en un destino no turístico	75
Carolina Escudero y Claudia Toros Scorsians	
Estrategias de posicionamiento para un portal turístico municipal	89
Ivana Ulloa Navarrete y Jesica Perez Benegas	

PRESENTACIÓN

En calidad de directora de las carreras Especialización y Maestría en Marketing de Servicios, tengo la satisfacción de introducir a este primer número de la revista "Marketing de Servicios: su esencia". Esta publicación es el resultado de la sistematicidad en el dictado de diferentes ediciones de las carreras, lo que ha permitido la generación de numerosas producciones por parte de profesores y estudiantes.

El primer número de la revista cuenta con ocho aportaciones, incluyendo artículos académicos, ensayos y planes de marketing, en los que participaron investigadores de la Universidad Nacional del Comahue, Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Nacional de Río Negro.

El primer artículo de la revista presenta una experiencia de investigación de segmentación pictográfica para el turismo religioso en la ciudad de Córdoba (Argentina). Este trabajo resulta de particular interés por sus aportaciones a los profesionales del turismo, a quienes provee de propuestas de productos específicas para los segmentos identificados.

El segundo artículo aborda, desde la perspectiva del marketing interno, el recambio generacional en las empresas de servicios, su efecto sobre el clima laboral y los conflictos

entre generaciones. Se trata de un estudio de caso en el contexto de las empresas de tipo familiar, cuyo principal aporte es ofrecer una mayor comprensión del cliente externo y de las dinámicas que se pueden emplear en pro de la prolongación de la vida de la empresa.

El tercer artículo analiza el concepto de customer engagement en el mercado aerocomercial argentino pre pandemia. A través de un análisis comparativo de una escala de múltiples indicadores y dimensiones se presenta el nivel de compromiso de los pasajeros que viajaron antes de 2018 en las dos líneas aéreas con mayor participación en el mercado de cabotaje.

En el ensayo "¿Cómo sobrevivirán los restaurantes al COVID 19?", su autor ofrece, a través de un análisis de los nuevos perfiles de los consumidores y de los desafíos de diseño del servicio, reflexiones y posibles respuestas al interrogante de partida.

El siguiente ensayo caracteriza a las empresas de tecnología financiera, mejor conocidas como Fintech. Tras realizar una contextualización de su situación en Argentina, las autoras plantean cuáles son sus principales acciones para poder posicionarse en el mercado financiero y se destacan cuáles son los desafíos que presentan

en la actualidad teniendo en cuenta los cambios socioeconómicos.

El artículo “El viaje del consumo turístico. Revisión bibliográfica y propuesta metodológica para su estudio” presenta un repaso por las principales teorías de comportamiento de consumidor aplicadas, desde las más tradicionales a los modelos basados en experiencia, incorporando a las emociones y las tecnologías como elementos centrales. La contribución final del artículo es una propuesta metodológica para el estudio del viaje de consumo turístico.

Finalmente, esta publicación ofrece dos artículos que relatan experiencias de planes de marketing. El primero, está vinculado al posicionamiento de una organización sin fines de lucro que promueve la protección y el resguardo del patrimonio tangible e intangible relacionado con las colectividades extranjeras en la ciudad de Tres Arroyos, provincia de Buenos Aires. El segundo, orientado a mejorar el posicionamiento de un portal turístico de la localidad de Fernández Oro, provincia de Río Negro, a través de una estrategia comunicativa, que combina marketing experiencial y marketing digital.

Finalmente, deseo destacar la importante tarea realizada por el equipo editorial, coordinado por la Mg. Andrea Gutauskas, y agradecer al comité académico que cumplió la labor de doble referato ciego para la totalidad de los artículos que se publican.

Dra. Marina Zanfardini

MILLENNIALS Y EL TURISMO RELIGIOSO POSICIONAMIENTOS Y SEGMENTOS

Karen Eliana Díaz Sánchez

diazkaren030@hotmail.com

Juan Manuel Bruno

jnbruno@unc.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas \ Universidad Nacional de Córdoba \ Argentina

RESUMEN

El presente trabajo estudia la potencialidad turística religiosa de la Provincia de Córdoba en la generación millennials. Para tal fin, se aplicó un análisis clúster a 200 turistas de la ciudad de Córdoba de entre 18 a 35 años, para determinar grupos de consumidores en base a su perfil pictográfico y sus opiniones sobre el turismo religioso. Se identificaron 3 segmentos de turistas religiosos millennials: los tradicionales, los culturales y los que buscan aventuras. Ante ello, se proponen paquetes turísticos para promover los destinos religiosos más importantes de la provincia de Córdoba acorde a los segmentos diseñados.

Palabras Clave: turismo religioso - perfiles - turistas, millennials.

Recibido: 21/08/2021 | **Aceptado:** 30/04/2022

Cita recomendada APA 7ª ed.

Díaz Sánchez, K. E.; Bruno, J. M. (2022). Millennials y el turismo religioso. Posicionamientos y segmentos. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 1(1), 1-11.

INTRODUCCIÓN

Al igual que en el resto del mundo, los países en vías de desarrollo dependen de los ingresos que genera la actividad turística ya que contribuye a crear fuentes de empleo e incentivar la inversión pública y privada. Efectivamente, la industria turística en el año 2019 superó la tasa de crecimiento del PIB mundial de 2,5% por noveno año consecutivo, alcanzando una tasa de 3,5%. Esto la convirtió en la tercera economía más alta en términos de crecimiento del PIB (REPORTUR, 2020). No obstante, este notable aumento se vio afectado por las restricciones a la circulación como consecuencia del COVID-19. Según la OMT (2021) entre enero y mayo del 2021, los movimientos internacionales fueron un 85% menores en comparación al 2019, y 65% menores a los del 2020; esto representa pérdidas estimadas de 1,3 billones de dólares en ingresos de exportación.

En este escenario de confinamiento mundial, el turismo es uno de los principales sectores económicos afectados. Esto implica un riesgo para la supervivencia de las empresas turísticas y los puestos de trabajo que generan, ya que entre 100 y 120 millones de empleos turísticos directos pueden perderse, muchos de ellos en pequeñas y medianas empresas (OMT, 2021). Por lo tanto, es de suma importancia contribuir a la reactivación del turismo, ante lo cual es clave promover el turismo local en espacios abiertos y naturales, para lo cual Córdoba posee un gran potencial.

Una estrategia para promover la reactivación es mediante el diseño de circuitos turísticos basados en productos específicos. Quesada (2006) define que un circuito turístico *“es un recorrido que se origina y termina en el mismo lugar, transitando por varios puntos de interés turístico que solo se visitan una vez durante*

el viaje” (p.265). Para ello, es indispensable determinar perfiles de turistas en base a sus gustos y preferencias, para lo cual la segmentación de mercado es una herramienta que permitirá diseñar atracciones turísticas rentables, atractivas y focalizadas (Carballo, Fraiz y Araujo, 2016).

Por su parte, Álvarez, Mantecón y Puertas (2019) consideran que los destinos turísticos compiten por atraer turistas mediante la promoción de la cultura local. Desde este punto de vista, los destinos recurren al desarrollo de productos turísticos en base a su valor histórico y cultural. De este modo, el turismo religioso es un producto sustentado en estas características ya que, desde hace siglos, la religión es una de las principales motivaciones de desplazamiento humano. Así, existen consumidores que practican el turismo religioso motivados por la fe y el culto a un ser superior, mientras que otros sólo lo hacen desde una perspectiva cultural. De este modo, el turismo religioso a nivel mundial contribuye a generar conocimiento cultural, implicando un mercado de entre 300 y 330 millones de personas cada año (OMT, 2014). Esto lo convierte en uno de los nichos de mercado con mayor crecimiento en todo el mundo y en una fuente de desarrollo económico local.

Ahora bien, si analizamos el contexto local, la Provincia de Córdoba se caracteriza por diversos eventos y espectáculos ya que cuenta con un importante patrimonio religioso como ser: el circuito de la manzana jesuítica en el caso de la ciudad de Córdoba (fundamental por su historia cultural, histórica y religiosa), Villa Cura Brochero (la cual integra el circuito turístico Traslasierra y que ha recobrado atractivo en base a la canonización de Brochero); el Camino Real (que conecta desde el norte de la provincia de Córdoba hasta el límite con la provincia de

Santiago del Estero); Capilla del Monte (atractiva por su propuesta espiritual y de conexión con la naturaleza); y la ciudad de Alta Gracia, que representa una de las peregrinaciones más importantes para los católicos de Córdoba. Por ello, el turismo religioso, es uno de los productos turísticos más importantes de la provincia, aunque han sido escasos los estudios efectuados sobre el perfil del turista millennial y el análisis del posicionamiento de los destinos enumerados.

En ese contexto, es relevante profundizar el comportamiento de la generación millennial, ya que es una de las cohortes más desinteresadas en la religión. Sin embargo, *“a pesar de que las personas no participen de forma regular en prácticas religiosas, todavía reconocen la importancia de la religión en los momentos cruciales de sus vidas”* (Vásquez y Pérez, 2015, p.33), por lo que estudiar su comportamiento ante el turismo religioso podría ser una ventaja para los gestores de este producto turístico. De este modo, es crucial identificar perfiles de consumidores jóvenes para posicionar los diversos destinos religiosos de la Provincia, de manera tal promover el atractivo de las zonas y acercar una propuesta comercial coherente a los gustos de la generación millennial.

MARCO CONCEPTUAL: EL TURISMO RELIGIOSO Y SU POSICIONAMIENTO

Figuerola (2008) afirma que la finalidad del turismo religioso es conocer diferentes lugares, pero con una actitud y una disposición especial de ir al encuentro de los lugares de devoción, no solo como espectador, sino con la necesidad de vivir una experiencia de encuentro con Dios y una experiencia de fe (como se citó en Martínez, 2012, p.10). Por su parte, Martínez (2012) añade que el turismo religioso no solo son

los desplazamientos de carácter religioso, sino que también incluye los lugares místicos, las peregrinaciones y otras actividades religiosas.

Ante ello, el posicionamiento de un producto es el concepto que tienen los consumidores acerca del mismo en base a sus atributos importantes (Ojeda y Mármol, 2016). En tanto, Zanfardini (2011) sostiene que “un destino puede ser un concepto percibido” (p.4). Así mismo, añade que la imagen percibida de un destino es el juicio creado por la interpretación razonada y emocional del turista como resultado de la conjunción de dos atributos: el perceptual cognitivo, relacionado con las creencias y conocimientos de los turistas acerca del destino (evaluaciones de los atributos); y el afectivo, relacionado con los sentimientos de los turistas en base a lo que conocen del destino, en otras palabras, es la respuesta emocional sobre el destino.

Por otro lado, según Schiffman, Lazar y Wisenblit (2010) la satisfacción es la percepción del consumidor sobre el desempeño del producto o servicio en relación a sus expectativas. Así, cuando un producto o servicio es satisfactorio, los clientes tomarán decisiones en base a las recomendaciones del mismo. Esto genera crecimiento y éxito, pues ya no es la empresa quien ofrece sus productos o servicios, sino que el mismo mercado los busca (Castro, 2014).

GENERACIÓN MILLENNIALS

Se define como millennial a aquellas personas nacidas entre 1980 y 2000 (Álvarez & de Haro, 2017). Así mismo, Díaz, López & Roncallo (2017) consideran que se trata de una generación caracterizada por el uso de la tecnología, internet y las redes sociales, con

un fuerte deseo de información al instante. Además, se trata de una generación que “tiene un pensamiento y actuación diferente, que ha suscitado tanto interés entre las empresas e investigadores de la actualidad. Estos quieren cambiar el mundo, ser más correctos, más honestos, más ecológicos, más orgánicos y más exitosos” (p.198). Así también, añaden que son abiertos a la diversidad en todos sus niveles y se consideran ciudadanos de un mundo globalizado; les gusta tener una experiencia multicultural, aunque tienden a denotar un fuerte desinterés por pertenecer a afiliaciones políticas y otras instituciones como la iglesia (Díaz et al., 2017).

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Martínez y Pérez (2001) consideran que los segmentos son grupos homogéneos de consumidores. En el marco del turismo, Carballo, Fraiz y Araújo (2016) consideran que si los consumidores son diferentes; entonces, no hay un tipo de turista homogéneo, sino que existen diferentes perfiles de turistas que pueden caracterizarse por diversas variables.

En primer lugar, es posible segmentar a los turistas en base a las experiencias buscadas. Así, Nolan y Nolan (1992) afirman que hay tres categorías de destinos religiosos que atraen a diferentes consumidores: 1) los santuarios de peregrinación, frecuentados mayormente por devotos religiosos; 2) los espacios religiosos con carácter histórico-artístico y/o escénicas que atraen a devotos y a otros tipos de turistas debido a que representan historia y arte (por ejemplo, las iglesias antiguas y los museos con obras de arte religioso) y, 3) los lugares donde los encuentros o celebraciones religiosas son la principal atracción (por ejemplo las

ciudades donde hay festividades religiosas de conmemoración de algún santo).

En segundo lugar, es posible segmentar el mercado teniendo en cuenta los valores humanos de los individuos. Es así que, Imhoff y Brussino (2011) se basan en el *Portrait Values Questionnaire* de Schwartz y Rubel-Lifschitz (2009), modelo que incluye 10 valores humanos agrupados en cuatro dimensiones y dos bipolaridades: autotrascendencia versus autopromoción y conservación versus apertura al cambio. Según estos autores, la autotrascendencia está integrada por los valores de universalismo y benevolencia, mientras que a la autopromoción la integran los valores de poder y logro. Así mismo añaden que esta bipolaridad hace referencia a los intereses personales y los intereses colectivos: cuando una persona prioriza los valores que tienen que ver con el poder y el logro personal, quiere decir que hay mayor importancia de los intereses propios sobre los colectivos; por el contrario, cuando los intereses colectivos prevalecen, son los valores de universalismo y benevolencia los que cobran mayor importancia.

Además, sostienen que la conservación está compuesta por los valores de la conformidad, seguridad y tradición. Esta dimensión está relacionada con la conservación de las tradiciones y la conformidad con las normas, mientras que la apertura al cambio compone los valores de autodirección que hace referencia a la independencia de pensamiento y acción, y estimulación que tiene que ver con la vivencia de experiencias nuevas y desafiantes. Por último, el hedonismo, es un valor que no se integra a ninguna dimensión, debido a que está relacionado con la autopromoción y la apertura al cambio (Imhoff y Brussino, 2011).

En tercer lugar, es posible segmentar a los consumidores en base a la percepción del consumidor sobre el desempeño de un servicio (Schiffman, Lazar y Wisenblit (2010). Así, la imagen percibida de un destino es el juicio creado por la interpretación razonada y emocional del turista como resultado de la conjunción de dos atributos: el perceptual cognitivo, relacionado con las creencias y conocimientos de los turistas acerca del destino (evaluaciones de los atributos); y el afectivo, relacionado con los sentimientos de los turistas en base a lo que conocen del destino, en otras palabras, la respuesta emocional que manifiestan los turistas acerca del destino (Zanfardini, 2011). En ese sentido, y finalmente, es importante considerar criterios generales objetivos en el proceso de segmentación, para lo cual el nivel socioeconómico es una variable que permite expresar capacidad de compra y expectativas (Ojeda y Marmol, 2012).

DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación es de carácter descriptivo – exploratorio, ya que se busca especificar los perfiles de un grupo determinado (Hernández et al., 2010). La estructura de la muestra en cuanto a la composición del género y edad se definió en proporciones iguales en cuanto a sexo y edad. Así, se determinó un tamaño muestral de 200 personas de la ciudad de Córdoba entre las edades de 18 a 35 años. Para la recolección de los datos, se diseñó un instrumento de recolección de datos estructurado que constó de 92 ítems (ver Anexo I). Además, se empleó la escala de la Comisión de enlace institucional (AAM - SAIMO – CEIM, 2006) para clasificar el nivel socioeconómico (NSE) de la muestra, el cual se deduce del nivel

educativo y de la ocupación del principal sostén del hogar.

En base a ello, se efectuó un análisis de nodos k-medias aplicándose la media de cada variable (ver Anexo II) para caracterizar a los grupos siendo tres el número de grupos que permitió homogeneizar los sujetos asignados a cada grupo y la heterogeneidad entre los conglomerados (Aldás Manzano y Uriel Jiménez, 2017). Finalmente se complementó el análisis descriptivo de los grupos mediante el desarrollo de tablas cruzadas, donde se tuvo en cuenta un nivel de significación asintótica bilateral menor a 0,05 para el test de Chi-Cuadrado de Person, a efectos de determinar la significatividad de los análisis.

RESULTADOS

a. Análisis descriptivo

Análisis del posicionamiento de la categoría turismo religioso

Se observa que, en base al concepto que tienen los turistas cordobeses sobre el turismo religioso, el 65% de la muestra opina que el turismo religioso es una manera de estar cerca de Dios o de un ser superior. Conjuntamente, consideran que hacer turismo religioso es practicar la espiritualidad en lugares sagrados y una forma de rendir culto y pedir ayuda.

Por otro lado, cuando analizamos los atributos afectivos, observamos que el turismo religioso es atractivo para un 58% mientras que el 42% lo considera aburrido. El 44% tiende a relacionarlo como algo barato y sólo el 23% lo considera costoso. Además, el 31% lo ve como un turismo para descansar y, para los NSE bajos es una actividad agotadora. Por otro lado, se observa que en los niveles medio alto (57%) y bajo

superior (64%) hay una mayor tendencia a ver el turismo religioso como algo totalmente agradable.

Además, hay una fuerte tendencia a considerar al turismo religioso como conservador (76%) y tradicional (78%). Por último, tiende a percibirse como algo sacro (46%), mientras que sólo un 19% lo considera secular.

Córdoba como destino turístico religioso

Los resultados fueron favorables sobre los atributos cognitivos de Córdoba como destino turístico religioso. El 72% de la muestra considera que Córdoba tiene atracciones culturales, históricas y arquitectónicas interesantes para el desarrollo del turismo religioso. Para el 78%, Córdoba posee una gran variedad de atractivos religiosos dignos de conocer, a la vez que el 62% manifestó que la accesibilidad a los atractivos turísticos religiosos de Córdoba es excelente. Además, el 81% opina que Córdoba posee variedad en precios y categorías de alojamientos. Para el 65%, es muy sencillo conseguir información sobre los destinos religiosos de Córdoba. Finalmente, un 75% considera que Córdoba es un lugar muy seguro para vacacionar.

En cuanto a la intención de regresar a los destinos, el 62% manifestó que volvería a visitar los destinos religiosos de Córdoba, pero cuando influye el nivel socioeconómico, los niveles medio alto (66%) y bajo superior (91%) son los que en mayor proporción estarían dispuestos a retornar. En cuanto a los niveles medio (52%) y medio bajo (55%) volverían a visitar los destinos, pero hay una cantidad considerable de estos niveles que no volvería a hacerlo (41% y 32% respectivamente).

En lo que respecta a la recomendación, un 70% afirmó que recomendaría los lugares religiosos de Córdoba, pero cuando se considera el nivel socioeconómico, los niveles medio alto (80%) y bajo superior (82%) son aquellos que en mayor proporción recomendarían los lugares religiosos. Así, se observa un mejor posicionamiento en los niveles socioeconómicos altos, quienes asocian las actividades turísticas como un espacio de desarrollo espiritual, liberador, atractivo y beneficioso.

Además, los motivos de porqué se visitan los cuatro destinos religiosos más importantes de Córdoba son:

1. Manzana Jesuítica por su valor histórico – cultural (40%).
2. El recorrido de Cura Brochero por su valor histórico cultural (18%).
3. Capilla del Monte, el 32% tiende a visitarla por esparcimiento y sólo un 13% por religión
4. El camino a la Virgen de Alta Gracia, el 35% acude por motivos religiosos y sólo un 13% por esparcimiento.

En cuanto al orden de las preferencias de los destinos, se destaca en primer lugar la Virgen de Alta gracia, el camino del Cura Brochero como segunda preferencia, Capilla del Monte tercero y finalmente la Manzana Jesuítica.

Análisis clúster

En base a las variables medidas, fue posible determinar tres grupos de consumidores.

Segmento 1: Turistas religiosos y tradicionales

Este segmento está constituido por el 18% de la muestra total y se caracteriza por organizar sus viajes comprando paquetes turísticos en agencias de viajes, lo que implica que es un poco más dependiente y planificador en la toma de decisiones. Además, casi nunca viajan solos ya que gustan de la compañía familiar y de amigos. Este segmento es el más religioso, en sus viajes siempre están incluidas las visitas a atracciones religiosas y les gusta comprar recuerdos religiosos cuando asisten a eventos o visitan un lugar sagrado. Así mismo, visitan lugares sagrados motivados por la fe y para orar por sus familiares.

En cuanto a sus valores de conservación versus apertura al cambio, se observa que predominan los valores de conservación y obediencia de las normas, ya que para ellos es importante comportarse siempre de forma adecuada y evitar hacer cosas que los demás piensen que están mal. Las tradiciones son importantes para ellos por lo que tratan de seguir las costumbres sostenidas por su familia o religión. En cuanto a sus valores de apertura al cambio, no se observa que busquen aventuras o tomen riesgos. Tampoco perciben importante la gratificación de deseos, el disfrute de la vida y la autocomplacencia.

Así, se puede decir que son colectivistas, debido a que están más abocados a la ayuda, la honestidad y la lealtad; para ellos es muy importante escuchar y entender a gente diferente, la lealtad a sus amigos y la preocupación por el bienestar de las personas de su entorno. Este segmento considera atractivo y agradable al turismo religioso, además de ser una fuente de tradición y respeto.

Segmento 2: Turistas religiosos y culturales

Está compuesto por el 23% de la muestra y se caracteriza por ser un poco más independiente, ya que prefiere organizar los viajes por su cuenta antes que recurrir a una agencia de viajes. Sin embargo, no viaja sin reserva de alojamiento. Les gusta viajar en compañía de la familia y/o los amigos. Este segmento no es muy religioso, ya que en sus viajes pueden o no estar incluidas las atracciones religiosas, pero si gustan de comprar algunos recuerdos o accesorios religiosos cuando visitan un lugar sagrado, aunque en menor proporción que el segmento 1. Además, en ocasiones han visitado lugares sagrados motivados por la fe para orar por sus familiares. Se puede decir que, si visitan lugares sagrados, además de la fe, también lo harían con un fin cultural.

En cuanto a sus valores de conservación versus apertura al cambio, se observa que en este segmento no hay contraposición entre ambas bipolaridades. Así como hay una tendencia a la obediencia de las normas y el respeto por las tradiciones de su familia o religión, también hay una tendencia por la vivencia de experiencias nuevas y desafiantes.

En lo que respecta a la bipolaridad de la autotranscendencia versus autopromoción, tampoco hay una contradicción entre los intereses individuales o colectivistas. Así como les preocupa el bienestar de los demás también hay una alta importancia por los intereses propios. El poder social, autoridad y riqueza caracteriza al segmento 2, ya que desean tener dinero y bienes costosos. El éxito, capacidad, ambición e influencia en las personas y eventos también cobran protagonismo, por lo cual anhelan mostrar sus capacidades. Quieren que la gente los admire y reconozca sus logros.

Con respecto a la opinión que tiene este segmento del turismo religioso, el 67% tiende a considerarlo atractivo, emocionante y una expresión de tradiciones.

Segmento 3: Turistas en busca de aventuras

Está compuesto por el 59% de la muestra. Una de sus características principales es que asume arriesgado, ya que además de preferir organizar sus viajes por cuenta propia, viaja sin reserva de alojamiento y disfruta sus viajes acompañados principalmente por amigos, o incluso, solos. Este segmento es el menos religioso, ya que no les atrae visitar destinos religiosos o comprar accesorios religiosos.

Si observamos su posición en la escala de valores, en la bipolaridad conservación versus apertura al cambio, enfatizan los valores de

apertura al cambio. La vivencia de experiencias nuevas y desafiantes son características destacadas en este segmento. Las tradiciones no son importantes para este segmento, no siguen las costumbres de su familia o religión.

Si bien este segmento no busca poder social, autoridad o riqueza, sí anhela éxito personal y reconocimiento de sus logros, así como la admiración de sus capacidades (aunque en menor proporción que el segmento 2). En cuanto a la opinión de este segmento sobre el turismo religioso, el 62% tiende a considerarlo aburrido y poco atractivo. Un 44% lo considera deprimente y, fundamentalmente, el 84% del segmento lo percibe como conservador y tradicional.

Gráfico 1: Resumen de los segmentos.



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES GERENCIALES

El turismo religioso es uno de los productos turísticos más importantes de la provincia de Córdoba. Sin embargo, no se han encontrado estudios locales sobre el turismo religioso en los jóvenes, ya que por lo general suelen estar enfocados en el segmento adulto mayor. Por ello, esta investigación se focalizó en la generación millennials, que, aunque no es fundamentalmente religiosa, es posible identificar segmentos atractivos para el turismo religioso.

Así, tras el análisis clúster, se elaboraron y proponen tres circuitos turísticos y propuestas turísticas que tratan de adecuarse a cada segmento (véase Anexo III). Así, en el primer grupo que predominan los valores de conservación y autotrascendencia se le propone un paquete turístico con atractivos turísticos y actividades mayormente religiosas como peregrinaciones, festividades, vía crucis, visitas a templos y lugares sagrados o de carácter milagroso donde pueda realizar sus peticiones y tener su experiencia de fe. Incluye visitas a tiendas o puestos de venta de accesorios y recordatorios religiosos propios del lugar.

El segundo grupo, turistas religioso - culturales, es un segmento no muy religioso, ya que en sus preferencias de compra no siempre incluyen las visitas de templos religiosos. Si bien ellos visitan lugares religiosos, no sólo lo visitan por fe, sino también desde un punto de vista cultural como una forma de vivir nuevas experiencias. De tal manera, el paquete turístico que se propone para este segmento debe incluir actividades culturales y de esparcimiento, así como la visita de templos religiosos que se caracterizan por su valor arquitectónico e

histórico, como iglesias, museos, obras de arte y teatros.

El tercer segmento, busca aventuras y es el menos religioso. Para ellos el turismo religioso es una tradición, lo consideran aburrido y conservador. Por ello, el paquete turístico sugerido para este segmento trata de incluir destinos religiosos, pero con un concepto diferente ya que debe intercalar actividades que representen aventuras, desde el alojamiento seleccionado (fuera de lo común y no sólo habitaciones de hotel) hasta actividades como trekking, deporte o visitar templos donde puedan participar en experiencias como la práctica de zazen, espiritualidad y misticismo. Es importante que el paquete sea flexible y promocionado por redes sociales, de forma tal sea percibido como una alternativa de esparcimiento, ya que es un segmento que busca por su propia cuenta información y destinos.

Como todo trabajo académico, este estudio tiene limitaciones. La primera se refiere al uso de la encuesta, pues no es posible evitar sesgos como el de autoselección. Además, en las encuestas los individuos no contestan exactamente lo que piensan, sino que ajustan sus respuestas a las preguntas y opciones de respuesta predeterminadas en el cuestionario. La segunda limitación, se refiere a los contextos del estudio, ya que la recogida de información coincidió con los períodos más intensos de la pandemia por COVID-19, lo que puede haber generado sesgos en cuanto a los deseos y preferencias de consumo (ECLAC, 2020). Para finalizar, es relevante a futuro replicar el cuestionario en otras ciudades para evaluar si los segmentos propuestos son robustos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldás Manzano, J., & Uriel Jiménez, E. (2017). *Análisis multivariante aplicado con R*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Álvarez, A., Mantecón, A. y Puertas, I. (2019). *Sociología del turismo*. CIS.
- Álvarez, J. y de Haro, G. (2017). *Millennials. La generación emprendedora*. Planeta.
- Carballo, R., Fraiz, J., Araujo, N. y Rivo, E. (2016). Segmentación del mercado de un destino turístico de interior. El caso de A Ribeira Sacra (Ourense). *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 14(2), 369 - 383.
- Castro, F. (2014). *Cómo ser y crear una oferta irresistible*. Lulu.
- Comisión de Enlace Institucional, AAM-SAIMO-CEIM (2006). Nivel Socio Económico 2006 <http://www.saimo.org.ar/archivos/observatorio-social/NSE2006-23nov2006-Infomefinal.pdf>
- Díaz, C., López, M. y Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22), 188 - 204.
- ECLAC (Economic Commission for Latin America and the Caribbean) (2020). Recommendations for eliminating selection bias in household surveys during the coronavirus disease (COVID-19) pandemic.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL
- Imhoff, D. y Brussino, S. (2011). Estudio exploratorio de las características psicométricas del Portrait Values Questionnaire en el contexto de Córdoba - Argentina. *Revista Colombiana de Psicología*, 22(1), 135 - 149.
- Irimias, A., Mitev, A. y Michalko, G. (2016). Demographic Characteristics Influencing Religious Tourism Behaviour: Evidence form a Central Eastern - European country. *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 4(3), 19 - 28.
- Martínez, J. y Pérez, L. (2001). *Manual de gestión de microempresas rurales con enfoque de género*. Programa de Apoyo a la Microempresa Rural.
- Martínez, R. (2012). *Turismo espiritual II. Una visión Iberoamericana*. Gutiérrez Ramírez, Alfredo.
- Nolan, M. y Nolan, S. (1992). Religious sites as tourism attractions in Europe. *Annals of Tourism Research*, 19(1), 68 - 78.
- Ojeda, C. y Mármol, P. (2012). *Marketing Turístico*. Paraninfo.
- Ojeda, C. y Mármol, P. (2016). *Marketing Turístico*. Paraninfo.
- Organización Mundial del Turismo (16 de septiembre de 2014). *El primer congreso internacional de la OMT sobre turismo y peregrinaciones explora el nexo entre el turismo y las rutas espirituales*. UNWTO.
- Organización Mundial del Turismo (2021). *Los viajes internacionales en suspenso en gran parte a pesar del repunte de mayo*. UNWTO.

Quesada, R. (2006). *Elementos del turismo*. EUNED.

REPORTUR (2020). WTTC: el turismo es clave para la recuperación económica. *REPORTUR El multilatinio Turístico Líder*.

Schiffman, L., Lazar, L. y Wisenblit, J. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.

Vásquez, G. y Pérez, L. (2015). El turismo religioso en distintas zonas geográficas de España: características de los turistas. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (75), 29 - 54.

Zanfardini, M., Tamagni, L., & Gutauskas, A. (2011). Costumer-based brand equity for tourism destinations in Patagonia. *Catalan Journal of Communication & Cultural Studies*, 3(2), 253–271.

EL EFECTO DEL RECAMBIO GENERACIONAL NO PLANIFICADO SOBRE EL CLIMA LABORAL Y LOS CONFLICTOS GENERACIONALES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Eliana Elizabeth Montesino
elianamontesino@gmail.com

Claudia Toros Scorians
claudiatorosscorians@gmail.com

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

Gabriela Marenzana
gmarenzana@yahoo.com.ar

RESUMEN

El objetivo principal del presente estudio ha sido indagar en los efectos que provoca el recambio generacional no planificado sobre el cliente interno de la empresa familiar, desde el abordaje del marketing interno considerando el análisis del clima laboral y de los conflictos generacionales típicos, en el caso de Mauad SRL.

El diseño del trabajo es esencialmente cualitativo, aunque integra aspectos del enfoque cuantitativo en línea con el diseño descriptivo, pretendiendo esclarecer los elementos clave que inciden en el desarrollo del cliente interno a través del clima organizacional y de las sucesivas generaciones de líderes de la familia empresaria.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron en primer lugar, encuestas a la totalidad de empleados activos, que fueron elaboradas con preguntas abiertas y cerradas de acuerdo a las necesidades de la investigación. Además, se hicieron entrevistas en profundidad a los socios actuales, al sucesor (en su rol de líder) y a aquellos empleados activos no familiares con una antigüedad mayor a cinco años. Finalmente,

la observación estructurada se realizó de acuerdo a la naturaleza de cada tipo de fuente secundaria de datos.

Como resultado de la investigación, se observó que, en líneas generales, la falta de definición temprana de roles y responsabilidades para los miembros de la familia empresaria podría ser la raíz de los conflictos del proceso sucesorio. Además, la interacción confusa y poco formal entre dueños y empleados muestra una tendencia a generar “favoritismos” dentro de la organización, mientras que la existencia de estilos de liderazgo intergeneracionales poco armónicos y polarizados dificultan la consolidación del clima organizacional en el largo plazo.

Palabras Clave: recambio generacional – empresas familiares – impacto en cliente interno.

Recibido: 21/08/2021 | **Aceptado:** 30/04/2022

Cita recomendada APA 7ª ed.

Montesino, E. E.; Toros Scorians, C.; Marenzana, G. (2022). El efecto del recambio generacional no planificado sobre el clima laboral y los conflictos generacionales de la empresa familiar. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 1(1), 13–20.

INTRODUCCIÓN

La presente publicación tiene por finalidad presentar los resultados del estudio de las dificultades que plantea el recambio generacional de la conducción de la empresa familiar sobre el cliente interno, mediante la descripción de los conflictos familiares típicos y el análisis del clima organizacional.

La idea surge de observar los conflictos que afrontan las empresas familiares de la zona del Alto Valle en la toma de decisiones y cómo afectan al desarrollo y crecimiento de las organizaciones. No son pocos los casos en los que se observa que las mismas no superan la segunda generación ni perduran en el tiempo, lo cual plantea cierto inconveniente para la economía nacional, dado que Argentina tiene como base de su actividad económica a las pymes y, en particular, a las organizaciones de tipo familiar.

El caso de estudio corresponde a la situación que atraviesa en la actualidad la empresa neuquina de servicios de construcción, Mauad SRL, constituida originalmente por cuatro socios (dos esposos y sus hijos) y dedicada al movimiento de suelos. La organización ha sufrido el reciente fallecimiento de su fundador, quedando el hijo mayor al frente del negocio.

El principal aporte de este trabajo se centra en brindar una aproximación respecto del comportamiento del cliente interno de la empresa familiar frente al recambio generacional, de manera tal que se pueda emplear en pro de la prolongación de la vida de la empresa, pudiendo superar las etapas de sucesión y de reformulación cíclica del esquema familia/empresa. El concepto de cliente interno (tanto personal familiar como no familiar) implica aquí la resignificación del tradicional

empleado en una relación de valor creada por el marketing interno, en donde la empresa procura la satisfacción del mismo en el contexto laboral.

MARCO TEÓRICO

La empresa familiar

La base de la investigación se halla fundada en la estructura típica de una empresa familiar argentina, con la particular interacción familia/empresa que plantea este tipo de organizaciones. Así, el grado de participación de los familiares en la estructura, los diversos intereses involucrados, los distintos niveles de responsabilidad y los roles desempeñados se combinan y conforman la dinámica en medio de la cual el negocio debe desarrollarse, influido también por el sector específico en el que se sitúa y el tamaño de la organización, entre otros factores.

Según Dodero (2015), las distintas etapas del ciclo de vida empresarial acompañan a la evolución de la familia, existiendo distintas crisis que marcan la finalización de una etapa y el comienzo de otra.

- Etapa 1: Etapa del Fundador. Crisis por falta de delegación.
- Etapa 2: Crecimiento por liderazgo del Fundador. Crisis por Ingreso de los hijos.
- Etapa 3: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos. Fallecimiento del Fundador y crisis de poder entre hermanos.
- Etapa 4: Crecimiento por Gobierno Corporativo Profesional.

A medida que esas fases se desarrollan, la dinámica de estas empresas se verá naturalmente afectada por la existencia de

conflictos resultantes de la interrelación de tres grupos de personas: los integrantes de la familia, de la empresa y del grupo de propietarios.⁽¹⁾ Por un lado, Vanoni Martínez y Pérez (2015) abordan los conflictos de la empresa familiar tomando un enfoque generalista (toda clase de organizaciones en cualquier momento de su vida) de la clasificación del psicólogo Edmundo Barón:

- ✓ Conflictos cognoscitivos: surgen de la contraposición de ideas, metas y objetivos de las partes involucradas, por mala comunicación.
- ✓ Conflictos emocionales: se centra la atención en los sentimientos, gustos y emociones que afloran en cada persona al momento de vincularse.
- ✓ Conflictos procedimentales: hacen referencia a las distintas y contrapuestas formas de hacer las cosas o actuar frente a múltiples situaciones.

Por su parte, Doderó (2015) identifica una serie de conflictos que surgen con la segunda crisis por el ingreso de los hijos mucho antes del recambio generacional, cuyo análisis puede concatenarse con la clasificación anterior:

- ✓ Superposición de roles familiares y empresariales (cognoscitivo);
- ✓ Dicotomía entre confianza y profesionalismo (cognoscitivo);
- ✓ Estilos de liderazgo intergeneracionales (procedimental);
- ✓ Falta de trabajo en equipo (emocional).

(1) Se ha considerado como un solo grupo a los integrantes de la familia y a los propietarios, dado que en este caso coinciden y no existen familiares no propietarios ni propietarios no familiares.

Del mismo modo, el autor vincula con la tercera crisis aquellos conflictos que se dan por el fallecimiento del fundador y los conflictos de poder entre los hermanos:

- ✓ Dificultades para evaluar la gestión de familiares con criterios objetivos (procedimental);
- ✓ Disputa por el control del negocio entre integrantes de la segunda generación (emocional);
- ✓ Reparto de compensaciones económicas equitativas por labores desempeñadas (procedimental).

Pero al margen de los conflictos naturales y más allá de percibirse como un negocio redituable en base al análisis de parámetros objetivos, la empresa familiar frecuentemente se concibe como el legado que se transfiere de padres a hijos: un tesoro que trasciende lo material y va cargado de valores desarrollados en el seno familiar. En esa lógica, la sucesión es inevitable debido al paso del tiempo y a la existencia finita del ser humano.

Si bien aún no existe una teoría general y formal de planificación sucesoria en las empresas familiares, de acuerdo a Sharma, Christmas y Chua (2003) la sucesión ha sido objeto de investigación académica desde la década de 1960, cuyos orígenes han sido estudios de casos (Kesner y Seborá, 1994), tomando como ejes principales las circunstancias y consecuencias de la sucesión (Sharma, Christmas y Chua, 2003). Al respecto, sostiene Ernesto Niethardt: *“La elevada tasa de mortalidad de las empresas familiares pone claramente de manifiesto que la sucesión constituye la etapa más crítica de su ciclo de vida”. El mismo autor agrega: “la capacidad emprendedora de la siguiente generación y el*

desarrollo de las habilidades comunicativas en la familia aparecen como elementos clave para su preparación". (Niethardt, 2012, p.69)

Además, de acuerdo a (Lansberg (1988) Malone (1989) y Rubenson y Gupta (1996) (citados en Sharma, Chrisman y Chua (2003), es usual que la sucesión sea concebida como un proceso planificado y ejecutado bajo el control del líder de la empresa familiar aún en ejercicio (Sharma, Chrisman y Chua, 2003). Pero esa situación ideal no siempre tiene lugar y muchísimas veces se debe afrontar la falta de planificación del mencionado proceso.

El marketing interno

Según Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (2011), esta rama específica del marketing propone aquellas acciones que una empresa puede llevar a cabo para gestionar su imagen como empleador y ofrecerle al cliente interno (habitualmente definido como recurso humano) una experiencia que satisfaga su necesidad de formar parte de una organización en el largo plazo (fidelización) sin perder de vista en ningún momento que el objetivo aglutinante de todas las acciones es finalmente la satisfacción del cliente externo.

En ese marco y en vistas de conocer y describir al cliente interno de la empresa familiar, es importante destacar que los negocios familiares en general promueven un grado de sostenibilidad mayor al de un negocio no familiar, de acuerdo a Jorge Hambra: *"las empresas familiares cuentan con una fuerte identidad; tienen historia, recuerdos y una épica; tienen la pasión y el apego de lo propio"*. (Hambra, 2012, p.56). Dicha circunstancia determina los rasgos de los colaboradores que pueden adaptarse a este tipo de empresa: están los

que pueden llegar a apreciar como propio el proyecto y a tolerar la dinámica empresa/familia y aquellos que les resultará ajeno y no podrán apegarse.

Dentro de los rasgos más característicos del comportamiento se halla la generación de pertenencia. Siguiendo el análisis de Miguel Jurado (2018), actualmente en los equipos de trabajo de las organizaciones argentinas⁽²⁾ es posible ver cuatro generaciones conviviendo: Tradicional, Baby Boomers, Generación X y Millenials. El mencionado autor describe en cada generación los intereses generales, los valores más representativos y las conductas típicas en el ámbito laboral.

La cultura organizacional

Chiavenato (2009) sostiene que la cultura organizacional se encuentra atravesada por aspectos formales e informales que condicionan el comportamiento general e individual: cada persona que ingresa por primera vez se enfrenta a la tarea de reconocer políticas, jerarquías y tareas "oficiales" a cumplir, para luego deducir el funcionamiento informal de la empresa que lo premiará o castigará con la misma severidad que la estructura formal. Como en todo grupo humano, las lealtades internas que coinciden con las jerarquías oficiales y visibles conviven con aquellas que son influidas por variables poco percibidas en la dinámica diaria (admiración profesional, camaradería, afinidad, seguridad, beneficios, equidad percibida, etc.). Asimismo, la debilidad o fortaleza de la cultura (grado de aceptación de normas formales por parte del

(2) El autor ha establecido rangos etarios distintos para Argentina respecto de los estipulados por investigadores internacionales para el estudio de las generaciones, en función de que las fechas de eventos y procesos histórico-políticos más relevantes ocurridos en el país no coinciden exactamente con aquellos ocurridos a nivel global.

cliente interno) es un factor a considerar en el análisis.

El liderazgo intergeneracional

Al abordar el liderazgo y describir el “estilo” de un líder, Lazzatti y Sanguineti (2003) refieren dos posibles fenómenos observables: a) el comportamiento específico en una determinada situación (conducta participativa, directiva, etc.); b) el estilo general, es decir la tendencia hacia un comportamiento más permanente, más allá de las situaciones particulares. El modelo del liderazgo situacional se ha seleccionado como el más apto para describir la función de los líderes y se define, en principio, en base a la primera concepción de estilo, considerando que puede adoptar diferentes tipos en función de la situación y calificación de los colaboradores (madurez), adaptando así el más eficaz en cada momento y de acuerdo a las necesidades del equipo.

El “estilo” del líder se determina por la interacción entre la conducta de tarea o “cantidad” de dirección que proyecta, y la conducta de relación o “cantidad” de apoyo socioemocional que suministra el mismo. A medida que el nivel de madurez del cliente interno se desarrolla en la organización, es deseable que el líder disminuya la conducta de tarea e incremente la conducta de relación.

El clima organizacional

Toro Álvarez y Sanín Posada (2014) definen al clima laboral como aquellas percepciones compartidas por el conjunto de colaboradores sobre diferentes realidades del trabajo. Luego, detallan diez variables que componen el clima, las cuales constituyen la percepción del grado de un componente: trato interpersonal,

valores colectivos, apoyo del jefe, claridad organizacional, disponibilidad de recursos, retribución, estabilidad, coherencia, sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

Cabe destacar que tanto el concepto de cultura desarrollado anteriormente, como el de clima organizacional, se sostienen en las relaciones que mantienen las personas entre sí y con la organización, y algunos autores sostienen que el clima es un reflejo de la cultura (Cardona Etcheverri y Cruz, 2014). En este trabajo, sin ánimo de profundizar en este análisis, se contemplan solo 2 variables de la cultura que ayudan a enmarcar el comportamiento de las personas: las normas y las relaciones informales líder-cliente interno.

METODOLOGÍA

El diseño de la investigación es cualitativo, al constituir un proceso inductivo, aunque integra aspectos del enfoque cuantitativo (como la medición de fenómenos y el intento de buscar precisión sobre algunas variables), dada la naturaleza compleja del clima organizacional y la cultura. En su aspecto cuantitativo, la investigación sigue la línea del diseño descriptivo, pretendiendo esclarecer los elementos clave o variables que inciden en el desarrollo del cliente interno a través de la cultura organizacional, del clima organizacional y de las sucesivas generaciones de líderes de la familia empresaria.

Precisamente, el objetivo principal de la investigación se centró en analizar los efectos que provoca la sucesión no planificada sobre el cliente interno, considerando el análisis del clima laboral y de los conflictos generacionales típicos, desde el abordaje del marketing interno, en el caso de Mauad SRL. Se considera que el

caso seleccionado, es representativo teniendo en cuenta el fenómeno que se pretende abordar para su estudio. Además, se buscaron los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Explorar conflictos generacionales en la dirección empresarial de los socios, referidos al proceso sucesorio no planificado de la empresa familiar.
- ✓ Conocer al cliente interno de la empresa familiar frente al recambio generacional, considerando su impacto en la percepción de la cultura en sus aspectos formales y no formales.
- ✓ Indagar sobre los estilos de liderazgo del fundador y del sucesor, implicados en el desarrollo del cliente interno de la empresa familiar.
- ✓ Interpretar el impacto del recambio generacional no planificado en el clima organizacional a la luz del Marketing Interno en las empresas familiares.

En virtud de que el presente trabajo fue realizado en período de pandemia COVID-19 y con las limitaciones que tal situación generó, debieron tomarse diversas decisiones metodológicas, una de las cuales fue la realización de un estudio de caso, a partir de la cual no se ha pretendido realizar generalizaciones sino una aproximación a la realidad que transitan las empresas familiares en proceso de sucesión.

La unidad de estudio ha sido “Mauad SRL”, empresa familiar del sector de la construcción ubicada en la ciudad de Centenario (provincia de Neuquén), de acuerdo a Doderó (2015) se encuentra en la etapa 3 del ciclo de vida y transitando el reciente fallecimiento del fundador (y la crisis de poder entre hermanos).

Las principales técnicas de recolección utilizadas fueron:

- Entrevistas en profundidad que se aplicaron a los socios y a los empleados activos con antigüedad mayor a cinco años (N=10), para indagar sobre la percepción individual de la empresa familiar como los conflictos generacionales en la dirección, clima organizacional, estilos de liderazgo y percepción de aspectos formales e informales de la cultura.
- Encuestas aplicadas a la totalidad de empleados activos (N=45) para estudiar los estilos de liderazgos y el clima organizacional y percepción de la cultura.
- Observación estructurada de fuentes secundarias de datos para describir el perfil del cliente interno.

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación.

Conflictos generacionales en la dirección

En materia de conflictos cognoscitivos, estos se han circunscripto a la superposición de roles, que se investigó mediante la comparación de la empresa y la familia en materia de desarrollo. Los socios opinaron que hubo una total superposición de roles que mermó el desarrollo de ambos “universos” y en repetidas oportunidades se han transcrito los roles de la estructura familiar en la estructura empresarial formal, generando todo tipo de inconvenientes.

En línea con los conflictos emocionales, destacaron el proceso sucesorio en general y el fallecimiento del fundador en particular como ejes centrales. En cuanto a la sucesión, el

sucesor reconoció que no había sido planificada, sino que fue teniendo lugar a medida que el contexto lo requería. En cambio, el hijo menor sostiene que no fue un “proceso” como tal, sino que fue un hecho forzado por el hijo mayor, que se ubicó intempestivamente en esa posición y desde allí lidera hoy. Del mismo modo, el sucesor no ve una afectación concreta al negocio ante el fallecimiento del fundador, mientras que el hijo menor, si bien coincide en que la empresa como unidad económica no se vio impactada, percibe una afectación más marcada en la estructura y dinámica de la reunión de socios.

Finalmente, se investigaron los conflictos procedimentales, siendo la dicotomía entre confianza y profesionalismo la disyuntiva más comentada por los entrevistados.

Caracterización del cliente interno y de la cultura

En primer lugar y para caracterizar al cliente interno de la empresa familiar y posicionarlo en la estructura formal, se relevaron datos de fuente secundaria, provenientes de bases de datos y estadísticas suministradas por el departamento de recursos humanos de la empresa, así como del organigrama y de las evaluaciones de desempeño realizadas a fines de 2020 por parte de los coordinadores de cada área⁽³⁾.

En segundo lugar, se relevaron datos de fuente primaria mediante la encuesta a todo el personal, las entrevistas al cliente interno más antiguo y la entrevista en profundidad al sucesor.

(3) La empresa excepcionalmente autorizó el acceso a los datos de las evaluaciones de desempeño para la realización de la investigación; dicha información fue utilizada bajo estricta reserva.

Perfil del cliente interno

Los aspectos más importantes a la hora de caracterizar al cliente interno fueron la antigüedad y la generación. En promedio, la antigüedad del personal es de 3,97 años, la mayor antigüedad es de 17,5 años y la mínima es de 3 meses. Esto indica que el cliente interno es bastante “joven” en la organización, considerando una crisis económica que atravesó la empresa en 2015/2016, comentada en varias oportunidades por el sucesor y los empleados más antiguos, como uno de los factores que afectó a la estructura y tamaño de la nómina actual.

Respecto de la generación, actualmente en los equipos de trabajo de la organización es posible ver tres generaciones conviviendo: Baby Boomers (24%), Generación “X” (19%) y Millennials (57%).

BIBLIOGRAFÍA

- Benedetti, A. (2017). *Marketing en Redes Sociales: Detrás de escena*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina.
- Buzzi, L. (Abril de 2020). ¿Cómo serán los negocios tras el COVID-19? *elPeriódico*.
- Fernandez, P., & Bajac, H. (2018). *Gestión del marketing de servicios*. Argentina: Ediciones Granica.
- Grönroos, C. (1984). *A Service Quality Model and its Marketing Implications* (Vol. 18). *European Journal of Marketing*.
- Havas. (2020). *HMG Coronavirus IV*. Havas Media Group, España.

Kantar. (2020). Covid - 19 Barometer. Kantar, Buenos Aires. Argentina.

Kerin, R. A., Rudelius, W., & Hartley, S. W. (2014). *Marketing Undécima Edición*. México: Mc Graw Hill Education.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. México: Pearson Prentice Hall.

COMPROMISO DEL CLIENTE CON LAS MARCAS DE TRANSPORTE AÉREO. COMPARACIÓN ENTRE LATAM Y AEROLÍNEAS ARGENTINAS AÑO 2018

Jesica Perez Benegas
jperezbenegas@gmail.com

Lucía Tamagni
luciatamagni@gmail.com

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

Marina Zanfardini
marina.zanfardini@fatu-uncoma.com.ar

RESUMEN

Este artículo analiza el concepto de *Customer Engagement* – CE - en el mercado aerocomercial Argentino, analizando particularmente las marcas aerocomerciales: LATAM y Aerolíneas Argentinas, en un contexto de pre-pandemia COVID 2019, puntualmente durante el año 2018.

Para realizar el estudio se utilizó un diseño de investigación descriptivo siguiendo un enfoque cuantitativo. Como resultado se obtuvieron un total de 272 encuestas válidas, realizadas por usuarios de las marcas en estudio, entre abril y agosto del 2018. Los datos obtenidos fueron analizados por el software SPSS y EQS, para analizar la fiabilidad y validez del modelo.

El objetivo del estudio fue analizar y comparar las cinco dimensiones del CE (entusiasmo, atención, absorción, interacción e identificación) entre las marcas LATAM y Aerolíneas Argentinas.

Los datos empíricos demostraron que comparativamente las cinco dimensiones del Compromiso al Cliente arrojaron resultados positivos y significativos para la marca

Aerolíneas Argentinas por sobre Latam. Sin embargo, hacia dentro de cada factor no se pudieron analizar todos los indicadores por presentar valores similares en ambas aerolíneas.

Estudiar el concepto de CE resultó interesante, al ser un concepto recientemente incorporado a la literatura académica de marketing con escasas aplicaciones empíricas en el campo académico del turismo (So *et al.*, 2014).

Este estudio propone y prueba un modelo de antecedentes y consecuencias del *Customer Engagement* como un constructo multidimensional y para un servicio específico.

Palabras Clave: customer engagement – dimensiones - marcas aerocomerciales - argentina.

Recibido: 21/08/2021 | **Aceptado:** 30/04/2022

Cita recomendada APA 7ª ed.

Perez Benegas, J.; Tamagni, L.; Zanfardini, M. (2022). Compromiso del cliente con las marcas de transporte aéreo. Comparación entre LATAM y Aerolíneas Argentinas Año 2018. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 1(1), 21–35.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha evidenciado que el compromiso del cliente con las marcas (*Customer Engagement-CE*), aumenta la lealtad, la confianza y las evaluaciones de las marcas (Harrigan *et al.*, 2017). Al involucrarse, los consumidores exhiben disposiciones que van más allá de los comportamientos de consumo tradicionales (Dessart, Veloutsou & Morgan-Thomas, 2015).

El estudio se desarrolló en un contexto de pre-pandemia COVID 2019, puntualmente durante el año 2018. Se estudiaron dos marcas que se encontraban fuertemente posicionadas en el mercado de cabotaje (LATAM y Aerolíneas Argentinas) y que enfrentaban el desafío de un nuevo escenario competitivo por la incorporación de las aerolíneas low cost.

En ese momento, las líneas aéreas low cost ingresaron al mercado, ofreciendo tarifas más económicas con una oferta reducida y pago de servicios como la comida a bordo o el despacho de equipaje. Por su parte, las aerolíneas que tradicionalmente operaban en las rutas argentinas se enfrentaron a un gran desafío: adaptar sus estrategias al nuevo escenario competitivo.

Atendiendo al contexto de competencia basada en precios que enfrentan las aerolíneas LATAM y Aerolíneas Argentinas, resultó interesante estudiar el concepto de CE. Considerando, además, que el CE es un tema emergente en marketing de servicios, con escaso desarrollo conceptual y pocos casos de aplicaciones empíricas recientes, sobre todo en el campo turístico (So *et al.*, 2014). Este trabajo contribuye en el último sentido, específicamente en el contexto del sector aerocomercial de cabotaje en Argentina.

OBJETIVO

El presente artículo tiene como objetivo analizar y comparar las dimensiones del CE (entusiasmo, atención, absorción, interacción e identificación) entre las marcas LATAM y Aerolíneas Argentinas.

ENFOQUE

El compromiso del cliente se caracteriza por interacciones repetidas entre un cliente y una organización que fortalecen la relación que un cliente tiene con la marca y la organización (Harrigan *et al.*, 2017).

Los beneficios que los clientes pueden obtener de las marcas van más allá de la compra y momento de consumo. Como afirman Chávez y Vásquez (2016), desde la llegada de Internet la relación empresa-consumidor ha sufrido grandes transformaciones, presentándose cambios en los hábitos de consumo, en los canales de distribución y en la definición de servicios, entre otros aspectos. Con la aparición de las redes sociales se empieza a vivir una nueva etapa de relación empresa – cliente (Nagua Jimenez, 2016).

En lo que respecta al mercado de las compañías aéreas en Argentina, se observa una fuerte apuesta de las principales compañías por la gestión activa de su presencia online orientada a la construcción de marca y la atención al cliente (iprofesional, 2018).

POLÍTICA DEL MERCADO AEROCOMERCIAL DE ARGENTINA

Según el informe realizado por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA, 2017) sobre la industria de aerolíneas, la aviación en

Argentina contribuye al desarrollo económico y social del país. El transporte aéreo potencia el desarrollo empresarial y el comercio internacional, facilita la inversión extranjera y el turismo.

El estudio de las compañías aéreas en Argentina: LATAM y Aerolíneas Argentinas resultó de interés en el contexto pre-pandemia 2019, por la situación que atravesaba el mercado aerocomercial desde el año 2017, luego del impulso de nuevas políticas estatales denominada “La Revolución de los Aviones” (Ministerio de Transporte, 2018).

El Plan Estratégico tenía como objetivo que más argentinos vuelen y que el transporte aéreo crezca, generando más trabajo y mejorando la conectividad para impulsar el turismo, industria estratégica para el crecimiento de la Argentina.

La intención era duplicar la cantidad de personas que viajaban en avión dentro de la Argentina, a partir de tres pilares fundamentales: el crecimiento de Aerolíneas Argentinas; el ingreso de nuevas líneas aéreas acompañado del crecimiento de las existentes; y por último, la modernización de la infraestructura aeroportuaria junto con el rediseño del espacio aéreo y la mejora en su gestión.

Estas nuevas compañías están ingresando al mercado ofreciendo tarifas más económicas con una oferta reducida y paga de servicios como la comida a bordo o el despacho de equipaje. Dada la situación de ingreso de las nuevas empresas *low cost*, las aerolíneas que tradicionalmente operan en las rutas argentinas se enfrentaron a un gran desafío: adaptar sus estrategias al nuevo escenario competitivo.

Durante el año 2018, el mercado aéreo de Argentina estaba liderado por la empresa del

estado Aerolíneas Argentinas, operando bajo dos marcas, Aerolíneas Argentinas y Austral. La segunda empresa en importancia por cantidad de vuelos y pasajeros transportados, es LAN-Argentina, que opera con el nombre comercial de Latam.

El informe anual de EANA (2018), presenta las cuotas de mercado por compañía aérea en los vuelos de cabotaje de Argentina, Aerolíneas Argentinas junto a Austral constituye el 66% del transporte de pasajeros dentro del territorio nacional, LATAM ocupaba en ese momento una porción del 16% de los vuelos nacionales; y comenzaba a visualizarse el lugar de las nuevas compañías *low cost* operando recientemente por las rutas aéreas de Argentina. Flybondi había absorbido un 8%, seguida por Andes con un 7%.

Aunque las *low cost* plantean la competencia desde el precio de los pasajes, las grandes empresas también apuntan a optimizar la calidad de sus servicios, como forma de consolidarse y diferenciarse (Velázquez, 2018).

Frente a este nuevo escenario de competencia basada en precios que enfrentaron las aerolíneas LATAM y Aerolíneas Argentinas, resultó interesante estudiar el concepto de *Customer engagement* – CE.

DEFINICIONES DEL CUSTOMER ENGAGEMENT

El concepto de *customer engagement* (CE) ha adquirido recientemente gran importancia en la bibliografía del marketing, al estar asociado a una serie de comportamientos del cliente hacia la empresa, que van más allá de la compra, y que se producen como resultado de motivaciones individuales (van Doorn, 2010)

En la actualidad, las empresas y las marcas han comenzado a reflexionar sobre el efecto de los comportamientos no transaccionales, o negociables con el cliente, como parte del desarrollo empresarial. Estos comportamientos, a pesar de no generar ingresos a corto plazo, no son transaccionales para el cliente, y resultan muy valiosos para las empresas, por generar un fortalecimiento de la imagen y por ser un potencial para llegar a influir a otros consumidores a largo plazo (Cambra Fierro, Melero, & Sesé Oliván, 2012).

Es evidente que el valor que los clientes atribuyen a las marcas se conforma a través de un mecanismo más elaborado que una única compra. El valor del cliente es, por lo tanto, impulsado por la naturaleza y la intensidad del “compromiso del cliente” con respecto a la empresa y a la oferta de sus productos y/o servicios (Kumar et al., 2010)

El CE es un concepto emergente en la literatura académica de marketing y sus conceptualizaciones iniciales se han basado en otros campos de las ciencias sociales (Hollebeek, 2011), como la psicología educativa y el comportamiento organizacional (Dessart, Veloutsou & Morgan-Thomas, 2016). Asimismo, posee un desarrollo conceptual y aplicaciones empíricas recientes en el campo turístico (So et al., 2020).

En este trabajo se ha utilizado la definición de Brodie *et al.* (2011), que considera que el compromiso del cliente es un estado psicológico que se produce en virtud de experiencias del cliente, interactivas y co-creativas, con la marca. Las cuales se desarrollan en un proceso dinámico y reiterado dentro de las relaciones de servicio que co-crean valor.

Dimensiones del customer engagement

El CE es multidimensional, abarcando dimensiones cognitivas, como la atención del cliente e interés en una marca; emocionales, como sentimientos de inspiración y orgullo causados por una marca; y conductuales, como el entusiasmo y la energía para la interacción con una marca (Harrigan *et al.* (2017; So *et al.*, 2014).

Identificación

Grado de unidad percibida por el consumidor con la marca o pertenencia a ella.

Ocurre cuando el consumidor se identifica más con ciertas marcas que con otras, particularmente con aquellas que coinciden con su propia imagen (Harrigan *et al.*, 2017). La identificación es activa, selectiva y voluntaria, y motiva a los consumidores a involucrarse en comportamientos relacionados con la marca y comportamiento extra rol, como recomendar productos a otros (So *et al.*, 2014), que han sido reconocidos como comportamientos CE.

Entusiasmo

Grado de entusiasmo e interés que un cliente tiene en la marca (Vivek, 2009). La dimensión de entusiasmo representa el fuerte nivel de emoción e interés de un individuo con respecto al enfoque del CE (So *et al.*, 2014). La sensación de entusiasmo es un indicador central del compromiso de un cliente con una marca, y se diferencia de otros constructos similares como la satisfacción.

Atención

Grado de atención, enfoque y conexión que tiene un consumidor con la marca (Vivek, 2009).

Es probable que la atención persistente hacia una marca lleve a niveles más altos de compromiso (Harrigan *et al.*, 2017).

Un consumidor que está comprometido con una marca se ve atraído por la información relacionada con la marca (So *et al.*, 2014).

Absorción

Estado agradable en el que el cliente está totalmente concentrado, feliz y profundamente absorbido mientras desempeña su papel de consumidor de la marca (Patterson *et al.*, 2006).

La literatura sobre el compromiso indica que un nivel profundo de concentración e inmersión total del cliente al interactuar con la empresa, su oferta u otros clientes, significa un fuerte nivel de CE (So *et al.*, 2014).

Interacción

Participación en línea y fuera de línea de un cliente con la marca u otros clientes, fuera de la transacción de compra (Patterson *et al.*, 2006).

La interacción es fundamental para el compromiso del cliente e implica compartir e intercambiar ideas, pensamientos y sentimientos sobre las experiencias con la marca y otros clientes de la marca (Vivek, 2009). A medida que aumenta el nivel de compromiso, los clientes participan activamente en actividades que van más allá de ser un receptor pasivo de un producto o servicio, estarán más interesados en intercambiar sus experiencias,

pensamientos y sentidos con los demás (So *et al.*, 2014).

DISEÑO METODOLÓGICO

Casos de estudios

Los casos de estudios son las compañías aéreas LATAM y Aerolíneas Argentina, que son operadoras de vuelos de cabotaje en el territorio argentino con mayor participación en el mercado.

Tipo de investigación y enfoque

Si bien se han desarrollado algunas investigaciones empíricas respecto al CE, existen escasos estudios que aborden el fenómeno en el ámbito de las marcas turísticas. En este sentido, la elección del tema resulta innovador, dado que la concepción del CE planteada por el Modelo de So *et al.* (2014) no ha sido estudiado en el campo de la actividad aerocomercial y, tampoco, a nivel latinoamericano.

De acuerdo al tipo de investigación es un diseño de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo, ya que se midieron indicadores de variables y dimensiones capaces de ser cuantificados.

Tipo de muestreo

Para realizar este estudio se utilizó un muestreo no probabilístico por bola de nieve, que funcionó a partir de la selección de individuos a estudiar y se les solicitó a ellos que envíen las encuestas online a nuevos participantes entre sus conocidos, cumpliendo las condiciones de la muestra.

Unidad de relevamiento y muestra

El CE fue medido en los consumidores argentinos, por lo que para la selección de la población objeto de estudio quienes participaran del estudio debían cumplir con tres condiciones: ser residentes de alguna de las provincias o CABA de la República Argentina, haber utilizado los servicios de las aerolíneas: LATAM/ Aerolíneas Argentinas y haber utilizado los servicios en los últimos 5 años. Para realizar este estudio se utilizó un muestreo no probabilístico por bola de nieve.

Instrumento de recolección de datos

Para la recolección de los datos se utilizaron como instrumento de recolección de datos dos encuestas online, con alto grado de estructuración, una para Aerolíneas Argentinas y otra para LATAM.

El constructo CE fue medido a través de 18 indicadores para las 5 dimensiones propuestas en el marco teórico (Tabla 1). Para realizar la medición de los indicadores se aplicó con una escala Likert de 7 puntos.

La toma de los datos se realizó entre los meses de abril y julio de 2018, accediendo de esta manera a 288 personas entre las dos aerolíneas, de éstas resultaron válidas y completas 272 encuestas, 133 para LATAM y 139 para Aerolíneas Argentinas.

TABLA N° 1: Dimensiones e indicadores de CE.

IDENTIFICACIÓN	Cuando hablan mal de la línea aérea xx lo siento como un insulto hacia mi
	Cuando hablo sobre esta línea aérea usualmente uso el “nosotros” en lugar de “otros”
	Siento que los éxitos de esta línea aérea son mis éxitos
	Cuando alguien elogia a esta línea aérea lo siento como un cumplido hacia mi persona
ENTUSIASMO	Soy un apasionado por xx
	Mis viajes no serían lo mismo sin xx
	Amo xx
	Me gusta aprender más sobre xx
ATENCIÓN	Presto mucha atención a lo relacionado con xx
	Cuando leo o escucho información sobre xx atrae fácilmente mi concentración en eso

continúa en la página siguiente

ABSORCIÓN	Cuando estoy planificando mi compra de un vuelo XX me olvido de todo a mi alrededor
	Cuando estoy planificando mi compra en XX el tiempo pasa rápidamente
	Me dejo llevar cuando interactué con xx
	Al comprar en xx me siento feliz
INTERACCIÓN	Me gusta involucrarme en discusiones sobre xx
	Disfruto el intercambio con otras personas que piensan de manera similar a mí sobre xx
	Participo activamente en discusiones sobre xx
	A menudo participo de actividades propuestas por xx, más allá de la compra.

Nota: "XX" fue reemplazado por las marcas de las líneas aéreas

RESULTADOS

Características de los encuestados

En la muestra predominaron las mujeres, las cuales representaron el 65,4% de las respuestas frente a un 34,6% de hombres. En el caso de Aerolíneas Argentinas las mujeres fueron representadas en un 68%, frente a un 63% para LATAM Argentina.

Todos los grupos de edades fueron cubiertos en cada una de sus cuotas, siendo el más representativo el rango etario de 35 a 49 años (40,8%) y de 18 a 34 años (34,6%). En cada submuestra se presentaron leves diferencias, el rango de 18 a 34 años estuvo mayormente representado entre los encuestados de la empresa LATAM Argentina) en la que alcanzó el 41%, frente a un 29% para los de Aerolíneas Argentinas. Sin embargo, para esta última empresa el grupo más significativo fue el rango etario de 35 a 49 años, representó el 45% de la submuestra, frente a un 36% de LATAM.

La muestra relevada incluyó mayormente individuos con elevados niveles de educación formal, debido a que un 54% de ellos indicaron que tenían formación Terciaria/Universitaria y un 38% alcanzó el nivel de estudios de posgrado. Si bien la distribución de los niveles educativos fue similar dentro de cada submuestra, en el caso del nivel Posgrado los encuestados de Aerolíneas Argentinas alcanzaron un valor por encima de LATAM, 41% frente a 35%. En el caso de Aerolíneas Argentinas el valor más alto estuvo en el 56% de encuestados con un nivel de formación Terciario/Universitario (56%), frente a un 52% de LATAM Argentina.

Fiabilidad y validez del instrumento de recolección

Una vez recolectados los datos, se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) con el software QS, que permitió corroborar la fiabilidad y validez de la escala CE.

Luego se estimaron los factores para cada dimensión. El factor es una variable que no

se mide empíricamente, sino que se estima a partir de los indicadores y sus cargas factoriales resultantes del AFC. Si se ha corroborado la fiabilidad y validez de la escala, se pueden utilizar los factores como “variables resumen” de los indicadores efectivamente medidos en la muestra y simplificar la comparación del modelo analítico según línea aérea.

Se debe tener en consideración que los factores, al ser variables calculadas tras un AFC, no mantienen la escala de los indicadores medidos (1 a 7) sino que tienen una distribución normal con valor medio de 0 y un desvío estándar de 1.

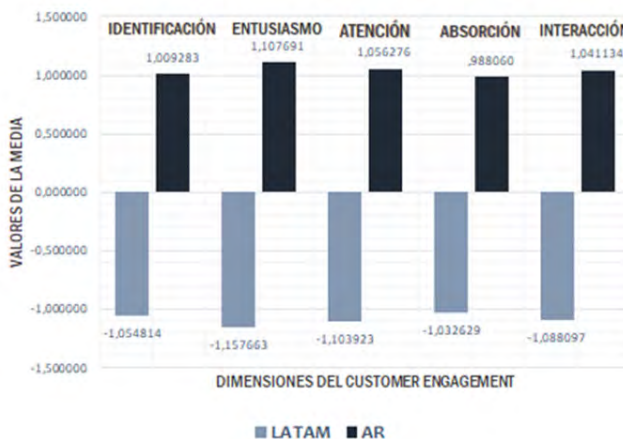
Posteriormente, se realizó el análisis comparativo entre las empresas aerocomerciales, a través de un análisis de valores medios de cada uno de los factores para cada empresa, lo que determinó que las cinco dimensiones de CE presentaron diferencias

significativas indicadas por sig=0,00, entre los valores medios de cada marca.

Aerolíneas Argentinas obtuvo valores medios más elevados en todos los factores de CE en comparación a la línea aérea LATAM. Las diferencias fueron especialmente más amplias entre las líneas aéreas para las dimensiones Entusiasmo, Atención e Interacción con la marca, como se aprecia en el Gráfico N° 1.

En lo que respecta a la IDENTIFICACIÓN, se analizó cada uno de los indicadores que medía el factor, como se observa en el Gráfico N° 2. Se observa que los usuarios de Aerolíneas Argentinas poseen un mayor nivel de identificación y personalización de la marca que los usuarios de LATAM con diferencias significativas para todos los indicadores. Son quienes en mayor medida sienten como un insulto Fel hecho que otras personas hablen mal de la marca. Asimismo, comparativamente,

Gráfico N°1: Valores medios de los factores de CE y diferencia de medias.



Fuente: elaboración propia.

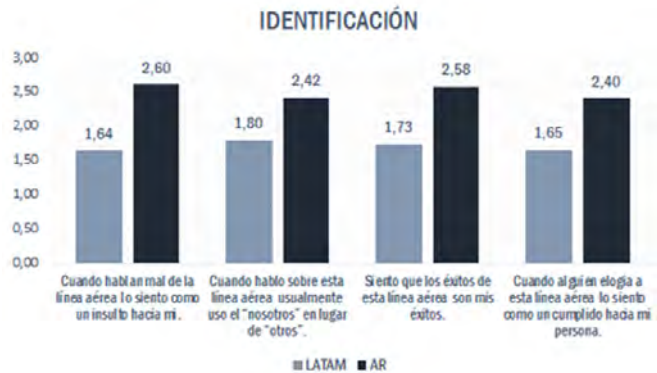
se evidencia que estos mismos usuarios son quienes podrían utilizar con mayor frecuencia “nosotros” en lugar de “otros” cuando se refieren a la marca. Por su parte, los usuarios de LATAM son quienes menos sienten como propios los éxitos de la línea aérea y quienes sienten menos orgullo al momento que la marca recibe un elogio por parte de otra persona.

El factor ENTUSIASMO posee una diferencia aún más significativa entre las marcas aerocomerciales. En análisis al interior de este factor, presentado en el Gráfico N° 3, arroja como resultado que los usuarios de Aerolíneas Argentinas son levemente más entusiastas con la marca que los usuarios de LATAM, ya que demostraron ser más apasionados y sentir más amor por la marca, usuarios AR (2,51) y usuarios de LATAM (1,98), en estos dos indicadores cuyos valores son significativos.

El único indicador que no presenta valores significativos es “mis viajes no serían lo mismo sin la marca”, por lo que no puede realizarse un análisis concluyente en este sentido.

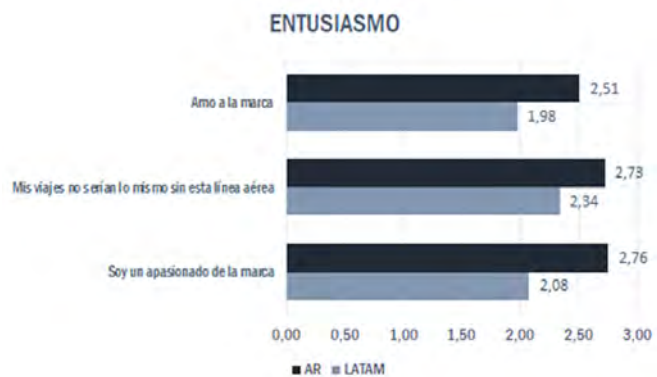
Respecto al factor ATENCIÓN, como se observa en el Gráfico N°1, también presenta valores significativos entre las submuestras, indicados por una media positiva (1,0562) para Aerolíneas Argentinas y una media negativa (-1,1039) para LATAM, esta diferencia es significativa con sig=0,000.

Gráfico N°2: Indicadores del Factor identificación según línea aérea.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico N°3: Indicadores del Factor del Entusiasmo según línea aérea.



Fuente: elaboración propia.

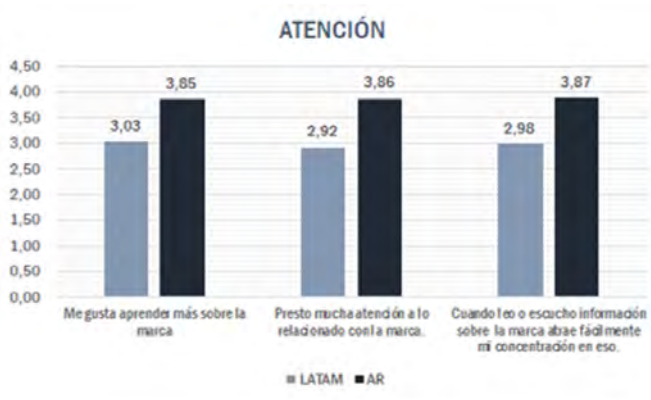
A partir de estos datos se puede considerar que los usuarios de LATAM Argentina, comparativamente, son quienes poseen un menor nivel de atención hacia la marca, lo que también es evidenciado en la menor predisposición a aprender sobre la misma, independientemente del medio que sea y a través del soporte que se presente la información. Sería interesante definir a través de qué medios se presenta la información

para poder determinar si existen diferencias significativas en la comunicación institucional, información sobre rutas aerocomerciales, información del servicio en general, promociones de ventas y ofertas según el soporte que sea utilizado para llegar a los usuarios.

Respecto a la ABSORCIÓN, si bien la media es positiva y superior para la submuestra de Aerolíneas Argentinas (0,9880) frente a la media negativa (-1,0326) de LATAM. De todos los factores del CE, la absorción es el que presenta valores medios más cercanos a 0 para ambas aerolíneas y, a pesar de esto, esta diferencia, aunque leve, resulta significativa (sig.=0,001).

La escasa diferencia en valores medios en el factor puede explicarse debido a que los valores medios de los indicadores en cada submuestra no presentan diferencias significativas, como puede observarse en la Tabla N° 2. Por esta razón, no puede realizarse una explicación en mayor profundidad sobre las diferencias que

Gráfico N°4: Indicadores del Factor Atención según línea aérea.



Fuente: elaboración propia.

existen aspectos que explican la absorción, entre los usuarios de las marcas.

Finalmente, el último factor de CE comparado fue INTERACCIÓN. Como puede apreciarse en el Gráfico N° 5, los usuarios de AR tienden a involucrarse más en discusiones de la marca con otras personas y, además, participan activamente en discusiones sobre la marca. Esta actitud de predisposición a debatir e

Tabla N° 2. ANOVA: Indicadores de Absorción según submuestra.

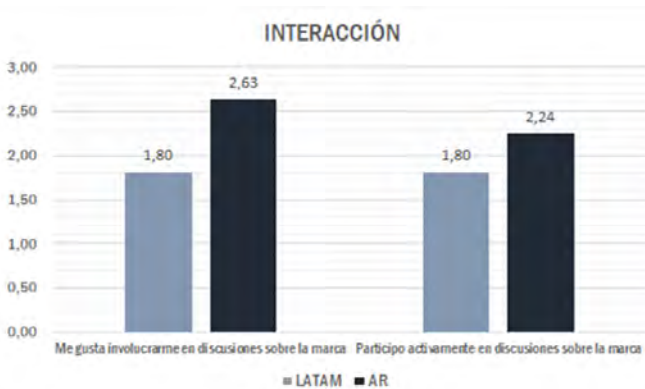
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Cuando estoy planificando mi compra de un vuelo de la marca me olvido de todo a mi alrededor. * Línea Aérea de la submuestra	Entre grupos	1,357	1	1,357	,506	,477
	Dentro de grupos	723,879	270	2,681		
	Total	725,235	271			
Cuando estoy planificando mi compra en la marca el tiempo pasa rápidamente. * Línea Aérea de la submuestra	Entre grupos	1,960	1	1,960	,730	,394
	Dentro de grupos	725,213	270	2,686		
	Total	727,173	271			

continúa en la página siguiente

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Me dejo llevar cuando interactúo con la marca. * Línea Aérea de la submuestra	Entre grupos	4,457	1	4,457	1,656	,199
	Dentro de grupos	726,823	270	2,692		
	Total	731,279	271			
Al comprar en la marca me siento feliz. * Línea Aérea de la submuestra	Entre grupos	4,076	1	4,076	1,085	,299
	Dentro de grupos	1014,303	270	3,757		
	Total	1018,379	271			

Fuente: elaboración propia.

Gráfico N°5: Indicadores del Factor del Entusiasmo según línea aérea.



Fuente: elaboración propia.

intercambiar ideas sobre la marca se puede deber a que AR es la línea aérea de bandera de la República Argentina, dedicada al transporte comercial de pasajeros y carga. Sin embargo, las discusiones podrían haber estado relacionadas a los cambios estratégicos que sufrió el mercado aerocomercial en Argentina por las disposiciones que tomó el Ministerio de Transporte de la Nación referido, por ejemplo, a las tarifas *low cost* para vuelos de cabotaje.

Los indicadores de Interacción “Disfruto el intercambio con otras personas que piensan de manera similar a mí sobre la marca” y “A menudo participo de actividades propuestas

por la marca, más allá de la compra”, fueron omitidos en el Gráfico N° 5 porque presentaron valores medios similares para ambas líneas aéreas.

REFLEXIONES FINALES

En el escenario pre pandemia, el transporte de pasajeros aéreos movilizaba a millones de personas al año en vuelos de cabotaje, por esta razón siempre ha sido considerada una herramienta importante de la economía nacional que debía ser planteada de manera estratégica para lograr el desarrollo económico y la integración del país en el contexto

internacional competitivo (Cámara Argentina de Turismo, 2010).

La conectividad lograda gracias al transporte aéreo es fundamental para el sector turístico, a nivel mundial. Antes de la crisis generada a partir de COVID - 19, alrededor del 58 % de los 1.500 millones de turistas que cruzaban las fronteras cada año lo hacían por vía aérea. El mercado aerocomercial tenía cerca de 37 millones de puestos de trabajo en el sector turístico y aportaba aproximadamente 897.000 millones de dólares al año al PIB mundial. Sin embargo, las consecuencias que generó la pandemia ha dado lugar a restricciones sin precedentes a la circulación de personas y mercancías a nivel mundial y ha aislado muchos países y regiones, generando una de las crisis más profundas del sector aerocomercial (Naciones Unidas, 2020).

Ante este nuevo contexto y los cambios que genera la nueva normalidad en la manera de viajar, será necesario que las grandes empresas desarrollen y promuevan nuevos programas tendientes a recuperar la fidelidad y lealtad con los clientes.

En este sentido, esta investigación contribuye a la comprensión del compromiso del cliente con las marcas aéreas que operan en Argentina. Si los gerentes, analistas de marketing y comunicadores de las compañías aerocomerciales conocen el comportamiento que mantienen sus clientes de acuerdo a las dimensiones del Compromiso del Cliente analizado, podrían desarrollar herramientas y programas de mejora permanente.

CONCLUSIONES

La primera conclusión que arroja esta investigación es que los consumidores de Aerolíneas Argentinas muestran un mayor compromiso con la marca en comparación con los consumidores de LATAM. Son quienes están más atentos, sienten mayor identificación, muestran mayores niveles de entusiasmo, sienten mayores niveles de absorción hacia la compañía y realizan comparativamente mayor cantidad de interacciones con la marca.

Este comportamiento puede deberse al grado de identificación que sienten los usuarios de AR, línea aerocomercial de bandera por ser ciudadanos argentinos, en contraposición al grado de identificación que sienten los ciudadanos argentinos por la línea de origen Chile con operación en Argentina.

No es casual, por lo tanto, que la aerolínea de bandera haya sido premiada por los viajeros como la mejor línea aérea de la región, de acuerdo a los datos obtenidos en el sitio de viajeros TripAdvisor. Premio obtenido en el marco del nuevo Plan Estratégico de la compañía que pone especial énfasis en el cliente, para la mejora integral de su experiencia. Para el año 2018, el nivel de satisfacción de los pasajeros alcanzó su máximo histórico ubicado en el 47%, siendo 50% el valor que representa la excelencia (Ámbito.com, 2018).

Y en segundo lugar, este estudio tiene el valor de contribuir el conocimiento de este campo de estudio considerando la escasez de casos empíricos sobre *Customer Engagement* asociados a las marcas turísticas desde la mirada del usuario, ofreciendo evidencias de aplicación del modelo que permite medir de manera empírica el fenómeno.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC). (2017). Retrieved December 9, 2017, from <http://www.anac.gov.ar/anac/web/index.php/1/194/area-comercial/estadisticas>
- Ámbito.com. (2018). Aerolíneas Argentinas es premiada por los viajeros como la mejor línea aérea de la región | Aerolíneas Argentinas. Retrieved April 9, 2019, from <https://www.ambito.com/aerolineas-argentinas-es-premiada-los-viajeros-como-la-mejor-linea-aerea-la-region-n5025447>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.029>
- CACE. (2017). Los argentinos y el e-commerce ¿cómo compramos y vendemos? Cámara Argentina de Comercio Electrónico. 2017.
- Cambra Fierro, J. J., Melero, I., & Sesé Oliván, F. J. (2012). Aproximación al concepto de “engagement”: un estudio exploratorio en el sector de la telefonía móvil. *Universia Business Review*, 84–103. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3866647>
- Casas, M. X. (2018). Los secretos del negocio low-cost: cómo hacen las aerolíneas para ofrecer pasajes más baratos - Infobae. Retrieved October 28, 2018, from Infobae website: <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/08/03/los-secretos-del-negocio-low-cost-como-hacen-para-ofrecer-pasajes-mas-baratos/>
- Chávez, A. y Vásquez, G (2016) La importancia de las redes sociales en el marketing de una compañía. *Espíritu Emprendedor TES 2016*, Vol 1, No. 1, 31-36. ISSN 1390-7190
- Clarín. (2018). Tras la quita de precios mínimos, Latam traerá su modelo Low Cost al país. Retrieved November 28, 2018, from https://www.clarin.com/economia/economia/quita-precios-minimos-latam-traera-modelo-low-cost-pais_0_SkanPE87X.html
- Dessart, Veloutsou, C., & Morgan-Thomas. (2015). Consumer engagement in online brand communities: a social media perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 28–42. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0635>
- Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2016). Capturing consumer engagement: Duality, dimensionality and measurement. *Journal of Marketing Management*, 32(5–6), 399–426. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1130738>
- EANA. (2018). Informe Mensual Septiembre 2018. EANA.

- Empresa Argentina de Navegación Aérea (EANA). (2018). ANUARIO ESTADÍSTICO 2017. Retrieved from <https://www.eana.com.ar/sites/default/files/2018-06/anuario-estadístico-2017-eana.pdf>
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M., & Daly, T. (2017). Customer engagement with tourism social media brands. *Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.015>
- Hollebeek. (2011). demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7–8), 785–807. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132>
- Hollebeek, Brodie, & Glynn. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996813000649>
- IATA. (2017). El transporte aéreo aporta 9.600 millones de dólares al PIB de Argentina y genera 300.000 empleos. Retrieved from <https://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/2017-11-20-01-sp.pdf>
- iprofesional. (2018). Aerolíneas Argentinas presentó un nuevo plan estratégico para los próximos tres años. Retrieved November 26, 2018, from <https://www.iprofesional.com/management/279872-grupo-aerolíneas-argentinas-malvido-aerolíneas-plus-Aerolineas-Argentinas-presento-un-nuevo-plan-estrategico-para-los-proximos-tres-anos>
- Joaquin, J. (2018). Radiografía del viajero argentino: cazador de ofertas, informado y con la camiseta puesta - LANACION. Retrieved October 30, 2018, from La Nación website: <https://www.lanacion.com.ar/2178575-radiografia-del-viajero-argentino-cazador-ofertas-informado>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Ministerio de Transporte. (2018). Carta del Ministerio de Transporte - La Revolución de los Aviones. Retrieved November 28, 2018, from <https://www.casarosada.gov.ar/informacion/discursos/79-informacion/carta-jefatura-gabinete/42189-carta-del-ministerio-de-transporte-la-revolucion-de-los-aviones>
- Naciones Unidas (2020). Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo. Retrieved from https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf
- Nagua Jimenez, G. (2016). El uso y la efectividad de las redes sociales en las pequeñas y medianas empresas. Universidad Técnica de Machala.

- So, King, & Sparks. (2014). Customer Engagement With Tourism Brands: scale development and validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 304–329. <https://doi.org/10.1177/1096348012451456>
- So, King, Sparks, & Wang. (2016). The Role of Customer Engagement in Building Consumer Loyalty to Tourism Brands. *Journal of Travel Research*, (July), 1–15. <https://doi.org/10.1177/0047287514541008>
- van Doorn, J. et al. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Velázquez, J. (2018). Líneas aéreas adaptan estrategias de ventas frente a arribo low cost. Retrieved November 26, 2018, from <https://www.ambito.com/lineas-aereas-adaptan-estrategias-ventas-frente-arribo-low-cost-n4011601>
- Vera Martínez, J. (2003). Perfiles de involucramiento del consumidor y el instrumento de medición para consumidores mexicanos “IP6.” *Contaduría y Administración*, (208), 83-96. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/395/39520805/>
- Vivek, S. (2009). A Scale of Consumer Engagement. 248. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

¿CÓMO SOBREVIVIRÁN LOS RESTAURANTES AL COVID-19?

Juan Carlos Suizán
jcsuizan@unrn.edu.ar

Universidad Nacional de Río Negro \ Argentina

RESUMEN

En un contexto de emergencia sanitaria marcada por la pandemia del COVID-19, los restaurantes han sido uno de los sectores más afectados. Sin duda, los consumidores no volverán a ser los mismos después de la pandemia. Sus preferencias y comportamientos estarán marcados por el periodo de aislamiento social en casa y las sucesivas restricciones. Los restaurantes tienen la oportunidad de afrontar el cambio y modificar la forma en que se comunican y vinculan con sus clientes. Esto significa que deberán pensar en estrategias omnicanales para llegar a los consumidores, ya que el producto debe estar disponible cuando y donde éstos lo necesiten. Quienes entiendan a esta crisis como una oportunidad, podrán reconvertirse y gracias a las herramientas digitales disponibles y apoyadas en una visión de marketing experiencial, podrán sobrevivir al COVID-19.

Palabras Clave: covid-19 - restaurantes - marketing.

Recibido: 21/08/2021 | **Aceptado:** 30/04/2022

Cita recomendada APA 7ª ed.

Suizán, J. C. (2022). ¿Cómo sobrevivirán los restaurantes al COVID-19? *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 1(1), 37-47.

INTRODUCCIÓN

Seguramente nadie del universo de la gastronomía argentina imaginó y previó que podía llegar a vivirse una crisis tan grande como la atravesada en el año 2020 y 2021 por el sector, producto de las medidas adoptadas por el gobierno nacional para evitar la propagación del COVID-19. La actividad estuvo paralizada, miles de empresas en riesgo de quiebra y un sinnúmero de empresarios y emprendedores preguntándose **¿Cómo sobrevivirán los restaurantes al COVID 19?**

Para poder llegar a esta respuesta se tendrán que responder muchos otros Interrogantes como, por ejemplo; ¿Esta pandemia y sus consecuencias afectarán el comportamiento del consumidor a mediano y largo plazo? ¿Volveremos a la “normalidad”? ¿El coronavirus nos dejará hipersensibilidad al cuidado personal? ¿Consumiremos más productos con clara trazabilidad?

¿Será el detonante del *e-commerce* de restaurantes? ¿Cómo será el nuevo “normal”?

El presente artículo pretende dar respuesta a estos interrogantes contrastando teorías de diferentes autores sobre los aspectos del marketing que necesitan un rediseño, exponiendo estudios sobre el comportamiento del consumidor en la Argentina y en otros países, que también viven esta pandemia, y brindando la posición del autor.

Primeramente, se hará un análisis del contexto de emergencia sanitaria y de crisis económica-social que vive el país; en segundo lugar, se abordarán los cambios en el comportamiento del consumidor; tercero, se desarrollarán los aspectos centrales del marketing que deben rediseñar los dueños

de restaurantes; en cuarto lugar, se analizará la importancia del marketing digital como herramienta indispensable y, por último, se esbozan las conclusiones, respondiendo al interrogante que motiva este estudio.

CONTEXTO: EMERGENCIA SANITARIA Y CRISIS ECONÓMICA Y SOCIAL

Sin dudas, la gran mayoría de los argentinos tomó conciencia de que el desembarco del COVID-19 en el país ha provocado una emergencia sanitaria sin precedentes, aunque se debe destacar que por el momento el gobierno ha logrado aplanar la curva de contagios y evitar que colapse el sistema de salud. Pero este virus no sólo ha traído complicaciones para la salud de los argentinos sino también que los ha sumergido en una gran crisis económica y social sobre la cual todavía no se ha tomado real dimensión.

“La grave crisis económica mundial ocasionada por el COVID-19, podría provocar en 2020 en Argentina una caída del producto interno bruto de hasta -5,6% y una pérdida que podría llegar hasta 558 mil empleos.” (Oglietti, Oliva, & Mencías, 2020)

En el mismo análisis, los autores del Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica expresaron que “se necesitan 7 trimestres para que la economía recupere el nivel de actividad previo a la crisis” (Oglietti, Oliva & Mencías, 2020).

También podemos observar las estimaciones realizadas por más de diez economistas argentinos, quienes calcularon que las pérdidas serán de entre US\$500 millones y US\$1000 millones diarios mientras dure la cuarentena; en cuanto a la caída de la actividad anual, proyectan

entre dos y tres puntos porcentuales adicionales a la baja del 1,5% del PBI ya estimada antes de la irrupción del COVID-19 (Manzoni, 2020).

Aunque algunos sean más optimistas que otros, cualquiera de las estimaciones da muestras del gran impacto económico que tendrá el país.

Claramente el universo gastronómico no está exento a este contexto, sino, por el contrario, quizá sea uno de los más afectados producto del aislamiento social y obligatorio. Específicamente, para comprender la situación a la que se enfrenta el sector alcanza con hacer mención a los datos brindados por la Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la República Argentina donde destacan que “los 50.000 establecimientos hoteleros y gastronómicos de todo el país, donde trabajan más de 500.000 personas, perderán unos 28.500 millones de dólares este año a raíz de un 45% en la caída de su facturación por la pandemia de coronavirus” (Telam, 2020). Además, muy probablemente sea quizá una de las actividades que más demora en recuperarse, teniendo en cuenta que son lugares de vínculos sociales y muchos de los establecimientos hoteleros y gastronómicos dependen en gran parte de los turistas que recorren el país, quienes no lo harán por varios meses más.

LOS NUEVOS CONSUMIDORES Y LOS CAMBIOS EN SU COMPORTAMIENTO

Según el experto Buzzi (2020), responsable de las áreas de Turismo de KPMG, “el 93% de la población china evita espacios públicos congestionados y reconocen que ha cambiado su estilo de vida”. Sin dudas el mundo no será igual luego del COVID 19 y menos las personas que lo habitan. El ser humano se comporta de

manera insólita en momentos de crisis y de alta tensión como el que se vive con el auge de esta pandemia.

Antes de seguir avanzando en cuáles son los cambios que ya están ocurriendo y los que podrían suceder, es importante definir al comportamiento del consumidor como “las acciones de las personas al comprar y usar productos y servicios, incluidos los procesos mentales y sociales que preceden y siguen a esas acciones.” (Kerin, Rudelius, & Hartley, 2014, pág. 116).

Ahora bien, comprender cuáles serán dichas conductas y los cambios en el consumo será fundamental para la recuperación del sector gastronómico. Se debe recordar que el mercado meta de estos locales es muy amplio y variado.

Para poder acercar alguna caracterización se podría decir que en general:

Son hombres y mujeres entre 20 y 65 años, que habitan en Argentina o bien turistas con un poder adquisitivo medio bajo, medio, medio alto y alto. Son personas a las que les gusta la vida social, que desean entretenerse, que les interesa disfrutar de una buena experiencia gastronómica o simplemente necesitan alimentarse.

Lo que no se puede negar es que a este público objetivo como a la gran mayoría de los argentinos, la expansión del virus los preocupa cada vez más y está afectando sus comportamientos de consumo. Según el estudio COVID-19 Barometer de Kantar (2020), los consumidores tratan de evitar aglomeraciones y centran sus compras en comercios cercanos, priorizando la compra de alimentos no perecederos y productos de limpieza e higiene. Por otro lado, el estudio establece que 4 de cada 10 creen que aumentarán sus compras online con respecto al mes pasado, basándose en la

posibilidad de conseguir mejores precios (74%), junto con la comodidad (63%) y el ahorro del tiempo (64%). El comercio electrónico incorporó nuevos compradores, especialmente en categorías como alimentos y farmacia. Según los datos relevados un 19% compra más online que antes.

Con estos datos, si hay algo de lo que se puede estar seguro es que los consumidores no volverán a ser los mismos después de la cuarentena. Sus preferencias y comportamientos estarán marcados por el periodo de aislamiento social en casa. La interrupción provocada por la pandemia ha dejado una marca permanente en los clientes. De hecho, los consumidores que las empresas conocían antes de la pandemia, no son los mismos de hoy, ya que sus pensamientos y hábitos han cambiado. Los clientes actuales son muy cautelosos en cuanto a qué, dónde y cómo comprar. El consumo estará impregnado de incertidumbre y búsqueda de seguridad sanitaria y alimentaria, un factor a cuidar mucho más a partir de ahora por los negocios.

Este cambio de pautas se trasladará a todos los ámbitos de su día a día, sin ser una excepción en el consumo de productos de alimentación, bebidas y gastronomía en general. Habrá cambios en las acciones de los consumidores al comprar y usar productos y servicios, incluidos los procesos mentales y sociales que preceden y siguen a esas acciones. Las marcas deberán prepararse para ello.

En efecto, los estudios antes mencionados demuestran que una vez que los consumidores hayan experimentado los beneficios de los pagos móviles y el comercio sin contacto como medio para satisfacer sus necesidades, es muy probable que no vuelvan a sus comportamientos anteriores.

En contraposición a esto, es sabido que la Argentina tiene una fuerte cultura de encuentro, de abrazos y de demostraciones de afecto. Este es un dato importante y que puede brindar cierta esperanza de que en este país no se vea tan modificado el comportamiento del consumidor, aunque claramente esto va a depender de la gravedad de la emergencia.

Aunque se desconoce con certeza cuánto tiempo durará la emergencia sanitaria, y sus posibles implicaciones a largo plazo, lo que está claro es que está cambiando el mundo en general y particularmente el de los negocios tradicionales como los restaurantes. Frente a una situación sin precedentes, se empiezan a gestar cambios de hábitos con consecuencias impredecibles, lo que obliga a las marcas a entrenar la empatía y la capacidad de dar respuestas rápidas y convincentes. Los restaurantes tienen la oportunidad de afrontar el cambio y modificar la forma en que se comunican y vinculan con sus clientes.

EL MARKETING DE LOS RESTAURANTES DEBE ADAPTARSE A LOS CAMBIOS Y PLANTEAR NUEVOS DESAFÍOS PARA SOBREVIVIR

Indudablemente el contexto sanitario y económico y los cambios en el comportamiento del consumidor han provocado que miles de emprendimientos gastronómicos del país se enfrenten al desafío de tener que modificar sus planes o programas de marketing. Hacer lo mismo ya no alcanzará, no dará buenos resultados.

Por ello, a continuación, se abordarán diferentes aspectos del marketing que requieren un rediseño de sus estrategias y acciones y se plantean nuevos desafíos.

Evolución y convivencia entre marketing experiencial y marketing 4.0

Antes de avanzar en el Marketing Experiencial y el Marketing 4.0, es necesario destacar qué se entiende por Marketing. La Asociación Americana de Marketing ofrece la siguiente definición: “es la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y para la sociedad en general” (García, 2019, pág. 130).

Ahora bien, la actividad de los restaurantes hoy se enfoca en un marketing experiencial, el cual se entiende como aquel que: “Busca concretar con el cliente a través de su lado emocional, creando experiencias positivas, memorables y que consigan la lealtad del cliente. La experiencia es una construcción multidimensional que se enfoca en las respuestas cognitivas, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales de un cliente a las ofertas de una empresa durante todo el viaje de compra (Lemon & Verhoef, 2016).

La experiencia no sólo será diferente hoy en plena pandemia, sino también, una vez que termine la cuarentena y los locales abran sus puertas nuevamente.

Las empresas deberán atender los cambios en el comportamiento del consumidor y pensar ofertas que mejoren las experiencias y las acerquen a lo que hoy se espera. Seguramente tenga que ver con brindar mayor confianza, trabajar más en la seguridad alimentaria a través de la trazabilidad del producto, ambientes más amplios, buenas prácticas de manipulación de alimentos, mayor enfoque en la limpieza e higiene de los comercios y por supuesto cuestiones que tienen que ver con la entrega

del producto, posibilidad de comprar y pagar por medios digitales y por supuesto acciones que tengan que ver con aumentar y mejorar la conversación con los clientes, lo que permitirá co-crear nuevos servicios/productos y lograr una mejor performance.

Es en estos aspectos en donde los restaurantes combinan el marketing experiencial con el marketing 4.0, conocido como marketing digital. Es decir, el regreso de los restaurantes no sólo deberá ofrecer nuevas experiencias sino que deberá combinarlas con los grandes beneficios que nos ofrece el mundo digital. Debido a la importancia que ha tomado en los últimos años y a la profundización en tiempo de cuarentena, se le dedicará un apartado especial al Marketing Digital, que sin dudas ha llegado a los restaurantes para quedarse.

Los servicios y productos brindados por los restaurantes

Otro aspecto sobre el que la restauración deberá trabajar será en los servicios y productos que hoy ofrece. Puede ser la oportunidad de incorporar nuevos productos y servicios adaptados a las exigencias post coronavirus, fáciles de llegar a los hogares y todas las acciones que se puedan llevar adelante para mejorar la calidad percibida de los servicios.

Los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones,

redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 15).

Cuando se destaca que los restaurantes deberán mejorar la calidad de servicio percibida, se hace mención al modelo establecido por Grönroos (1984): hace énfasis en la importancia de entender lo que el usuario busca realmente y lo que éste evalúa, así propone dos dimensiones que conforman el servicio entregado: por un lado, la calidad técnica, donde se valora correctamente lo que el cliente quiere y por otro, la calidad funcional, que se sintetiza en cómo se prestará el servicio. Para este autor, la calidad funcional impacta la calidad técnica, por lo que cada proceso o experiencia que esté involucrado en la prestación del servicio impactará el resultado general del mismo, y esto se manifiesta en una evaluación directa del servicio por parte del consumidor generando en él una imagen que crea del mismo. Esta imagen es producto de su propia experiencia en el servicio.

Para Schiembri & Sandberg (2002) “Este modelo pone de manifiesto que la calidad percibida del servicio por parte del cliente, es producto de la imagen generada por el proveedor del servicio y de la realidad”.

Según la clasificación de Karin, Rudelius & Hartley, (2014) los restaurantes ofrecen servicios basados en las personas, con mano de obra calificada y teniendo en cuenta la necesidad de rediseñar la experiencia para los nuevos consumidores, será fundamental repensar los servicios que se ofrecen y modificar sus componentes.

Fernández & Bajac (2018), establecieron un modelo en el que se pueden identificar los

componentes del servicio: en cuanto a los diseños de los procesos, que tiene que ver con el **qué**, los restaurantes deberán pensar desde la perspectiva del cliente, incorporando todo aquello que agregue valor, repensar por qué manos pasa el producto y servicio y hacer la servucción más eficiente, aumentar la recolección de información, que permitirá mejorar la prestación del servicio, diseñar el grado de contacto y participación del cliente, lo que seguramente sea mayor a partir de la irrupción del marketing digital, como así también motivar la lealtad de los clientes y empleados y siempre buscar la mejora continua. Otro componente del servicio está integrado por los estándares de atención, lo que representa el **cómo**. Los restaurantes deberán sin dudas repensar todos los protocolos diseñados hasta el momento. Ya no se podrá recibir al cliente de la misma forma y no se tendrán los mismos contactos con él. Otro aspecto es el ambiente de presentación, el **dónde**. En el caso del restaurante el ambiente siempre fue importante y a partir de ahora lo será más aún. El aspecto y la limpieza van a jugar un rol fundamental en la era post coronavirus.

El otro integrante de los servicios, tiene que ver con el **quién lo hace** y ahí se hace referencia al ser humano. Siempre fue clave el personal en los restaurantes, quienes han entendido que apostar por capacitar sobre todo al personal en contacto hicieron la diferencia. En tiempos de cambios estas personas jugarán un rol fundamental para poder adaptarse y reconquistar a los clientes.

Los restaurantes hoy más que nunca deberán repensar la experiencia en toda su amplitud y diseñar estrategias para mejorar el desempeño considerando los cinco sentidos. Por ejemplo, los olores serán cruciales, la imagen de orden,

la limpieza, los colores que utilicemos y por supuesto todo el afecto que generen las marcas con los clientes.

Los precios y el valor para el cliente de restaurantes

El precio, como representante del valor percibido por parte del cliente, es sin dudas otra de las variables del Marketing que debe ser analizada y rediseñada por los restaurantes.

Desde el punto de vista del consumidor, el precio indica el valor cuando se asocia a los beneficios percibidos —como calidad, durabilidad, etc.— de un producto o servicio. En particular, el valor es la relación entre los beneficios percibidos y el precio (Kerin, Rudelius, & Hartley, 2014, pág. 34).

Hoy más que nunca, los restaurantes no podrán fijar precios y pensar estrategias sin tener en cuenta el valor percibido por el cliente. Para el marketing el centro es el consumidor y no se puede fijar un precio sin considerar lo que el mismo percibe. Llegó el momento de trabajar en estrategias que permitan aumentar el valor. Está claro que si se brindan más beneficios, y en esta etapa se enfoca en aquellos que tienen que ver con la seguridad, va a incrementar el valor percibido y por lo tanto el consumidor estará dispuesto a pagar más.

Con el objetivo de sobrevivir a esta crisis, los restaurantes podrán incrementar su valor incorporando nuevas tecnologías para la producción y sobre todo para la comercialización y contacto con los clientes.

La distribución en los restaurantes

Una parte importante del modelo de servicio es la distribución de los elementos de los servicios básicos y complementarios, a través de canales físicos y electrónicos. La entrega de un servicio a los clientes implica decisiones sobre dónde, cuándo y cómo hacerlo. El rápido crecimiento de Internet y de las comunicaciones móviles de banda ancha obligan a que las estrategias del marketing de servicios resuelvan temas de lugar y tiempo, poniendo tanta atención a la rapidez, la programación y el acceso electrónico, como a la idea más tradicional del lugar físico (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 98).

Previo a la propagación del coronavirus, se podría considerar que, en el caso de los restaurantes, en general, los clientes visitaban los locales para acceder al servicio, a partir de la irrupción de esta pandemia eso ha sido imposible. Entonces, cientos de lugares han mutado y avanzado a modelos on-line, en donde el proveedor va hacia los clientes.

Es decir, con un enfoque en el sector de restaurantes se podría interpretar que, si bien el tipo de consumidores de este rubro generalmente prefiere los medios personales para acceder a los servicios, el aislamiento social ha hecho que se vea obligado a modificar esto y hoy esté adquiriendo los productos y algunos servicios a través de medios impersonales (e-commerce). Si bien podría pensarse que una vez finalizada la cuarentena el cliente podrá volver al lugar físico, ya habrá vivido nuevas experiencias y valorará la comodidad, el ahorro de tiempo y esfuerzo en adquirir los productos y servicios a través del comercio electrónico, por lo que sus conductas se podrían modificar y post coronavirus transformarse en un consumidor habitual de este canal.

En síntesis, los restaurantes deberán pensar en estrategias de omnicanales para llegar a los consumidores y olvidarse de que las mesas y sillas en sus locales sean el único medio elegido por los clientes, ya que el producto debe estar disponible cuando y donde éstos lo necesiten. En medio de una economía colaborativa y un mundo conectado, el concepto de canal está cambiando y la distribución punto a punto se encuentra en gran expansión ya que ofrece acceso fácil, rápido y sin mucho esfuerzo, aspecto que los restaurantes no podrán dejar de considerar en su estrategia de canal para sobrevivir al COVID-19.

La comunicación

Esta es la variable que seguramente la mayoría de las personas asocia con el marketing y quizá una de las primeras a las que se acude y se intenta modificar cuando las cosas no andan tan bien en los negocios. Entender la comunicación aislada a las estrategias de marketing del negocio es un gran error.

En un entorno de servicios, las herramientas de comunicación de marketing son especialmente importantes porque ayudan a crear imágenes poderosas y una sensación de credibilidad, confianza y certeza.

Las comunicaciones de marketing, en una forma u otra, son esenciales para el éxito de una empresa. Sin comunicaciones efectivas, es probable que los clientes potenciales nunca conozcan la existencia de la misma, lo que ésta puede ofrecerles, la proposición de valor de cada uno de sus productos y la forma de utilizarlos para obtener el mayor provecho (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 155).

Los restaurantes deberán redefinir su programa de comunicación y entender que

hoy todo comunica. No sólo la publicidad en la radio, sino también la limpieza y el orden de su local, la vestimenta de su personal, la amabilidad en la atención física y telefónica, entre otros. Si los restaurantes no lo han hecho hasta ahora, deberán pensar en una comunicación de marketing integrada, que utilice de forma eficiente la mezcla de actividades promocionales siempre con el sustento estratégico del negocio. No puede un restaurante hablar de seguridad alimentaria o de limpieza y que después esto no coincida con su local o su manera de producir. Un uso adecuado de la comunicación y generar conversaciones con los clientes será fundamental para esta nueva etapa de la restauración.

Se podría decir que todas las variables del marketing se han visto revolucionadas por el mundo digital pero sin dudas la comunicación ha cambiado rotundamente. Hoy las marcas conversan de manera constante con los clientes y estos forman parte de la co-creación de los productos y servicios. Hecho fundamental que deberán asimilar los restaurantes si pretenden sobrevivir a esta crisis del sector sin precedentes. Este fenómeno es abordado con mayor profundidad en el siguiente apartado.

El marketing digital: de hacer la diferencia a ser indispensable

El Marketing digital podría definirse como el conjunto de estrategias de mercado que ocurren en la web (en el mundo online) y que buscan algún tipo de conversión por el usuario. Va más allá de las formas tradicionales de ventas y de mercadeo que conocemos e integra estrategias y técnicas muy diversas y pensadas exclusivamente para el mundo digital. Además, está presente no sólo en la web, sino

en la telefonía digital, la televisión digital y las consolas de video juegos. El Marketing digital se caracteriza por dos aspectos fundamentales: la personalización y la masividad (Selman, 2017, pág. 5).

El marketing se moderniza al compás de la revolución digital y el fenómeno social media. Internet, las redes sociales y la aparición de dispositivos como smartphones y tablets están transformando para siempre y de forma bilateral, tanto la forma en la cual las personas interactúan con las marcas, así como las estrategias adoptadas por las empresas a la hora de comunicar y comercializar sus productos y servicios (Qualman, 2009, pág. 45).

En este contexto, las grandes empresas se han visto obligadas a volcarse masivamente a las redes sociales, un medio que deben capitalizar antes que otros lo hagan, porque en él habitan no sólo sus consumidores y clientes actuales o potenciales, sino también los consumidores y clientes de la competencia. Como nunca antes, este fenómeno está cambiando la comunicación corporativa desde un modelo unidireccional a uno bi y multidireccional, con oportunidades de co-creación de productos, servicios y Contenidos (Qualman, 2009, pág. 46 y 47).

Luego de la expansión del COVID-19 a nivel mundial, las personas han adoptado otras formas de comprar y relacionarse y es importante que los restaurantes trabajen sobre los pilares que llevan a un e-commerce a ser exitoso (logística, pagos, MKT, usabilidad de la plataforma, entre otros). Sin dudas, el escenario actual representa una gran oportunidad para las empresas del sector gastronómico.

En España, un estudio elaborado por Havas Media Group (2020) destaca:

- Una mayor apertura a probar nuevas marcas (1 de cada 4) y a comprar on line productos que antes sólo se adquirían de forma física.

- Un 65% ha comprado algo online en la cuarentena.

- Y de ellos casi el 60% se ha iniciado en categorías que antes no compraba, sobre todo en productos de canasta básica (comida y limpieza).

- 8 de cada 10 seguirá comprando online.

En Argentina, según un estudio elaborado por la división Insights de la consultora Kantar, la cantidad de compradores online se incrementó en un 30%. De acuerdo a dicho estudio, 3 de cada 10 usuarios argentinos son compradores nuevos en el ámbito del e-commerce y el 73 % de ellos dijo que lo volverían a hacer luego de su primera experiencia. A su vez, la proporción de personas que recurren a las plataformas de comercio electrónico para abastecerse de productos se incrementó del 44 % al 61 % (Retail, 2020).

Si los hábitos de compra ya habían empezado a tomar otras direcciones, imagínense ahora donde el nuevo Coronavirus barre el mundo, los consumidores se ven obligados a cambiar drásticamente sus comportamientos de consumo y compra, dependiendo así de la conectividad digital para realizar prácticamente cualquier gestión.

Lo que está claro es que la revolución digital es un hecho y que esta pandemia ha profundizado la digitalización de los negocios y los restaurantes no podrán escapar a ella. Quienes logren enfrentar el desafío, podrán reconvertirse y gracias a estas herramientas sobrevivir al COVID-19.

CONCLUSIONES

Considerando el contexto de emergencia sanitaria y la crisis económica y social en la que se encuentra el país producto del coronavirus y los cambios que está ocasionando en el comportamiento del consumidor, **reinventarse rediseñando su Marketing** es la respuesta a la pregunta; ¿Cómo sobrevivirán los restaurantes al COVID-19?

En este sentido, los restaurantes hoy más que nunca deberán repensar la experiencia en toda su amplitud y diseñar estrategias para mejorar el desempeño considerando los cinco sentidos del ser humano. Será fundamental aumentar el valor para el cliente, incorporando nuevas tecnologías para la producción y sobre todo para la comercialización y contacto. Entregar a domicilio, pedidos on line, pago sin contacto, crear experiencias virtuales, acercar el restaurante a los hogares, trabajar en el beneficio de seguridad sanitaria y alimentaria y, sobre todo, pensar estrategias desde lo emocional que aumenten los beneficios psicológicos de volver a ese restaurante, serán algunas de las acciones que podrán implementar los restaurantes.

También, deberán redefinir su programa de comunicación y entender que hoy todo comunica. En la actualidad las marcas conversan de manera constante con los clientes y estos forman parte de la co-creación de los productos y servicios.

Está claro que los consumidores valorarán la comodidad, el ahorro de tiempo y esfuerzo en adquirir los productos y servicios a través del comercio electrónico, por lo que sus conductas es muy probable que se modifiquen.

Esto significa que los restaurantes deberán pensar en estrategias de omnicanales para

llegar a los consumidores, ya que el producto debe estar disponible cuando y donde éstos lo necesiten. Quienes entiendan a esta crisis como una oportunidad, podrán reconvertirse y gracias a estas herramientas sobrevivir al COVID-19. Hasta hace poco tiempo los restaurantes que aplicaban el marketing digital hacía la diferencia, hoy son una apuesta necesaria.

Para finalizar, en este delicado momento que vive el sector, se puede concluir que más que nunca los dueños de restaurantes no deberán analizar su negocio desde el punto de vista de los productos y servicios que ofrecen, sino, desde los beneficios que éstos brindan al consumidor. Esto permitirá crear nuevas unidades de negocios y nuevos productos y servicios que de distintas formas cumplan esos beneficios, satisfagan al cliente y la empresa vuelva a ser rentable.

BIBLIOGRAFÍA

- Benedetti, A. (2017). *Marketing en Redes Sociales: Detrás de escena*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina.
- Buzzi, L. (Abril de 2020). ¿Cómo serán los negocios tras el COVID-19? *elPeriódico*.
- Fernandez, P., & Bajac, H. (2018). *Gestión del marketing de servicios*. Argentina: Ediciones Granica.
- Grönroos, C. (1984). *A Service Quality Model and its Marketing Implications* (Vol. 18). *European Journal of Marketing*.
- Havas. (2020). *HMG Coronavirus IV*. Havas Media Group, España.

- Kantar. (2020). Covid - 19 Barometer. Kantar, Buenos Aires. Argentina.
- Kerin, R. A., Rudelius, W., & Hartley, S. W. (2014). *Marketing Undécima Edición*. México: Mc Graw Hill Education.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Manzoni, C. (Abril de 2020). Cuánto puede perder la economía argentina por el efecto del coronavirus. *La Nación*.
- Oglietti, G., Oliva, N., & Mencías, J. (2020). *Estimación del impacto económico del coronavirus en Argentina 2020*. Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica, Análisis Económico.
- Qualman, E. (2009). Socialnomics. En A. Benedetti, *Marketing en Redes Sociales: Detrás de Escena* (págs. 45-47). Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Asociación de Marketing Director e Interactivo de Argentina.
- Retail, A. (6 de abril de 2020). Ecommerce: Argentina creció en un 30 % de los usuarios de eCommerce. *América Retail*.
- Schiembri, S., & Sandberg, J. (2002). *Service quality and the consumer's experience: towards an interpretative approach* (Vol. 2). Marketing Theory.
- Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. Ibukku.
- Telam. (Abril de 2020). Estiman que el sector hotelero y gastronómico perderá 28.500 millones de dólares. *Télam Agencia Nacional de Noticias*.

DE LO TRADICIONAL A LO DIGITAL, LOS *FINTECH* LLEGARON PARA REDISEÑAR EL NEGOCIO FINANCIERO

Diana Benegas
benegadc@gmail.com

Agostina Ricciotti
agostinaricciotti@gmail.com

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

RESUMEN

Las *Fintech* o empresas de tecnologías financieras, han irrumpido transformando el mercado de las finanzas y los servicios bancarios, y mejorando el marketing relacional de las empresas de este sector. En Argentina, la mitad de las organizaciones del sector financiero ya están asociadas con un desarrollo tecnológico *Fintech* y superan el 80% las que esperan estarlo en los próximos 3 años. Varios desafíos deben ser superados para optimizar el uso de estas tecnologías, como la necesidad de adaptación a las distintas generaciones de usuarios; la generación de confianza en la sociedad respecto a la seguridad de sus transacciones; la administración de las relaciones con el cliente; la alfabetización digital y el marco legal regulatorio. La creatividad en el marketing estratégico y entendimiento de los deseos de los clientes será vital para que los usuarios decidan volcar sus inversiones y su dinero a este tipo de servicio. La decisión de este debate estará en manos de los usuarios y de la creatividad de estas entidades.

Palabras Clave: fintech - marketing bancario - nuevos desafíos.

Recibido: 21/08/2021 | **Aceptado:** 30/04/2022

Cita recomendada APA 7ª ed.

Benegas, D. , y Ricciotti, A. (2022). De lo tradicional a lo digital, los *Fintech* llegaron para rediseñar el negocio financiero. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 1(1), 49-56.

INTRODUCCIÓN

El presente ensayo, tiene como objetivo caracterizar las empresas de tecnología financiera, mejor conocidas como *Fintech*, ya que, están adquiriendo cada vez más valor en la Argentina y el mundo. Las *Fintech* se posicionan como una gran alternativa y complemento a los servicios bancarios y financieros tradicionales. El mercado de las finanzas y los servicios bancarios ha evolucionado de una forma profunda en el transcurso de unos pocos años. Las instituciones más tradicionales no sólo aceptan, sino que buscan la presencia de plataformas más novedosas (Ipro Up Economía digital, 2020).

La hipótesis de estudio es cómo la aceleración de lo digital traspasa lo tradicional para posicionar a las *Fintech* como entes que vienen a rediseñar el negocio financiero.

En primer término, se contextualiza la situación de la *Fintech* en Argentina; luego se plantea cuáles son sus principales acciones para poder posicionarse en el mercado financiero y se destacan cuáles son los desafíos que presentan en la actualidad teniendo en cuenta los cambios socioeconómicos. Finalmente se reflexiona en las conclusiones a fines de lo expuesto.

Las fuentes consultadas surgen del relevamiento que se realizó de manuales de Marketing, páginas web referentes al tema en estudio, artículos y blog periodísticos.

CONTEXTO ANALIZADO

Específicamente, la palabra *Fintech* apareció por primera vez en los medios en 2005, recién logrando viralizarse a gran escala en el año 2014. Estas empresas son aquellas encargadas

de ofrecer, mediante plataformas tecnológicas, una variada gama de productos o servicios financieros a los consumidores de forma efectiva y accesible (Liarte & Liarte, 2016).

La influencia de las *Fintech* en el mercado financiero global ha crecido significativamente durante el 2016 y las instituciones financieras están aceptando que el negocio tradicional se enfrenta a nuevos desafíos.

Lo que actualmente se conoce como bancos tradicionales, constan con un staff de empleados destinados a la parte comercial y operativa distribuidos en distintos sitios del territorio en sucursales, donde los clientes pueden físicamente concurrir.

Si bien se han modificado a lo largo de los años, aún conservan el modelo de atención, personalizado y procesos burocráticos de trámites y servicios.

En Argentina, la mitad de las organizaciones del sector financiero ya están asociadas con un desarrollo tecnológico *Fintech* y superan el 80% las que esperan estarlo en los próximos 3 años. Además, actualmente las empresas del país asignan, en promedio, el 23% de su facturación anual a proyectos relacionados con *Fintech*, por lo que esperan obtener un retorno de inversión anual del 26% (PWC, 2019).

Para que en Argentina el sector financiero pueda rediseñarse, necesita de un marco normativo y legal, que lo acompañe. Es por ello, que el Banco Central de la República Argentina ha demostrado un compromiso fuerte con la innovación destacando su rol como driver para fomentar la inclusión financiera. Su preocupación por identificar y buscar soluciones que eliminen trabas para innovar se refleja en la creación de espacios y mecanismos para la innovación, cambios regulatorios,

análisis de mejores prácticas permanente y apertura hacia el ecosistema. Cabe destacar, por ejemplo, que en los últimos meses el BCRA ha emitido nuevas normas relacionadas con apertura de cuentas no presenciales, nuevos medios de pago, creación de DEBIN, modelos de evaluación crediticia para personas y pymes, alias para reemplazar CBU, entre otras (PWC, 2019).

PRINCIPALES BENEFICIOS DE LAS FINTECH

En la actualidad, se considera que las empresas financieras tienen como principal objetivo aplicar el marketing relacional. Kotler y Keller (2021), lo definen como la acción de desarrollar y profundizar relaciones duraderas con las personas y las organizaciones que de manera directa o indirecta afectan el marketing de estas, es decir, que el objetivo de marketing de relaciones es la construcción de relaciones satisfactorias y a largo plazo lo que lleva a rentabilizar el cliente, con los elementos claves relacionados con la empresa, con el fin de capturar y retener a sus clientes (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).

La gran ventaja de estos bancos *Fintech* es que ofrecen mayor flexibilidad y simpleza en la apertura y utilización de sus productos, la posibilidad de acceder a su información a través de distintas plataformas y servicios personalizados y elaborados de acuerdo con las preferencias que establece el consumidor. Además, estas entidades están atentas al “*feedback*” continuo de sus clientes, adaptando rápidamente sus procesos y protocolos para favorecer una mejor utilización de sus plataformas. En este sentido, Kotler y Keller (2012) afirman que, la importancia de la implementación de un marketing de relación

en las empresas es fundamental. Ya que, atraer a un cliente nuevo podría costar cinco veces más que retener a un cliente actual, es por ello por lo que se debe empatizar la relación con los clientes (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). Las herramientas *Fintech* permiten tomar las preferencias y objetivos de los clientes para establecer servicios y recomendaciones de acuerdo con sus transacciones y sus gastos, y establecer hábitos de conducta que los ayuden a mejorar su economía familiar o empresarial a través del ahorro o de inversión (Magni, 2018).

El éxito de las organizaciones va a estar confinado por el acercamiento y la posición que se les dé a los clientes, se necesita avanzar en la transformación de la información y la omnicanalidad, de aquí nace la importancia de las *Fintech*, esta permite encaminar de forma inteligente y automática cualquier actividad financiera. Este hecho pone de manifiesto una mirada de 360° para todas aquellas empresas que todavía siguen creyendo en las grandes estructuras rígidas. Actualmente, los espacios físicos han sido desplazados por espacios digitales, logrando la conectividad y la multicanalidad, siendo una de su mayor representación las *Fintech*, estas iniciativas no deben ser consideradas como la adopción de dispositivos, sino como una actividad que emerge de la creatividad, de un pensamiento libre y transparente. Se considera, que los servicios de estas instituciones lograron posicionarse ofreciendo a los consumidores experiencias atractivas, personales, recomendables y auténticas. En este aspecto, se afirma que “la economía de la experiencia” se enfoca en dar un servicio que proporcione una experiencia única, que será la clave del éxito para estas empresas de servicios financieros ante la competencia (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2014).

Viviana Alva Hart, Jefe de Operaciones del BID en la Argentina resaltó que “en un contexto de baja inclusión financiera y alta penetración de internet móvil las *Fintech* tienen el potencial de usar innovaciones tecnológicas para hacer llegar los servicios financieros a la población hasta ahora desatendida por el sector financiero”.

Según Martini & Vidal (2018) a nivel regional un 46% de los emprendimientos *Fintech* afirman dirigir sus soluciones a consumidores y PyMEs sub-bancarizadas o no bancarizadas, y en Argentina ya se cuenta con emprendimientos *Fintech* que están brindando servicios financieros a población no bancarizada en los segmentos créditos, seguros, pagos y transferencias. De esta forma, frente al enorme desafío por lograr una mayor inclusión financiera, las *Fintech* vienen a sumarse como un actor relevante con gran potencial de impacto.

DESAFÍOS

Pese a todos estos prósperos avances, altos directivos de la industria financiera, señalaron algunas barreras regulatorias en la innovación con *Fintech*, especialmente para la autenticación digital de identidades, pero también para los nuevos modelos de negocios (como el financiamiento colectivo o los préstamos entre pares), las medidas de prevención del lavado de dinero (AML) y “conoce a tu cliente” (KYC), el dinero electrónico y las criptomonedas, y el almacenamiento, la privacidad y la protección de datos (PWC, 2019).

Luego de realizar una exhaustiva búsqueda de información, y entendiendo que la propuesta de valor de las empresas *Fintech* se diferencia de las instituciones financieras tradicionales

dado que brindan experiencia de compra simple, veloz, amigable y accesible en varios canales digitales de crecimiento exponencial (por lo general las 24 horas); en este apartado se analizan los distintos desafíos que poseen en la actualidad estas entidades:

1) Adaptarse a las distintas generaciones:

Uno de los desafíos que atraviesan las *Fintech*, es su capacidad de adaptarse a las necesidades e intereses de las distintas generaciones, ya que las mismas no poseen iguales características en cuanto a los gustos, confianza digital, conocimientos tecnológicos, entre otros (CEU IAM, 2019). Kotler y Keller (2012) consideran en cuanto a esto que la edad y etapa de ciclo de vida están atravesados por los deseos y la capacidad de los consumidores cambiando con la edad. Estas etapas de vida presentan oportunidades que los especialistas de marketing pueden aprovechar ayudando a sus clientes a sobrellevar sus preocupaciones.

En la sociedad actual, conviven cuatro generaciones con enfoques muy diferentes sobre la vida y la economía: los baby boomers (que ahora tienen más de 50 años), la generación X (la generación sucesora), los millennials (treintañeros y veinteañeros tardíos) y los centennials (la generación más joven). No es extraño por ello que, aunque las *Fintech* hayan dirigido en un principio su atención a la generación más joven, digitalizada y con poder adquisitivo, ahora comienzan a abrir nuevos frentes.

A continuación, se describe cada generación y su relación con las organizaciones financieras:

1. Baby boomers: Los baby boomers y los jubilados son una generación con un

gran poder adquisitivo y patrimonial, y las empresas de tecnología financiera empiezan a ver en ellos un nuevo posible público objetivo. El informe elaborado por CB Insights (2019) señala que este segmento de la población representa un mercado atractivo para el mundo Fintech. De hecho, un considerable número de compañías Fintech están trabajando en el desarrollo de servicios adaptados a sus necesidades particulares. Entre ellos se encuentran servicios de hipoteca inversa, prevención de fraude, gestión financiera, seguros de salud, planificación patrimonial, etc. Esta atención creciente responde también a un mejor manejo de la tecnología por parte de esta generación. No obstante, la brecha tecnológica y la desconfianza siguen siendo los principales obstáculos en la relación (CEU IAM, 2019).

2. Generación X: La generación X no está tan alejada de la generación Y, y seguramente por ello ha sabido identificar aquello que hace atractivo a los servicios que ofrecen estas compañías. Así lo pone de manifiesto un análisis llevado a cabo por The Valley (2019) donde se señala un trasvase de clientes de la banca tradicional a estos nuevos servicios digitales por razones como los costes y comisiones menores, la falta de transparencia, la sencillez de las operaciones o el descontento social (CEU IAM, 2019).

3. Millennials (treintañeros y veinteañeros tardíos): son considerados la generación más Fintech. Principalmente, han sido ellos los que han protagonizado la transición de un modelo bancario tradicional a un modelo que integra un nuevo catálogo de servicios financieros centrados en el universo digital e inspirado en los nuevos

avances tecnológicos. Precisamente, como este segmento de la población representa el principal perfil de usuario de las empresas Fintech, esta generación es la que parece estar marcando las dinámicas dentro del sector: inmediatez, globalización, personalización, irrupción de las grandes tecnológicas en las finanzas digitales, inclusión financiera, uso de tecnología disruptiva, etc. A los millennials no les gusta acudir a una sucursal bancaria, prefieren realizar todos los trámites a través de sus smartphones, y a ser posible sin tener que llamar en ningún momento por teléfono. Esta preferencia ha sido decisiva para el impulso de las empresas Fintech, pero también ha tenido una particular incidencia en las nuevas estrategias desplegadas dentro del sector bancario tradicional. En esta relación se perciben ciertas tendencias, por ejemplo, depositan más confianza en las nuevas tecnologías, son proclives a realizar inversiones financieras (siempre que sean a través del teléfono), prestan mucha atención a los ideales que defienden las compañías y al impacto que tiene su inversión en el entorno, etc. (CEU IAM, 2019). Kotler (2018) afirma que los principales segmentos más influyentes en la era digital son jóvenes que establecen tendencias para sus mayores, mujeres que llevan adelante sus hogares e internautas quienes son coleccionistas, críticos y creadores que contribuyen activamente a internet (Kotler, Hermawan, & Iwans, 2018).

4. Centennials: Es la generación con menor poder adquisitivo y también la más dependiente, pero eso no quiere decir que no se puedan crear productos digitales adecuados a su perfil. Por el momento, la mayoría de las cuentas dirigidas a este público no son digitales, algo que resulta realmente paradójico si se tiene en cuenta que esta es

la única generación que ha nacido en un contexto completamente digital. No obstante, las empresas Fintech empiezan a trabajar en el desarrollo de servicios que cumplan con las necesidades e intereses de los centúricos. En este caso, uno de los grandes escollos es la falta de atención en la educación financiera de los más jóvenes (CEU IAM, 2019).

2) Generar la suficiente confianza en la sociedad, para que sean seguras.

Lo dijo el propio presidente del BBVA, Carlos Torres Vila, en plena era digital, el gran desafío es preservar el derecho a la privacidad “Tenemos un desafío especial relacionado con el mundo en que ya estamos. Un mundo conectado con sensores, permanentemente conectados, que recogen información en torno a nuestras vidas, algoritmos que luego interpretan esa información. Creo que el reto de preservar el derecho fundamental a la privacidad va a ser uno de los retos más grandes que tendremos como sociedad”, en el marco del EduFin Summit (2019).

La tecnología permite ofrecer mejores productos y servicios a la población, además de llegar a lugares que antes no estaban bancarizados y lograr con ello una mayor inclusión financiera. El reto que tienen las entidades financieras es cómo aprovechar de la mejor manera posible la tecnología, con el consentimiento de los clientes, extraer más valor añadido de los datos, promover niveles más altos de capacitación financiera, y ayudar a que las personas tomen las mejores decisiones en sus vidas y negocios (Juárez, 2019).

Más allá de la ciberseguridad, uno de los principales factores que dificultan la confianza en el sector de las *Fintech* es el componente intangible. Los usuarios siguen necesitando,

especialmente en lo que se refiere a los servicios más complejos, una persona a la que acudir cuando tiene problemas o dudas con sus servicios o cuando simplemente necesita reclamar. En este sentido, según el informe de Capgemini y LinkedIn, precisamente el área en la que más ha crecido la inversión en Fintech en el último año es la gestión del riesgo y de inversiones. La clave pasa entonces por buscar la vía que permita hibridar, en los servicios más complejos, el aprovechamiento del smart data y los sistemas de inteligencia artificial con el apoyo personal que permita saltar las barreras de aquellos que desconfían de lo intangible pero que desean aprovechar todas las facilidades que ofrecen las Fintech (Castro, 2019).

3) Capital basado en los clientes

Otro desafío importante que se considera que poseen las *Fintech*, es la administración de las relaciones con el cliente. Debido a que hoy en día la estrategia de los bancos tradicionales está enfocada en la relación estrecha que crean con su cliente a través de la confianza, innovación y cercanía. La Fintech no podría dejar de enfocarse en generar acciones basadas en gestionar la mejor experiencia. El único valor que la compañía creará es aquel que obtiene de los clientes; de los que tiene ahora y tendrá en un futuro. Sin clientes, no hay negocio (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012). Es por estas razones que el marketing experiencial promueve contactar con el cliente a través de su lado emocional, creando experiencias positivas, memorables y que consigan la lealtad del cliente.

4) Analfabetismo digital

La alfabetización digital no solo debe entenderse como la capacidad para saber usar la tecnología, sino también tiene que ver con la

aplicación de esta y la comprensión de cómo su uso puede hacer que nuestra vida mejore (Halm, 2018). Los esfuerzos estratégicos de las *Fintech* serán poder incluir a este público debido a que los adelantos tecnológicos tienen efectos importantes para el marketing como, reducción de los costos, genera valor mediante la creación de nuevos productos y sobre el servicio que se presta y transformar la banca tradicional a una banca netamente digital (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2014).

5) Marco regulatorio, privacidad y protección de datos

En el sector financiero no se puede dejar de lado los aspectos legales y el marco jurídico en internet, así como los modelos de negocio vinculados a la movilidad y la banca móvil. Las instituciones financieras tienen el gran desafío de mantener la vigilancia tecnológica, ser proactivas en las soluciones de problemas, transparentes en el caso de la información, anticiparse a sus riesgos y autorregularse (Cornieles, 2019). A medida que esta industria crece, es necesario regularla y supervisarla apropiadamente. Se debe lograr el equilibrio entre el fomento de la innovación y la protección de los intereses de todos los agentes y la competencia en el marco de un sistema financiero estable (Sylvia, Herrera, & Arr, 2017).

Argentina comenzó el 2020 con las nuevas autoridades del Banco Central de la República Argentina avanzando por primera vez en regular formalmente algunas actividades *Fintech* no bancarias. Estas medidas buscan aumentar la transparencia de las operaciones y proteger a los usuarios. El objetivo es mejorar los controles, transparencia, protección de datos y ahorros de los consumidores. Solo así, las *Fintech* podrán ser un motor para el desarrollo económico e inclusivo en Argentina (Carballo, 2020).

CONCLUSIÓN

Teniendo en cuenta el desarrollo del trabajo, los desafíos que deben afrontar las *Fintech* son aún trascendentales y van a requerir de muchos esfuerzos de marketing para poder obtener el posicionamiento deseado. Sin embargo, se cree que el auge de la tecnología ha creado una era digital. El crecimiento explosivo de las computadoras, las comunicaciones, la información y otras tecnologías ha ejercido una enorme influencia en la manera en que las compañías ofrecen valor a sus clientes, esto genera un escenario propicio para el desarrollo de estas (Kotler & Armstrong, 2012). Se llega a la conclusión de acuerdo con los fundamentos planteados, que la hipótesis expuesta sobre que las *Fintech* rediseñaran el negocio financiero se podrá llevar a cabo siempre y cuando exista un esfuerzo adicional del consumidor a la hora de elegir operar con el servicio. Esto se debe a que el mismo, no solo necesita tener conocimiento de las nuevas tecnologías, sino también contar con un ordenador apto, confianza y seguridad en los sistemas otorgados por las *Fintech*.

Implementar las técnicas del marketing *Fintech* es un desafío en un mercado cada vez más saturado. Esto se debe a que las compañías bancarias tradicionales finalmente se están poniendo al día con las tecnologías emergentes, las experiencias de usuarios, las necesidades y expectativas de los consumidores.

Paralelamente, todo esto va a requerir de esfuerzos comunicacionales, de marketing estratégico y entendimiento de los deseos de los clientes para que los usuarios decidan volcar sus inversiones y su dinero a este tipo de servicio. La decisión de este debate estará en manos de los usuarios y de la creatividad de estas entidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Carballo, I. E. (2020). Nueva etapa para la regulación Fintech. Perfil, Recuperado el 2020 de: <https://www.perfil.com/noticias/columnistas/nueva-etapa-para-la-regulacion-fintech.phtml>.
- Castro, N. (2019). Sitio oficial de bankiafintech. Recuperado el 2020, de <https://www.bankiafintech.com/fintech/es/actualidad/la-confianza-el-gran-reto-de-las-fintech.html>
- CEU IAM, I. f. (2019). Sitio oficial de Ceuiam. Recuperado el 2020, de <https://www.ceuiam.com/business-school/choque-de-generaciones-en-el-sector-fintech--post>
- Cornieles, P. (2019). Sitio oficial de Ia Latam. Recuperado de <https://ia-latam.com/2019/11/06/claves-para-la-transformacion-digital-en-el-sector-financiero/>
- Halm, D. (2018). Retina el País. Recuperado el 2020, de https://retina.elpais.com/retina/2018/08/22/tendencias/1534932511_468043.html
- Ipro Up Economíadigital (2020). Recuperado el 2020, de <https://www.iproup.com/economia-digital/10465-monedero-virtual-nueva-economia-medios-de-pago-Panorama-fintech-2020-como-se-posiciona-la-Argentina>
- Juárez, E. (2019). El Economista. Recuperado el 2020, de <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/Generar-confianza-el-gran-reto-de-los-servicios-financieros-digitales-BBVA-20190714-0050.html>
- Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (2014). Marketing. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Hermawan, K., & Iwans, S. (2018). Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital. México: LID Editorial Mexicana.
- Magni, N. (2018). iProfesional. Recuperado el 2020, de <https://www.iprofesional.com/notas/265434-banco-central-bcra-argentina-banco-demanda-paypal-emprendedor-finanzas-fintech-nubi-banco-comafi-silicon-valley-bank-wolox-bank-Las-tres-tendencias-de-fintech-que-marcan-al-mercado-bancario-argentino>
- Martini, G., & Vidal, F. (2018). Fuerte expansión del ecosistema Fintech en Argentina. Sitio web de Afluenta.
- PWC. (2019). Recuperado el 25 de 04 de 2020, de <https://www.pwc.com/ar/es/prensa/la-influencia-fintech-renueva-industria-financiera-en-argentina.html>
- Sylvia, G. A., Herrera, D., & Arr, J. (2017). Regulación fintechs: breve panorama y desafíos. Recuperado el 2020, de <https://www.alide.org.pe/regulacion-fintechs-breve-panorama-y-desafios/>

EL VIAJE DEL CONSUMO TURÍSTICO. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y PROPUESTA METODOLÓGICA PARA SU ESTUDIO

F. Andrea Gutauskas
andrea.gutauskas@fatu-uncoma.com.ar

Marina Zanfardini
marina.zanfardini@fatu-uncoma.com.ar

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

RESUMEN

El viaje del consumo turístico surge de la teoría de la experiencia, siendo una herramienta que permite comprender y analizar el comportamiento de consumo de los/as turistas en todo el proceso del viaje; antes, durante y después del mismo. El viaje del cliente (*customer journey*) implica comprender las respuestas cognitivas, afectivas, emocionales, sociales y físicas del/a consumidor/a frente al consumo de los productos o servicios. El estudio del viaje del consumo turístico ofrece una mirada explicativa del comportamiento del/a consumidor/a y resulta de la evolución teórica que, basada en modelos previos, pone el acento en la experiencia.

Con turistas más empoderados, más experimentados y que usan la tecnología en todo el proceso de consumo buscando una experiencia global, surgen los siguientes interrogantes: ¿cuáles han sido los modelos tradicionales para estudiar el comportamiento del/a consumidor/a? ¿qué modelo se adapta a la experiencia del/a consumidor/a? ¿hay un modelo

basado en la experiencia para el turismo? ¿qué modelo es el más apropiado para analizar el comportamiento del consumo turístico?

Para dar respuesta a estas preguntas se realizó una revisión teórica de modelos de comportamiento del/a consumidor/a tradicionales y basados en la experiencia, también adaptados al estudio del/a consumidor/a turístico, con el objetivo de una mejor comprensión del tema. Finalmente, se presenta una propuesta metodológica para estudiar el comportamiento del/a consumidor/a turístico denominada “viaje de consumo turístico” (VCT).

Palabras Clave: marketing turístico - comportamiento de consumo - viaje de consumo turístico.

Recibido: 21/08/2021 | **Aceptado:** 30/04/2022

Cita recomendada APA 7ª ed.

Gutauskas, F. A., y Zanfardini, M. (2022). El viaje del consumo turístico. Revisión bibliográfica y propuesta metodológica para su estudio. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 1(1), 57-74.

INTRODUCCIÓN

El marketing es un proceso mediante el cual las organizaciones crean valor para sus clientes estableciendo relaciones sólidas con ellos/as, lo que les permite obtener un valor a cambio (Kotler y Armstrong, 2003). Durante los últimos 70 años, el marketing ha evolucionado y transitado por cinco versiones del 1.0 al 5.0 (Kotler, Kartajaya, y Setiawan, 2021). A partir de su cuarta versión, el marketing pasó a centrar su atención en la interacción de las organizaciones con sus públicos facilitada por la conectividad. Diferentes fuerzas han llevado a que el marketing fuera actualizándose: consumidores más empoderados y que actúan en función de grupos sociales, productos inclusivos, una cualidad de horizontalidad donde la innovación proviene de los/as consumidores, la competencia no sólo está en el sector sino en otros sectores relacionados y el surgimiento del “factor F” (*Family, Friends, Facebook Fans y Followers*). Otra característica distintiva de este modelo es lo social, donde la aprobación de los otros tiene cada vez mayor peso y los/as clientes son cada vez más activos en sus conversaciones con las marcas, sumado al concepto central de las “4Cs: co-creación, *currency* (precio en función de la demanda), comunidad y conversación” (Kotler *et al.*, 2018).

Frente a este escenario, surge otra visión de marketing que tiene en cuenta que el/la consumidor/a transita por una “experiencia de consumo única”, generando una vinculación con la marca basada en emociones, sentimientos o pensamientos, que despierta el producto/servicio en la persona; denominado “marketing experiencial” (Moral y Fernández, 2012). En la experiencia del consumo los/as clientes interactúan con las organizaciones a través de “innumerables puntos de contacto en múltiples

canales y medios, y las experiencias de los clientes son de naturaleza más social” (Lemon & Verhoef, 2016).

Si lo llevamos al plano del turismo, el imponente desarrollo del sector de los servicios, requiere de la implantación de una filosofía y técnicas de actuación del marketing específicas, por las propias características de la actividad: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad de producción y consumo, caducidad y propiedad (Ballina Ballina, 2017). Parker y Heapy (2006) plantean que por mucho tiempo los servicios eran prestados en base al modelo de producción en masa lo que llevaba a una insatisfacción constante de los/as usuarios/as. Recientemente se ha comprendido la importancia de los servicios y las organizaciones han percibido un cambio en las expectativas de los/as consumidores, poniendo énfasis en los servicios personalizados y co-creados. El surgimiento del marketing turístico, como filosofía y como técnica, tiene por propósito pensar, entender y actuar en la relación de intercambio de una organización turística con su mercado o público objetivo, de manera tal que se cumplan los objetivos comerciales o de dirección establecidos (Serra Cantallops, 2002).

Ya sea en el marketing tradicional y sus evoluciones, como en el marketing turístico, la relación de intercambio siempre está centrada en el/a consumidor/a. Específicamente, al hablar de turismo, debemos centrar la mirada en el/la turista consumidor/a. De allí la importancia del estudio de su comportamiento en todo el proceso de compra o en la experiencia del viaje.

Teniendo en cuenta lo mencionado hasta el momento, y en un contexto mundial cambiante, con mercados con más competencia, organizaciones más competitivas (Moral y Fernández, 2012) y consumidores más

autónomos que han cambiado su forma de consumir, surgen las siguientes preguntas: ¿cuáles han sido los modelos tradicionales para estudiar el comportamiento del/a consumidor/a? ¿qué modelo se adapta a la experiencia del/a consumidor/a? ¿hay un modelo basado en la experiencia para el turismo? ¿qué modelo es el más apropiado para analizar el comportamiento del/a consumidor/a turístico?

Este ensayo presenta una revisión teórica de lo que es consumo, los modelos de comportamiento del/a consumidor/a tradicionales, el modelo basado en la experiencia y un modelo de estudio del comportamiento del/a consumidor/a turístico/a basado también en la experiencia, exponiendo las teorías para una mejor comprensión del tema. Finalmente, se presenta una propuesta metodológica para estudiar el comportamiento del/a consumidor/a turístico/a denominada “viaje de consumo turístico” y se exponen las conclusiones.

REVISIÓN TEÓRICA

Ahora bien, ¿qué es el consumo? ¿y el consumo turístico?

Para comprender el consumo, predominan los estudios analíticos, referidos al conocimiento sociológico del mismo. Siendo los primeros estudios llevados a cabo en 1930, aunque los primeros escritos son de Lazarsfeld *et al.* (1971) donde se describe y explica el acto que realiza un consumidor indicando que esta acción comprende una elección en la que interactúan tres grandes variables: predisposiciones, influencias y atributos del producto (Hernández, Mendoza, y Villarreal, 2009).

El consumo puede estudiarse desde tres perspectivas, los estudios descriptivos que centran la atención en detallar las cantidades

compradas de productos o servicios hasta llegar a dónde, cuándo, a qué precio, permitiendo contar con información necesaria para la producción, distribución y otras decisiones utilizadas para diseñar nuevas formas de abarcar mercados. La perspectiva prescriptiva que incorpora la descripción del entorno -problemas políticos, económicos, sociales y la conducta de las organizaciones- y como éste influye en el consumo. Finalmente, la visión explicativa, cuya utilidad es comprender y conocer por qué se consume de una determinada manera y cómo se llega a tomar la decisión; visto desde las distintas ciencias sociales (psicología, economía, sociología y antropología) (Hernández *et al.*, 2009).

Lo central de estas perspectivas es conocer más en profundidad al consumidor/a, para no solo saber qué precio establecer para un producto o servicio o la cantidad que se debe producir del mismo, sino también comprender que mix o mezcla de marketing es el oportuno para esos/as consumidores, de manera que las acciones que realiza una organización se pueden orientar para cumplir las metas establecidas.

En el turismo, los autores Hernández, *et. al* (2009), mencionan que el “consumo turístico es el acto sociocultural y económico del/a turista que se lleva a cabo cuando este adquiere un producto o servicio turístico y/o un bien complementario, antes de salir de su residencia (vía Internet, una agencia de viajes, u otro establecimiento), o durante su estancia en el destino turístico para satisfacer sus necesidades primarias y específicas de la práctica turística” (p. 702).

De esta manera, conocer cómo es el comportamiento del/a consumidor/a durante todo el proceso de consumo es fundamental

para la toma de decisiones de marketing de las organizaciones. Para el sector turístico, es esencial comprender al/a consumidor/a turista y como es el proceso de consumo de un viaje, desde antes, durante y después de su realización.

Modelos tradicionales para estudiar el comportamiento de consumo

El estudio del comportamiento del/a consumidor/a alcanza el análisis de las acciones de las personas al comprar y usar productos y servicios, incluidos los procesos mentales y sociales que preceden y siguen a esas acciones.

Existen múltiples modelos que han pretendido explicar o predecir la decisión de compra del/a consumidor/a.

El modelo de Engel, Kollat y Blackwell (1968) –*EKB model*– es uno de los más tradicionales y ha sido ampliamente utilizado para estudiar el comportamiento del/a consumidor/a (Serra Cantallops, 2002). Este modelo comprende cuatro etapas, en las que intervienen una serie de estímulos que recibe el/la consumidor/a:

- Proceso de Información compuesto a su vez por cinco etapas: exposición a la información, atención, comprensión, aceptación y retención en la memoria.
- Proceso de Decisión: partiendo del reconocimiento del problema o necesidad, que requiere que el/la consumidor/a se vuelque a la búsqueda de información, tanto interna como externa.
- Etapa de evaluación de las alternativas posibles para solucionar el problema o necesidad, produciendo una cadena de efectos: formación o cambio de creencias sobre el

producto, actitudes y, finalmente, intención de compra.

- Para finalizar en el de compra o reserva y la consecución de resultados satisfactorios o insatisfactorios.

Sumando las variables que influyen en todo el mencionado proceso, agrupadas en dos grandes grupos:

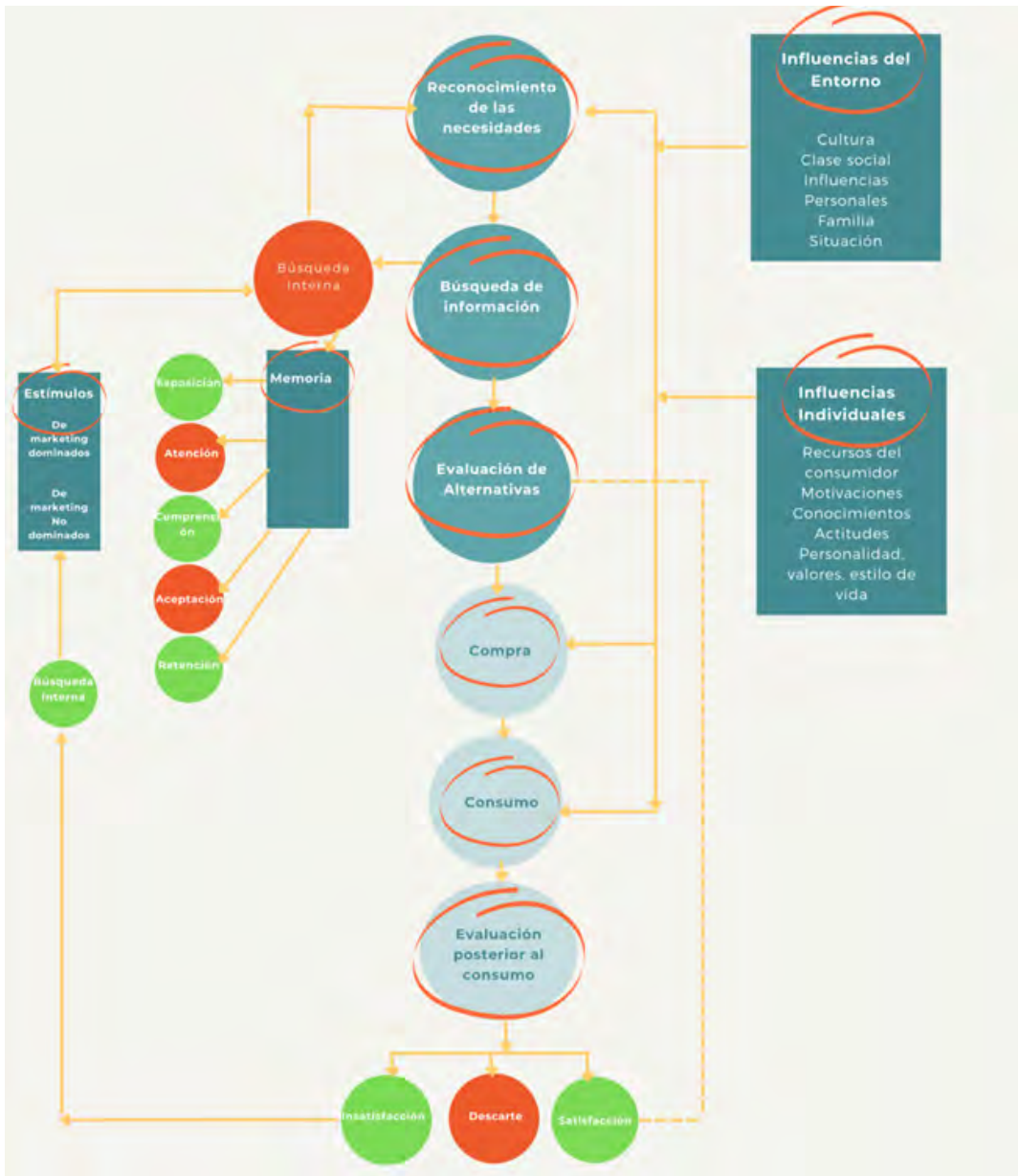
- influencias ambientales (cultura, clase social, influencias personales, familia y determinantes de situación),
- y diferencias individuales (recursos del consumidor, motivación e implicación, experiencia, actitudes, personalidad, estilo de vida y características demográficas).

Este modelo original ha sufrido innumerables revisiones. El modelo más reciente ha sido perfeccionado por el autor Miniard junto con Engel, Kollat (2003). Siendo, una de las representaciones más emblemáticas del comportamiento del/a consumidor/a, presentando a este proceso de una manera esquemática, comprendiendo cinco etapas (Figura 1):

- Reconocimiento de la motivación y la necesidad
- Búsqueda de información
- Evaluación de alternativas
- Compra
- Resultados

Desde una visión del/a consumidor/a como sujeto racional, el modelo propone que la decisión de compra empieza con la detección de una necesidad, continuando con la búsqueda

Figura 1: EKB modelo de comportamiento del/a consumidor/a.



Fuente: elaboración propia en base a Miniard, Engel y Kollat (2003).

Figura 2: Modelo de comportamiento del/a consumidor/a



Fuente: elaboración propia en base a Kotler, et. al. (2012).

de información, la evaluación de alternativas, la compra y la evaluación post-compra.

Kotler y Armstrong (2012) también proponen un modelo de comportamiento de los/as consumidores/as que se caracteriza por ser un “modelo de estímulo-respuesta”. Los autores proponen que el marketing y otros estímulos entran en la “caja negra” del/a consumidor/a produciendo ciertas respuestas que se traducen en la compra o no compra (Figura 2).

Los mencionados estímulos de marketing consisten en las tradicionales cuatro P: producto, precio, plaza y promoción. Otros estímulos son las fuerzas y sucesos importantes en el entorno del/a comprador/a: económicos, tecnológicos, políticos y culturales.

Toda esta información entra a la “caja negra” del/a consumidor/a, donde se convierte en un conjunto de respuestas: el comportamiento de la relación del/a comprador/a con la marca y la

compañía, y lo que compra, cuándo, dónde y con qué frecuencia lo hace.

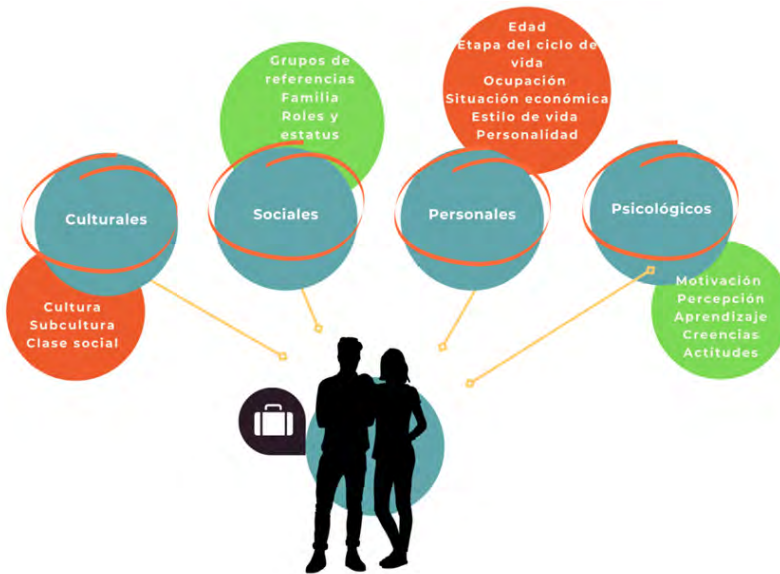
En primer lugar, las características del/a comprador/a afectan la manera en que percibe los estímulos y reacciona ante ellos. En segundo lugar, el proceso mismo de decisión influye en su comportamiento.

Los autores mencionan que existen factores muy diversos que afectan el comportamiento de compra: desde influencias culturales y sociales generales, hasta las motivaciones, las creencias y las actitudes (Figura 3).

Los mencionados autores explican el proceso de decisión del/a comprador/a como una sucesión de cinco etapas:

- reconocimiento de necesidades
- búsqueda de información
- valuación de alternativas

Figura 3: Factores influyentes en el proceso de comportamiento del/a consumidor/a.



Fuente: elaboración propia en base a Kotler, et. al. (2012).

Figura 4: Factores influyentes en el proceso de comportamiento del/a consumidor/a.



Fuente: Elaboración propia en base a Kotler, et. al. (2012).

- decisión de compra
- y comportamiento posterior a la compra (Figura 4)

De esta manera, se examina la forma en que los/as consumidores/as toman la decisión de compra, entendido como un proceso que comprende varias etapas, con inicio mucho antes del acto de compra real, y que continúa mucho tiempo después. La mirada no está puesta exclusivamente en el momento de la decisión de compra, sino como en un proceso

que debe ser analizado antes de tomar decisiones de marketing.

Los modelos mencionados son ampliamente utilizados para estudiar el comportamiento de las/os consumidores en general y los/as consumidores/as turísticos en particular.

Modelos basados en la experiencia del consumo

La experiencia del/a cliente es un término que surge en los años 50 con Abbott (1955) y Alderson (1957) quienes propusieron que las y los consumidores no solo compran productos sino “experiencias satisfactorias” (citados en Lemon & Verhoef, 2016). En los 80 se avanza con esta concepción acentuando la importancia de las emociones en la toma de decisiones y la experiencia.

Vinculando éste concepto al marketing, los autores Pine y Gilmore (1998, citado en Lemon & Verhoef, 2016), mencionan que el/a consumidor/a “compra una experiencia” para mantener momentos memorables. Brakus, Schmitt y Zarantonello (2012) presentan una visión más completa considerando a la experiencia del/a cliente con una marca como una respuesta de sentimientos y de dimensiones hedónicas y holísticas, que incorpora respuestas cognitivas, emocionales, sensoriales, sociales y espirituales del/a cliente en todas las interacciones con una organización. En este enfoque se presenta una evolución del concepto producto/servicio, en el que la oferta utiliza intencionalmente los servicios como escenario y los bienes como accesorios para involucrar a los/as consumidores/as individuales con el objetivo de crear eventos memorables, siendo unas de sus características principales su participación (Pine & Gilmore, 2013). Surge de la mano de estos autores lo que se conoce como “economía de la experiencia” de Pine & Gilmore (2013).

Con la base de las teorías del comportamiento del/a consumidor/a tradicionales y a partir de la mencionada teoría de la experiencia, Lemon y Verhoef (2016) proponen un nuevo modelo de comportamiento del/a consumidor/a, en el

que la “experiencia” se convierte en una “nueva plataforma para realizar actividades de creación de valor”. Proponen que la experiencia es un “viaje” (customer journey) que el/a cliente tiene con una empresa/marca a lo largo del tiempo, y que esta relación que se establece durante el ciclo de compra implica múltiples puntos de contacto. Para estos autores, “la experiencia del cliente es una construcción multidimensional que se centra en las respuestas cognitivas, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales de un cliente a las ofertas de una empresa durante todo el viaje de consumo del cliente” (Lemon y Verhoef, 2016, p. 7).

Desde este enfoque, el viaje del/a cliente es un proceso renovado (iterativo) y dinámico, que fluye desde la precompra, hasta la compra y la poscompra, experimentando diferentes puntos de contacto (Figura 5). En este proceso se van incorporando experiencias pasadas (que incluyen las vividas en compras anteriores), como también factores externos.

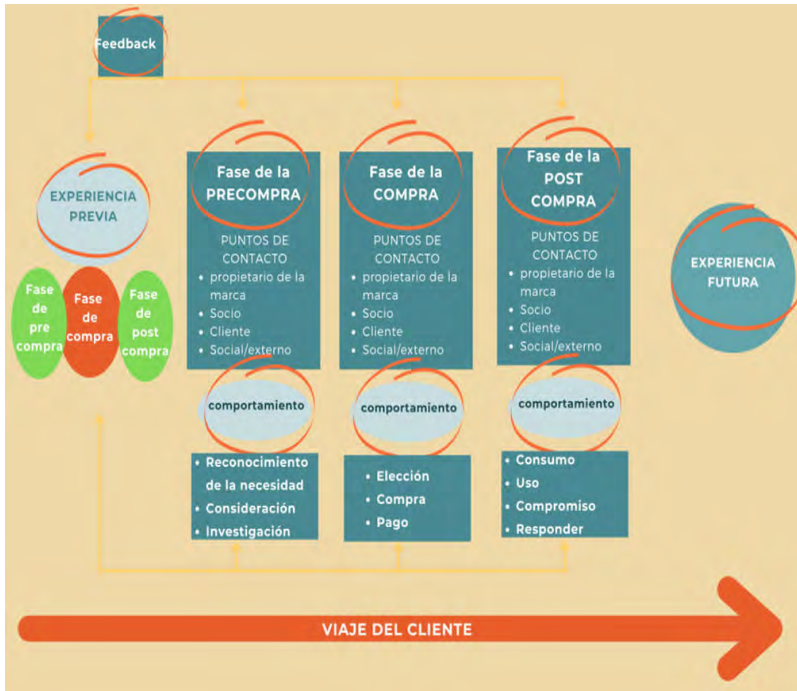
Si se estudia al consumo desde la óptica de la experiencia, las emociones resultan elementos centrales a considerar y, por tanto, resulta relevante su conceptualización

El rol de las emociones en las experiencias de consumo

La definición de las emociones es una tarea compleja (Scherer, 2005) y en la literatura de marketing se ha abordado esta tarea desde múltiples perspectivas.

Scherer (2005) indica que una emoción es un proceso, y puede ser definida como un episodio de cambios interrelacionados y sincronizados en los estados de todos o de la mayoría de los cinco subsistemas orgánicos (procesamiento de información, soporte,

Figura 5: Modelo del viaje del/a cliente.



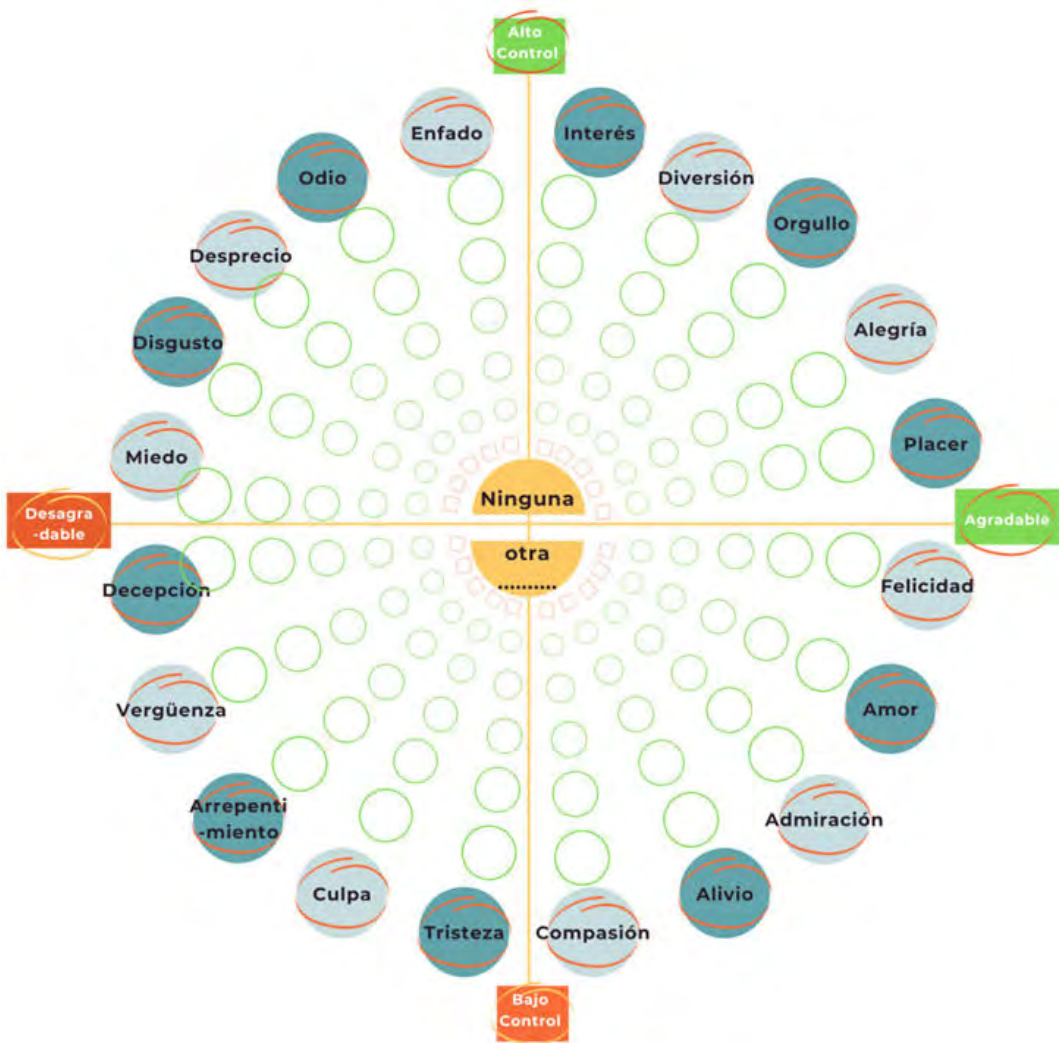
Fuente: traducción y elaboración propia en base a Lemon & Verhoef (2016).

ejecución, acción y monitoreo) como respuesta a la evaluación de estímulos externos o internos que resultan relevantes para el organismo. El autor también distingue entre emociones utilitarias y emociones estéticas. Las primeras corresponden a las emociones más estudiadas (enojo, temor, disgusto, tristeza, vergüenza, culpa) y son utilitarias en el sentido de que facilitan la adaptación a eventos que tienen consecuencias importantes en el bienestar. Las segundas son emociones en las que la funcionalidad del evento al cual se da una respuesta evaluativa es escasa o está ausente, Las emociones estéticas están más bien guiadas por la apreciación de las cualidades intrínsecas de la naturaleza o las cualidades de una obra de arte o una performance artística. Ejemplo de este tipo de emociones son estar movilizados, sentir admiración, estar muy asombrado, lleno

de admiración, dicha, éxtasis, fascinación, armonía, solemnidad.

Aunque existen diversas formas de medir las reacciones emocionales a objetos, eventos y situaciones, se destaca la Rueda de la Emoción de Ginebra (*Geneva Emotion Wheel - GEW*; consulte Scherer, 2005; Scherer, Fontaine, Sacharin y Soriano, 2013). Este instrumento que deriva de un cuerpo teórico y ha sido probado empíricamente (Universidad de Ginebra, 2021), permite identificar la emoción que experimenta una persona eligiendo intensidades para una sola emoción o una combinación de varias emociones de entre 20 familias de emociones distintas que están dispuestas sistemáticamente en un cirulo o rueda con los ejes definidos por dos dimensiones principales de la experiencia emocional (Figura 6). Estas dos dimensiones son la valencia (negativo

Figura 6: Rueda de la Emoción de Ginebra 3.0



Fuente: traducción y elaboración propia en base a Universidad de Ginebra (2021).

a positivo) y el control (de menor a mayor), separando las emociones en cuatro cuadrantes: control negativo / bajo, control negativo / alto, control positivo / bajo y control positivo / alto.

De esta manera, las emociones de las/los consumidores se convierten en puntos en la rueda que corresponden a diferentes niveles de intensidad para cada familia de emociones desde baja intensidad (hacia el centro de la rueda) a alta intensidad (hacia la circunferencia

de la rueda). Además, en el centro de la rueda, se ofrecen las opciones de respuesta “sin emoción” y “otra emoción”.

Hábitos tecnológicos en las experiencias de consumo

El creciente, generalizado y ubicuo uso de internet y de las TIC en la sociedad actual, generan su mayor aceptación y uso en la

vida cotidiana. A esta tendencia no escapa el proceso de consumo. Los estudios al respecto, han incorporado el concepto de hábitos de uso que refiere a la medida en que las personas desarrollan comportamientos de manera automática basados en el aprendizaje (Venkatesh, Thong, & Xu, 2012). El hábito de los/as consumidores hacia el uso de tecnologías en el proceso de consumo, está relacionado con la experiencia (en tanto familiaridad) que éstos tengan con las mismas. En este sentido, el hábito de uso de TIC por parte de los/as consumidores puede darse en todas las etapas de la experiencia del consumo, comprendiendo el tipo de dispositivo utilizado para el reconocimiento de la necesidad, la consideración o la investigación sobre determinado producto o servicio, o en los momentos de la compra, para la concreción de la reserva o pago, así como en la etapa de post-compra, al reflejar y compartir sus experiencias.

La experiencia del consumo en turismo

Albanesey Cristini (2007) menciona que el mercado, los/as clientes y el turismo están evolucionando constantemente. Para comprender estos cambios, es necesario preguntarse cómo son los/as turistas de hoy y, sobre todo, cómo serán en un futuro, cercano o lejano.

El/la turista de hoy en día busca una experiencia turística. No solo compra y consume servicios turísticos, sino que espera viajar a un destino y vivir una experiencia única. Una experiencia basada en la autenticidad (experiencias genuinas), el sentido (vivenciar el destino a través de los cinco sentidos) y la inmersión (en el lugar, en la cultura local y poder fusionarse con ella).

La “experiencia” está determinada desde el principio de un largo proceso, que comienza con pensar o soñar un viaje, concretar la compra o reservar los servicios turísticos a utilizar, el viaje en sí y el regreso a casa.

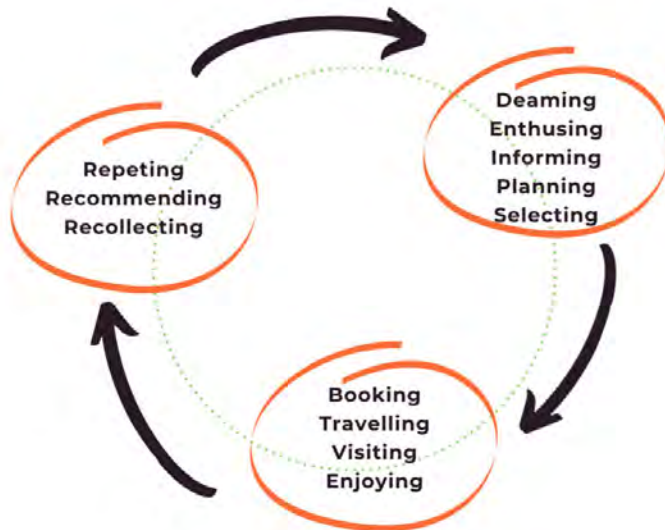
Tung y Ritchie (2011) definieron a la experiencia turística como una evaluación subjetiva que realizan las y los individuos de los eventos relacionados con sus actividades turísticas, incluyendo dimensiones afectivas, cognitivas y comportamentales, que se desarrollan antes (planificación y preparación), durante (en el destino) y después del viaje (recuerdos).

Como complemento a la experiencia turística, y sumando a ésta las emociones y sentimientos, los autores Holbrook y Batra (1987) identifican tres dimensiones claves que representan el término emoción: placer (orgullo, cariño, gratitud, alegría, etc.) excitación (interés, activación, sorpresa, involucramiento, etc.) y dominio (impotencia, tristeza, miedo, aversión).

De esta manera, utilizando términos más actuales y adaptando el “customer journey” al sector turístico, la experiencia integral del/la turista constituye lo que la Organización Mundial de Turismo define como el Viaje de consumo -VC-. El mismo refiere a un ciclo de pensamientos, decisiones y acciones desarrolladas por los viajeros antes, durante (encuentro con el servicio) y después de sus visitas al destino turístico (UNWTO, 2014) (Figura N°7).

Si bien no hay un consenso en cuanto a la cantidad de momentos y a la denominación de los mismos en el ciclo del VC, existe un acuerdo sobre tres etapas generales: precompra, compra y postcompra (Lemon & Verhoef, 2016).

Figura 7: Viaje de consumo.



Fuente: elaboración propia en base a UNWTO (2014).base a Universidad de Ginebra (2021).

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DEL VIAJE DE CONSUMO EN TURISMO

En este marco, las autoras del presente ensayo realizan una propuesta adaptando el “customer journey” al turismo y lo denominan el “viaje de consumo turístico” (VCT), proponiendo además una operacionalización para su estudio y medición. En la propuesta se combinan los aportes de Kotler, et. al. (2012), Lemon y Verhoef (2016) tomando de referencia el ciclo de VC de la OMT (UNWTO, 2014), sumando los conceptos de hábitos de uso de la tecnología de Venkatesh et al. (2012) y la Rueda de la Emoción de Ginebra.

La propuesta realizada está sintetizada en la Figura 8.

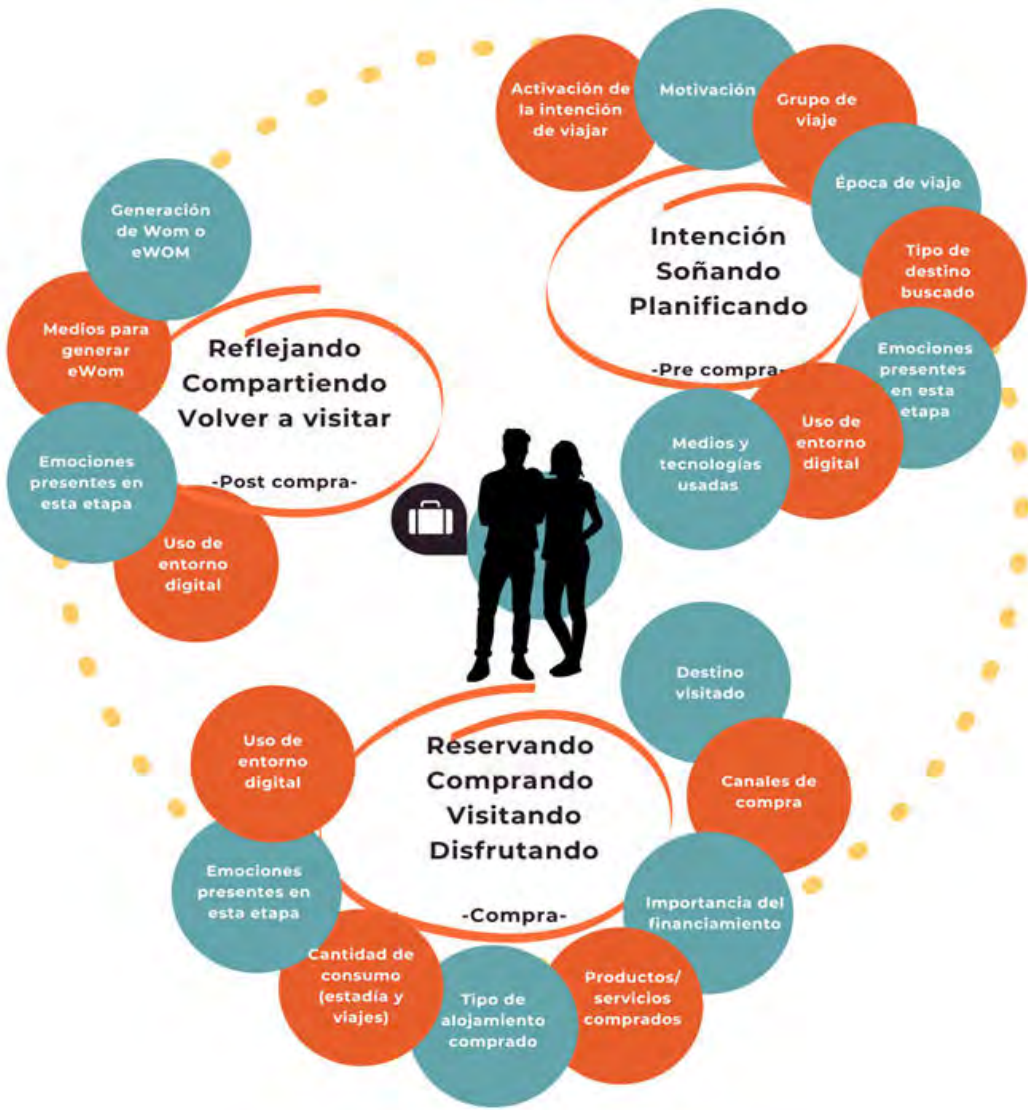
Para estudiar la etapa de pre compra se propone considerar todos los aspectos de interacción entre el/a viajero/a y el destino turístico antes de la transacción de la compra. Incluye las etapas tradicionales de

reconocimiento de necesidad, búsqueda y consideración de alternativas. En términos del VC de la OMT serían los momentos de intención, soñar y planificar (dreaming, enthusing, informing, planning, selecting).

El análisis de la etapa de pre compra debe incluir, por tanto, el análisis de las variables planteadas en la Figura 9.

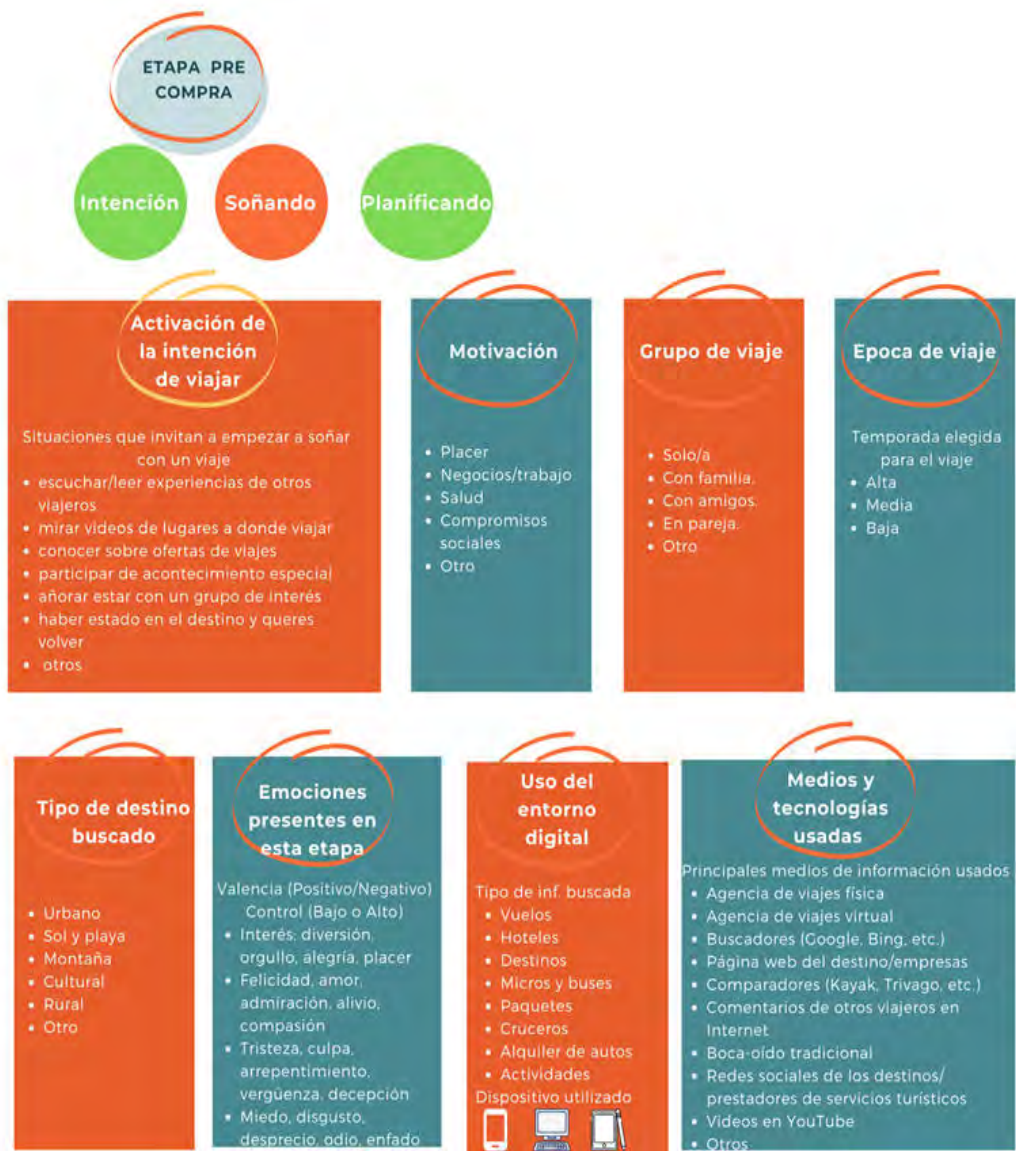
La etapa de compra cubre las interacciones del/a turista con el destino turístico durante el evento de la compra en sí misma. Se caracteriza por comportamientos como elección, reserva y pago. Dentro del ciclo de viaje de la OMT esta etapa se denomina reservar/comprar (booking, travelling, visiting, enjoying) (Figura 7). En el modelo planteado del VCT, el estudio de la etapa de compra implica indagar acerca de las variables planteadas en la Figura 10.

Figura 8: Adaptación del Viaje de consumo turístico.



Fuente: elaboración propia.

Figura 9: Detalle de variables e indicadores etapa de pre compra VCT.



Fuente: elaboración propia.

Figura 10: Detalle de variables e indicadores etapa de compra VCT.



Fuente: elaboración propia.

La etapa de postcompra comprende las interacciones del/a turista con el destino turístico después de realizada la compra. Incluye comportamientos como la experiencia, la satisfacción y el compromiso con el destino en términos de lealtad (reiterar visitas) y de recomendación. En palabras del VC, se

trataría de los momentos experiencia, reflejar, compartir y regresar (repeating, recommending, recollecting) (Figura 7). Para analizar la etapa postcompra se propone indagar la variables incluidas en la Figura 11.

De esta manera queda planteada la operacionalización para el estudio del VCT.

Figura 11: Detalle de variables e indicadores etapa de post compra VCT.



Fuente: elaboración propia.

REFLEXIONES FINALES

Este ensayo presenta de forma simplificada una revisión de teorías tradicionales respecto al consumo y los modelos para el estudio del comportamiento del/a consumidor/a, planteando una nueva forma de comprender el proceso desde la teoría de la experiencia con el viaje de consumo y su aplicación en el campo del turismo.

Se han identificado dos modelos que tradicionalmente han impactado en la literatura académica del estudio del comportamiento del consumidor: el modelo clásico de cinco etapas de Miniard, Engel y Kollat (2003) y el modelo de de “estímulo-respuesta” de Kotler & Armstrong (2012). Ambos brindan información útil a la hora de la toma de decisiones -estratégicas y tácticas-

de marketing por parte de las organizaciones, aunque la principal debilidad es su estructura lineal o paso a paso, ya que no todos los/as consumidores siguen la una misma estructura y puede que haya un ida y vuelta en las etapas antes de la compra definitiva. Tampoco tienen en cuenta el no consumo o excluyen las situaciones en las que el/a consumidor/a forma actitudes y conocimiento sobre el producto después de la compra y que tendrá en cuenta para comportamientos futuros. Finalmente, carecen de la visión más profunda del/a consumidor/a y de su experiencia a lo largo de todo el proceso, como el que ofrecen teorías más recientes como el modelo del viaje del cliente (Lemon & Verhoef, 2016). Este tipo de abordaje destaca, además, la importancia de las emociones en el viaje del

consumo y el rol protagónico que ejercen las tecnologías a lo largo del mismo.

La mirada del consumo desde la experiencia fue adaptada al sector turístico (UNWTO, 2014), mostrando el proceso como un círculo de tres etapas, precompra, compra y postcompra e indicando para cada etapa las experiencias vivenciadas por el/la turista.

Pensar en el consumo turístico desde la mirada de la experiencia parece ser la manera más apropiada para su análisis, considerando que es un sector de servicios, donde la información es uno de los insumos y resulta esencial la opinión y participación del consumidor/a turista para generar instancias de co-creación.

Sin embargo, el modelo de VC de la OMT se presenta a un nivel teórico, con escasas evidencias empíricas de aplicación. De allí surge la inquietud de las autoras de este ensayo por presentar una batería de indicadores para el estudio del Viaje del Consumo Turístico. La propuesta contempla y mantiene las tres etapas del modelo VC de la UNWTO (2014) y detalla las variables a estudiar en cada una de ellas, manteniendo la estructura circular. Dentro de las mencionadas etapas se tienen en cuenta factores que intervienen en la intención y en la compra, como así también se incluyen las emociones y la utilización del entorno digital presentes en cada etapa.

Se considera que la aplicación del modelo propuesto permite tener una visión completa del proceso de comportamiento del/a turista antes, durante y luego de su visita al destino elegido teniendo en cuenta además aspectos afectivos y cognitivos surgidos de la mirada del viaje como una experiencia global. Porque lo importante es considerar que el proceso de

consumo comienza mucho antes de la compra real y dura mucho tiempo después de ella.

Los viajes de consumo del/a turista serán seguramente un tema cada vez más estudiado y aplicado en la gestión de los servicios turísticos, especialmente desde el marketing turístico. El tipo de modelo como el que se propone ofrece a los/as actores turísticos una herramienta para una mejor comprensión de la experiencia en tanto plataforma para ofrecer valor a los/las turistas, para poder gestionar compras efectivas y para lograr la lealtad y el *engagement* con los destinos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballina Ballina, F. (2017). Marketing Turístico Aplicado. En *Paper Knowledge. Toward a Media History of Documents*. ESIC Editorial.
- Brakus, J., Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2012). Brand Experience: managerial application of a new consumer psychology concept. En P. Steven (Ed.), *Cracking the Code: Leveraging Consumer Psychology to Drive Profitability* (pp. 159-170). Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=um-mBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA159&dq=Schmitt,+Brakus+y+Zarantonello+\(2015\)&ots=Eo8aN7Agef&sig=6zbnQAzwIE_FIF4hskcmchO_X8#v=onepage&q=Schmitt%2C+Brakus+y+Zarantonello+\(2015\)&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=um-mBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA159&dq=Schmitt,+Brakus+y+Zarantonello+(2015)&ots=Eo8aN7Agef&sig=6zbnQAzwIE_FIF4hskcmchO_X8#v=onepage&q=Schmitt%2C+Brakus+y+Zarantonello+(2015)&f=false)

- Gutauskas, F. A., & Zanfardini, M. (2020). Conociendo a los turistas. Comportamiento de viaje de los viajeros millennials del Alto Valle de RN y NQN. *Desafíos del turismo y la recreación desde enfoques transdisciplinarios*, pp. 299-316.
- Hernández, C. G., Mendoza, M. G., & Villarreal, L. Z. V. (2009). Reflexión crítica sobre el consumo turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 18, 691-706. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322009000600004&script=sci_arttext
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing Decimocuarta Edición*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. M. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0. Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Moral, M., & Fernández, T. (2012). NUEVAS TENDENCIAS DEL MARKETING: *Entelequia Revista Interdisciplinar*, 14. Recuperado de www.eumed.net/entelequia
- Parker, S., & Heapy, J. (2006). The Journey to the Interface. *Demos*.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). The experience economy: Past, present and future. *Handbook on the Experience Economy*, 21-44. <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007>
- Scherer, K. R. (2005). What are emotions? and how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695-729. <https://doi.org/10.1177/0539018405058216>
- Serra Cantallops, A. (2002). *Marketing Turístico*. Madrid: Piramide.
- Universidad de Ginebra. (2021). Centro Suizo de ciencias afectivas. Recuperado de La Rueda de la Emoción de Ginebra website: <https://www.unige.ch/cisa/gew/>
- UNWTO. (2014). *Handbook on E-marketing for Tourism Destinations*.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1981.tb02627.x>

PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO

Carolina Escudero
carosirvent@gmail.com

Claudia Toros Scorians
claudiatorosscorians@gmail.com

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

RESUMEN

En este artículo se expone un estudio realizado sobre el posicionamiento de una Organización sin fines de lucro que se ocupa de agrupar las distintas Colectividades Extranjeras de la ciudad de Tres Arroyos de la provincia de Buenos Aires. Este estudio se llevó a cabo para diseñar un Plan de Marketing y el objetivo fue determinar el posicionamiento actual de esta Institución y proponer estrategias de marketing para mejorar su imagen y posicionamiento en la población del partido de Tres Arroyos.

Para la elaboración de este plan, se realizó un importante trabajo de campo con el fin de obtener valiosas fuentes de datos primarios, lo cual incluyó:

- Entrevistas en profundidad con los miembros de la Comisión.
- Encuestas a 300 personas del partido de Tres Arroyos.
- Participación en una Feria virtual de Comidas de la Comisión.

- Focus Group y Brainstorming (lluvia de ideas).

- Participación en reuniones de la Comisión.

Se llegó a la conclusión de que esta Comisión es una institución de gran trayectoria y está bien posicionada en Tres Arroyos, pero no todos conocen su función ni las actividades que realiza, principalmente los más jóvenes. Por ello, se identificaron dos segmentos diferentes (jóvenes y mayores) y se planteó la aplicación de estrategias de marketing diferenciadas para ambos.

Palabras Clave: destinos no turísticos, - posicionamiento - estrategias de marketing - organización sin fines de lucro - imagen.

Recibido: 21/08/2021 | **Aceptado:** 30/04/2022

Cita recomendada APA 7ª ed.

Escudero, C., y Toros Scorians, C. (2022). Plan de marketing para el posicionamiento de una organización sin fines de lucro en un destino no turístico. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 1(1), 75-87.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo surge a partir de la elaboración de un plan de marketing desarrollado para la Especialización en Marketing de Servicios, el cual tiene como objeto de estudio a una Comisión que agrupa las colectividades extranjeras de Tres Arroyos y a su posicionamiento dentro del partido homónimo, y está dirigido a sus miembros para que pueda ser utilizado con el fin de reposicionar la imagen de esta Institución en la región.

La presencia de las colectividades extranjeras es tan antigua como la ciudad de Tres Arroyos, ya que, desde su fundación, en 1884, hubo diversidad de orígenes en los habitantes. Los colonos las crearon para ofrecer soluciones a los inmigrantes y promover su cultura.

La función de la Comisión es la de promover la protección y el resguardo del patrimonio tangible e intangible relacionado con las colectividades extranjeras presentes en Tres Arroyos. A partir de esto, el fin fue dar a conocer y difundir esa función, y ayudar a promocionar las distintas actividades que realizan durante todo el año, sobre todo para los más jóvenes, quienes demostraron menor interés en el tema de las colectividades y su patrimonio cultural.

El ámbito geográfico es local, se sitúa en la ciudad de Tres Arroyos, y a su vez es regional, incluyendo las pequeñas localidades del partido homónimo, las cuales son Claromecó, Orense, Copetonas, Cascallares, Bellocq, Reta, San Mayol, Lin Calel y Barrow. El ámbito temporal es anual, por lo cual esto corresponde a un plan anual de marketing.

A su vez, se intentó ayudar y promover los objetivos del circuito turístico de colectividades, generando estrategias de marketing para la

puesta en valor y difusión del patrimonio local de la ciudad, captar el interés de la comunidad en general hacia la historia de los inmigrantes y fomentar el acercamiento a las instituciones de las colectividades, especialmente en los más jóvenes. En este punto, se intentó reforzar el Marketing digital y la difusión de los circuitos y las actividades a través de las redes sociales.

A partir de esto, se elaboraron distintas estrategias de marketing y planes de acción dirigidas a ambos segmentos, tanto mayores, y en especial jóvenes. En resumen, se planteó la aplicación de estrategias de marketing experiencial y marketing digital, así como también de marketing de contenidos, siendo ésta última la base de la estrategia online en las redes sociales.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Análisis interno

Misión y visión

Estos no son puntos desarrollados aún dentro de esta Comisión, lo cual denota una debilidad, pero tienen intenciones concretas de trabajar sobre los mismos, redactarlos y profundizarlos.

Si bien no tienen un plan estratégico armado, tienen una visión a largo plazo y una intención de inculcar en los jóvenes el legado de las colectividades extranjeras para que pueda ser transmitido de generación en generación. Y a su vez se abocan al objetivo de resguardar, preservar y transmitir el patrimonio cultural de las colectividades, tanto tangible como intangible.

Estructura organizacional y recursos humanos

Las Colectividades en Tres Arroyos se agruparon formando la Comisión en el año 1980, y algunas de ellas son tan antiguas como la ciudad. Dentro de sus actividades, se destaca la Fiesta de las Colectividades, con comidas y danzas típicas. Desde sus comienzos, se vienen reuniendo al menos una vez por mes, para trabajar en conjunto y fomentar la cultura, tradiciones y gastronomía de cada una de las agrupaciones que la integran. Italia, España, Francia, Dinamarca, Siria, Países Bajos, Israel, Líbano, México y el País Vasco se encuentran representados en este espacio.

Se trata de una organización sin fines de lucro que tiene una gran trayectoria y reconocimiento en la ciudad de Tres Arroyos y todos sus miembros se involucran de manera voluntaria y desinteresada motivados por el interés en las colectividades y sus orígenes y que todo el trabajo que hacen es “a pulmón”. Es una organización de segundo grado, en el sentido de que está integrada por organizaciones de base que representan a las distintas colectividades. En la actualidad hay 10 colectividades representadas, y uno de los mayores problemas es que se están perdiendo estas organizaciones de base y no hay suficientes colectividades representadas como antes. Cada Institución base tiene autonomía e independencia en su gestión, por lo cual la Comisión puede sugerir, pero no imponer ni obligar. Y algunas de ellas son bastante cerradas en cuanto a la incorporación de nuevas ideas, estrategias y proyectos. Este déficit de gestión de las organizaciones se suele trasladar a la Comisión, por lo cual, a la hora de proponer y llevar a cabo alguna actividad nueva, se forma un largo debate y la toma de decisiones no es expeditiva.

Evolución de la Organización

La presencia de las colectividades es tan antigua como la ciudad. Los colonos las crearon para ofrecer soluciones a los inmigrantes y promover su cultura. Desde el momento de la fundación de Tres Arroyos, en 1884, hubo diversidad de colectividades. Cuatro años más tarde surgió la Sociedad Española de Socorros Mutuos y en 1889 la Sociedad Italiana “Unión y Benevolencia”. A principios del siglo XX, se reunieron los miembros de las colectividades danesa (1902), francesa (1904), holandesa (1908), Israelita (1915), Siria (1921) y libanesa (1923). Más recientemente se sumaron los integrantes de la colectividad vasca (1999) y mexicana (2013). La Comisión se formó específicamente en el año 1980, aunque ya se venía trabajando previamente con algunos proyectos en conjunto.

A través del tiempo, estas agrupaciones fueron creando instituciones como la Clínica Privada Hispano- Argentina, que hoy es el principal centro de salud privado en la ciudad, el Club Español o el Hogar de ancianos El Atardecer, promovido por las comunidades holandesa y danesa. Esta última, también erigió una iglesia y un cementerio. El Colegio Holandés es otro ejemplo, junto a la Cooperativa Rural Ltda Alfa y la Iglesia Reformada, todos de la misma comunidad. A estas instituciones se suman la Sinagoga y el cementerio construido por la comunidad israelita.

Las calles y los espacios públicos de la ciudad también reflejan el continuo trabajo de los descendientes de los primeros habitantes de Tres Arroyos. Calles como “Isabel la Católica”, “Juan Bautista Istitart” y “Sebastián Costa” han sido nombradas por el Consejo Deliberante y todas se relacionan con alguna colectividad. Además, cuatro de los principales espacios verdes se denominan Plaza Italia, España,

Francia y Dinamarca. Por otro lado, también hay una gran representación consular en Tres Arroyos. Allí funciona la Agencia Consular de Italia, el Viceconsulado honorario de España, el Consulado de Dinamarca (con el cónsul y vicecónsul de la localidad) y el Consulado de los Países Bajos - Holanda. Estos organismos colaboran con la realización de todo tipo de trámites y asesoran para la obtención de la ciudadanía.

De todas las propuestas que lleva adelante la Comisión, la que se destaca es sin dudas la Fiesta de las Colectividades, que comenzó en 1990 y se celebra en una fecha cercana al día del inmigrante, el 4 de septiembre. Es una celebración gastronómica y cultural, con espectáculos de bailes típicos que se enseñan en 7 de las 10 colectividades. Pero en el año 2020, debido a la pandemia, sólo cinco de las agrupaciones ofrecieron la gastronomía típica en su institución. También realizaron el acto del día del inmigrante de forma virtual a través de las redes sociales.

La pandemia no fue un obstáculo para las actividades de la comisión. Siguen reuniéndose virtualmente y pusieron en marcha sus redes sociales, desde donde difunden las tradiciones gastronómicas y culturales, así como curiosidades. También han desarrollado un proyecto turístico que incluye la visita a la sede de cada colectividad, pero que, debido al aislamiento social, también cambió sus formas, realizando visitas de manera virtual, para difundir las diferentes culturas. Este circuito virtual fue presentado en septiembre de 2020 en pleno contexto de pandemia y se enmarca en un proyecto elaborado de manera conjunta por esta Comisión, la Dirección Municipal de Turismo de Tres Arroyos y el Museo Mulazzi. Tiene como fin promover la protección y

resguardo del patrimonio tangible e intangible relacionado con las colectividades extranjeras presentes en la ciudad.

Los objetivos de este circuito son la puesta en valor y difusión del patrimonio local de la ciudad, captar el interés de la comunidad en general hacia la historia de los inmigrantes y fomentar el acercamiento a las instituciones de colectividades. Concretamente, se diagramaron distintos circuitos turísticos tomando como hitos las plazas, monumentos, edificios y todos los elementos importantes que forman parte de la identidad de cada colectividad, explicando su historia, la de sus inmigrantes, los descendientes y su actualidad. Los 10 circuitos virtuales se pueden ver en las redes sociales de esta Comisión.

Redes sociales

Una de las oportunidades que trajo aparejada la pandemia fue la incorporación de las redes sociales por parte de esta Comisión. En el mes de mayo abrieron una cuenta de Facebook y otra de Instagram, pero aún no cuentan con una página web, lo cual sería importante tener en el corto plazo. Al ser nuevas las redes, aún se observan pocos seguidores y poca interacción y experiencia por parte del usuario. Esto denota una debilidad pero que claramente puede convertirse en una fortaleza con un poco de inversión en esta materia.

En relación a esto, se realizó una Feria de Comidas virtual en noviembre de 2020 y la misma fue transmitida en vivo a través de las redes sociales.

Imagen 1: Colectividad Países Bajos



Fuente: Comisión de Colectividades Tres Arroyos.

Imagen 2: Colectividad Española



Fuente: Comisión de Colectividades Tres Arroyos.

Recursos económicos y financieros

En cuanto a la parte presupuestaria, los circuitos virtuales son sostenidos con fondos y mano de obra municipal. La Comisión obtiene dinero de las entradas vendidas en los diferentes eventos realizados durante el año y eso ayuda a tener un fondo para iniciar con el evento del año siguiente. Se trata de una organización sin fines de lucro y maneja una caja muy limitada.

Proyecciones, metas y objetivos a futuro

La idea de esta Comisión es continuar organizando la Fiesta Anual de las Colectividades, intentando aumentar cada año el caudal de visitantes no solo a nivel local, sino también regional. Con respecto al proyecto de los circuitos turísticos, la idea es poder realizarlos presencialmente a corto plazo y trabajar en conjunto con la Dirección de Cultura y Educación para poder presentarlos en los niveles secundarios y terciarios transmitiendo el legado a los jóvenes de la localidad y del distrito. Y a largo plazo tienen intención de generar actividades recreativas en torno a dichos circuitos. Otra meta es la renovación de los miembros y sumar gente joven a las Comisiones para dar continuidad al trabajo realizado durante 40 años.

ANÁLISIS EXTERNO

Tres Arroyos es la ciudad cabecera del partido homónimo de unos 6000 km² aproximadamente y se encuentra a 500 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y se accede a través de la Ruta Nacional N°3. Cuenta con una

población de 57200 habitantes (según censo del año 2010).

El sector con el que más se identifica es el campo, ya sea tanto en la agricultura (cultivo del trigo, soja, cebada, maíz y girasol, entre otros) como en la ganadería vacuna. El sector industrial creció notablemente en los últimos años formándose el Parque Industrial, convirtiéndose en uno de los más importantes de la provincia.

En lo que respecta al turismo, el partido de Tres Arroyos es reconocido a nivel nacional por sus playas, especialmente Claromecó. La ciudad capital del partido de Tres Arroyos queda por lo tanto ajena en su gran mayoría a los flujos turísticos, que ocurren en temporada estival. Solo es considerada como una ciudad de paso, al estar ubicada sobre la Ruta 3 y la Ruta 228.

Un evento anual de gran importancia es la Fiesta Provincial del Trigo que se realiza el primer fin de semana de marzo, y constituye un producto turístico que se relaciona con la identidad y el acervo cultural de la población local, convocando a miles de personas que buscan comidas típicas, espectáculos folclóricos y destreza criolla.

Si bien los habitantes conocen, en general, los atractivos turísticos y recreativos de la ciudad, no tienen conciencia sobre los mismos y por lo tanto no reflexionan acerca de su importancia económica para la ciudad. Por lo tanto, el circuito de las colectividades extranjeras se enfrenta a esta situación.

Con respecto a la Fiesta de Colectividades y a la Comisión, se realizó un sondeo a unas 300 personas del partido de Tres Arroyos de diferentes edades y distintos niveles de estudio, para tener una aproximación y conocimiento del posicionamiento de esta Institución en la

localidad y en el partido de Tres Arroyos. Para ello, se elaboró una encuesta corta en formato de Google Forms y los resultados obtenidos más importantes fueron los siguientes:

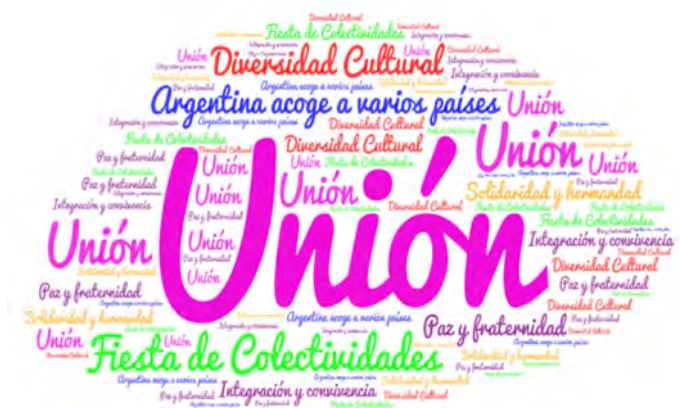
- Si bien la gran mayoría de los encuestados visitó alguna vez la Fiesta de Colectividades, no todos conocen la existencia de la Comisión y menos aún su función dentro de la sociedad.
- Los jóvenes son los que menos conocimiento e interés presentaron acerca del tema de las colectividades y su patrimonio cultural.
- Solo algunos de los encuestados conocen las redes sociales de la Comisión y están al tanto de los circuitos virtuales.
- Si bien, la mayoría de las personas demostraron tener interés sobre el tema de las colectividades y su patrimonio cultural, los que menos interés demostraron fueron, definitivamente, los más jóvenes.

Por otra parte, y mediante la técnica de **Focus Group** y **Brainstorming (lluvia de ideas)** realizada vía zoom, se consultó a un grupo de personas no residentes de Tres Arroyos, de diversas provincias de Argentina, acerca de su percepción con respecto al isologotipo de esta Comisión. Los resultados se pueden resumir en el siguiente cuadro de Word Art:

El isologotipo de la Comisión fue rediseñado en el año 2018 y el mismo intenta transmitir y representar a la unión del trabajo entre todas las colectividades enlazadas con Argentina, que es la tierra que recibió a personas provenientes de diferentes latitudes del mundo.

En este sentido, se puede afirmar que en general existe una concordancia entre la imagen percibida por la comunidad y la imagen real que se quiere transmitir con el isologotipo, lo cual denota una fortaleza.

Imagen 3: Percepción de los No Residentes



Fuente: Comisión de Colectividades Tres Arroyos.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivos del marketing

Para el período de vigencia de este plan, que es de un año, es decir, desde abril 2021 hasta marzo 2022, se pretenden alcanzar los siguientes Objetivos Comerciales:

Objetivos de venta y clientes

Lograr obtener 3000 seguidores en Facebook y 3000 seguidores en Instagram y a partir de esto, aumentar en un 500 % el alcance e interacción con los usuarios para marzo de 2022.

Objetivos de rentabilidad comercial:

Para este plan, estos no son objetivos importantes, ya que se trata de una organización sin fines de lucro. Sin embargo, como toda organización, no debería despreocuparse por la obtención de fondos y recursos para promover sus fines.

Objetivos comerciales cualitativos: Son los más importantes y los de mayor incumbencia para el presente plan. Los mismos son:

- Mejorar la imagen y el posicionamiento de la Comisión en la población del partido de Tres Arroyos, sobre todo en los más jóvenes, y hacer conocer aún más todas las actividades realizadas por dicha Comisión.

- Lograr que la mayor parte de la población del partido de Tres Arroyos conozca efectivamente la función y el rol que cumple la Comisión en la ciudad. (Visión, misión y objetivos).

- Lograr que la población del partido de Tres Arroyos reconozca el circuito de las

colectividades como un atractivo recreativo y turístico de la ciudad.

- Lograr que la fiesta de las colectividades sea regional y tenga una mayor duración, un fin de semana, en vez de solamente un día. Y duplicar la cantidad de visitantes para el 2022, es decir, de 1000 a 2000 visitantes.

- Lograr un mayor interés por parte de los jóvenes en el tema de las colectividades y su patrimonio cultural y fomentar su participación en dicha Comisión y en las distintas sociedades que la conforman para lograr una continuidad en el futuro.

- Captar y retener voluntarios y benefactores que apoyen la actividad de la organización, ofreciendo su tiempo y/o realizando aportes en dinero.






ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PROGRAMAS DE ACCIÓN

Estrategia de Segmentación: El público objetivo al que se apunta es la población del partido de Tres Arroyos, y se divide en dos segmentos diferenciados, basándose en la siguiente taxonomía de generaciones:

Por un lado, se diferencia el **segmento de los jóvenes**, conformado por aquellos pertenecientes a la Generación Z (nacidos entre 1994 y 2010) y los Millennials (nacidos entre 1981 y 1993), caracterizados por ser nativos digitales y por usar todas las aplicaciones digitales, y son los que, según las encuestas realizadas, menos interés muestran sobre el tema de las colectividades extranjeras y su patrimonio cultural. Utilizan principalmente Instagram, Tik Tok y Youtube en lugar de Facebook, incluso la

Imagen 3: Percepción de los No Residentes

TAXONOMÍA DE GENERACIONES

NOMBRE DE LA GENERACIÓN	MARCO TEMPORAL EN ESPAÑA	POBLACIÓN DE LAS GENERACIONES *	CIRCUNSTANCIA HISTÓRICA	RASGO CARACTERÍSTICO
Generación Z	1994 - 2010	7.800.000	Expansión masiva de internet	 Irreverencia
Generación Y millennials	1981 - 1993	7.200.000	Inicio de la digilitación	 Frustración
Generación X	1969 - 1980	9.300.000	Crisis del 73 y transición española	 Obsesión por el éxito
Baby Boom	1949 - 1968	12.200.000	Paz y explosión demográfica	 Ambición
Silent Generation Los niños de la posguerra	1930 - 1948	6.300.000	Conflictos bélicos	 Austeridad

LA VANGUARDIA

* Datos correspondientes a la población residente en España. Fuente: INE, 2015.

Fuente: <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces>

mayoría de los de la Generación Z no tienen Facebook, porque lo consideran antiguo.

Por el otro lado, se encuentra el **segmento de los mayores**, conformado por la Generación X (nacidos entre 1969 y 1989), los Baby Boomers (nacidos entre 1949 y 1968) y los niños de la posguerra (nacidos entre 1930 y 1948). Estas generaciones demostraron tener, según las encuestas, un mayor interés en general por el tema de las colectividades y su patrimonio cultural. Si bien tienen acceso a internet, lo hacen con menos frecuencia que el segmento anterior y utilizan en su mayoría Facebook, y prefieren escuchar la radio local.

Estrategia de posicionamiento

Se busca repositionar a esta Comisión como una institución de trayectoria y gran importancia en la ciudad como transmisor del legado cultural tanto tangible como intangible de las colectividades, y sobre todo posicionarla en la mente de los más jóvenes. Si bien se carece de competencia directa e indirecta, el posicionamiento está dado por el hecho de que el público objetivo se interese o no por las actividades propuestas por la Comisión.

Plan de acción: Se considera fundamental redactar de forma clara y concisa la misión,

visión y objetivos y que esto sirva de base para todas las acciones posteriores, tanto a corto como a largo plazo. A partir de esto, se sugiere adoptar el **método Kaizen**, en el sentido de llevar a cabo pequeñas acciones para una mejora continua, teniendo como base **la visión** planteada, es decir, hacia dónde se quiere llegar. Se propone actuar bajo la filosofía de que una serie de mejoras continuas y pequeñas es mejor y más efectiva que un solo cambio grande, es decir, entender que la mejora continua lleva hacia la calidad total.

Estrategia del marketing mix

Estrategias de servicio: Se debe reforzar la función principal de la Comisión, la cual consiste en transmitir el patrimonio cultural tangible e intangible de las colectividades, y seguir trabajando con el circuito virtual de las colectividades, la feria de comidas y la fiesta de las Colectividades, ya sea de manera virtual o presencial, cuando se pueda, basándose en el **marketing experiencial** (transmitir una experiencia a través de los 5 sentidos) tratando de llegar de manera lúdica y creativa sobre todo a los jóvenes, teniendo en cuenta la diferencia planteada entre los segmentos meta definidos anteriormente.

Plan de Acción para ambos segmentos: Se propone continuar participando durante todo el año 2021 en los eventos y ferias como lo vienen haciendo hasta ahora, ya sea de manera presencial y/o virtual, pero generando más actividades que permitan la experiencia y vivencia por parte de los visitantes y/o espectadores, tanto jóvenes como mayores.

Se sugiere reforzar el marketing experiencial en las ferias, en el sentido de que las personas puedan ver como se visten las distintas

colectividades y que haya un espacio donde se puedan probar esa vestimenta o los trajes típicos y sacarse fotos. También que puedan observar y aprender cómo se prepara una comida típica de cada país, y que puedan participar en la elaboración de la receta. A su vez, se puede hacer escuchar la música típica y enseñarles algún baile, para que puedan participar del mismo. La idea es ofrecer una experiencia completa despertando emociones a través de los cinco sentidos, en caso que sea presencial. Y en el caso de que sea virtual, hacerlo lo más dinámico e interactivo posible, generando inquietud e interés, y siempre buscando la participación activa de todas las personas. Se sugiere hacerlo siempre de una manera más lúdica, atractiva y divertida para los más jóvenes.

Plan de Acción para el segmento Jóvenes: Se propone a partir de los circuitos virtuales, filmar un documental o cortometraje de la historia de los inmigrantes y la fundación de la ciudad con actores locales y jóvenes, con un bajo presupuesto para dar a conocer la historia de la ciudad de Tres Arroyos junto con la de los inmigrantes y las distintas colectividades. También se puede proponer como un taller en las clases de teatro para incentivar a los más jóvenes a participar con este tema, y llevar a cabo obras de teatro con un hilo conductor que represente a cada una de las colectividades.

También se sugiere para este segmento trabajar en conjunto con el Consejo de Educación y la Dirección de Cultura y proponer como un taller el tema de las colectividades extranjeras y su patrimonio cultural para los jóvenes en los colegios secundarios. A partir de esto, proponer visitas guiadas para los colegios a cada una de las sedes de las colectividades que forman parte de la Comisión. Esta actividad puede formar parte de una materia o taller,

por ejemplo. La idea es recibir a los alumnos directamente en cada asociación, contándoles la historia de la colectividad y transmitiéndoles el patrimonio intangible, por ejemplo, organizar degustación de alguna comida o bebida típica, hacerlos participar de algún baile típico, enseñarles algunas palabras o frases típicas del idioma, entre otras. Debido a la pandemia, durante estas visitas, se deberán respetar todos los protocolos pertinentes, manteniendo el distanciamiento social, el uso permanente del barbijo y elementos de sanitización. Esta actividad sería organizada por cada colectividad, en la medida de lo posible, contribuyendo a la función principal de la Comisión.

Estrategia de precio: No es un aspecto que requiere importancia en este plan, ya que siempre se refiere a una organización sin fines de lucro.

Estrategia de distribución: Si bien tampoco es un aspecto de gran importancia, ya que no se cuenta con puntos de venta, se considera interesante y se propone como plan de acción establecer un Código QR en cada una de las sedes de las colectividades para que permitan transmitir la información e historia de cada una de ellas a todas las personas que cuenten con esta aplicación, especialmente aquellos del segmento jóvenes.

Estrategia de comunicación: Esta es la estrategia más importante ya que se considera fundamental y urgente dar a conocer nuevamente todos los circuitos virtuales, la historia y las actividades planteadas por las distintas colectividades y la función de la Comisión, pero esta vez logrando un mayor impacto que el logrado durante el año 2020.

Plan de Acción para ambos segmentos: Se propone generar continuamente mayor

contenido en las redes sociales, para tener más alcance e interacción, logrando mayor cantidad de usuarios sobre todo aquellos más jóvenes. Se considera fundamental reforzar el Marketing digital, es decir, invertir en las redes sociales, especialmente en Facebook para el segmento mayores, e Instagram para el segmento jóvenes. Se propone publicitar más los circuitos virtuales, pero que no sea solo orgánica la publicidad, sino invirtiendo de manera mensual, para obtener mayor alcance tanto, no solo local sino también regional.

Por otro lado, se considera importante diseñar una página web de la Comisión, que tenga como fin transmitir su función, así como también su visión, misión y objetivos. Debe estar orientada a toda la parte institucional, es decir, a todo aquello relacionado con las funciones, reuniones, actas y fotos de la Comisión, siendo algo más informativo, a diferencia de las redes sociales, que serían más dinámicas y con otro tipo de contenido. La página web apunta más al segmento mayores, pero sirve como nexo para llegar a Facebook e Instagram. Se debe basar el diseño en la identidad de la Comisión haciendo hincapié en su función dentro de la sociedad, y lograr una página web práctica, rápida y llamativa.

Se sugiere contratar a un community manager para darle mayor nivel de profesionalización, más seriedad y constancia al marketing digital y que tenga la función de construir, gestionar y administrar el público de interés, creando contenido atractivo y de calidad, manteniendo el interés de los seguidores y generando relaciones estables y duraderas.

Asimismo, se propone generar un Micro Audiovisual a través de las redes sociales, en el cual cada semana se visite y se informe acerca de una colectividad, buscando la interacción

por parte de los usuarios. Se propone realizar sorteos, entre todos los usuarios que comenten y participen del micro audiovisual. Y se sugiere realizar más vivos por Facebook e Instagram, uno por cada colectividad, explicando cómo se elabora una comida típica de ese país junto con la receta, y que los usuarios puedan mandar sus propias fotos y videos realizando la comida (marketing experiencial). Y a su vez, realizar competencias por ejemplo entre los más jóvenes, premiando a quien le sale mejor la receta o el video más entretenido, etc. Siempre se debe tener en cuenta la diferencia planteada entre los segmentos meta.

Plan de Acción para el segmento Mayores:

Se propone un espacio radial de una vez por semana en LU24, la emisora radial local más escuchada por la población de Tres Arroyos, realizando sorteos también, por ejemplo, con comidas típicas de cada colectividad, incitando a la participación de los oyentes, con el objetivo de fidelizar los seguidores, y apuntando en este caso principalmente a aquellos del segmento de los mayores.

Plan de Acción para el segmento Jóvenes:

Se propone la realización de afiches para pegar en comercios y lugares públicos estratégicos (escuelas y clubes) para promocionar las distintas actividades de la Comisión, indicando las redes sociales y el código QR para llegar a interactuar.

CONCLUSIÓN

A partir de lo expuesto, se puede afirmar que esta Comisión tiene una imagen positiva y se encuentra bien posicionada en la ciudad de Tres Arroyos, ya que es reconocida por sus habitantes como una Institución de gran trayectoria. Sin embargo, la gran mayoría desconoce tanto la

función como las actividades que llevan a cabo. Esto se agrava cuando se trata del segmento de los más jóvenes, quienes tienen menor interés en el tema de las colectividades y son los más importantes para la Comisión, ya que se necesita gente joven que se involucre con el legado de las colectividades, para darle una continuidad a la Comisión en el futuro.

Por tal motivo, se elaboraron distintas estrategias de marketing y planes de acción dirigidos a ambos segmentos, tanto mayores, y en especial jóvenes. En resumen, se planteó la aplicación de estrategias de marketing experiencial y marketing digital, así como también de marketing de contenidos, siendo ésta última la base de la estrategia online en las redes sociales.

A partir de esta propuesta de valor y del compromiso de todas las organizaciones de base que forman parte de la Comisión, se considera que esta Institución puede llegar a ser aún más conocida y mejor posicionada en la ciudad. Y a su vez, se considera fundamental reposicionar la Fiesta de las Colectividades, que es la principal propuesta turística que ofrece esta institución, como un atractivo de valor recreativo y turístico, de manera tal que no tenga techo, pudiendo llegar a ser regional e incluso nacional, en el futuro. De esta manera, dicha fiesta podría llegar a convertirse efectivamente en un atractivo turístico de gran importancia en un destino no turístico, como es el caso de Tres Arroyos, y que puede llegar a atraer mayor demanda al lugar.

BIBLIOGRAFÍA

- Bach, Gamarra Saavedra, S. H. (2019). El Kaizen como factor relevante en la gestión de la calidad y plan de mejora en la micro y pequeña empresa del sector servicio, rubro Hospedaje. Huarney 2018-Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote. Chimbote. Perú.
- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: Principales conceptos y características. Palermo Business. Review N° 7.
- Kotler, P. Armstrong, G. (2012) Marketing. Editorial Pearson. 14va Edición. México. Cap. 2
- La Vanguardia (2018): <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html#foto-3>. Visitada el 17 de enero de 2021.
- La voz del pueblo (2020) <https://lavozdelpueblo.com.ar/noticia/98410-Lanzaron-el-Circuito-de-Colectividades-Extranjeras-en-Tres-Arroyos-%28video%29>. Página visitada el día 12 de noviembre de 2020.
- Mendibe, Daniel (2017). El marketing sin fines de lucro. Recuperada en <https://marketingsocial.wordpress.com/2017/12/04/el-marketing-sin-fines-de-lucro/> el día 12 de febrero de 2021.
- Redacción Mayo (2020). Diez colectividades trabajan en conjunto para mantener vivas sus tradiciones. Recuperada en <https://www.redaccionmayo.com.ar/dato16/2020/8/24/diezcolectividades-trabajan-en-conjunto-para-mantener-vivas-sus-tradiciones-109.html>. Página visitada el día 8 de noviembre de 2020.
- Rebori, Alfredo (2020) Guía para la elaboración de un plan de marketing. Especialización en Marketing de Servicios. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue.
- Saidman, Melisa (2014) Tesis de Grado: Licenciatura en Turismo. Promoción y Desarrollo local: Estrategia de Marca Ciudad en Tres Arroyos. Facultad de Ciencias Económicas. Univ. Nac. de La Plata.
- Schmitt Bernd. (2006). Experiential Marketing. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA UN PORTAL TURÍSTICO MUNICIPAL

Ivana Ulloa Navarrete
ivana_ulloa@hotmail.com

Jesica Perez Benegas
jperezbenegas@gmail.com

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

RESUMEN

El siguiente plan de marketing ha sido aplicado a un portal turístico municipal. Tiene como misión ofrecer un espacio donde los productores, emprendedores, escritores y artesanos puedan comercializar sus productos y mostrar a los clientes/visitantes el quehacer local y sus procesos de elaboración. En cuanto a su visión, proyecta posicionarse a mediano plazo dentro del mercado local y regional, como un portal turístico de la ciudad, siendo reconocido por la calidad de sus productos y la atención brindada.

El propósito de este plan de marketing, es mejorar el posicionamiento de un portal turístico a nivel local y a partir de allí establecer objetivos como así también estrategias y acciones de mejora que permitan alcanzar los objetivos deseados.

En cuanto a la estrategia comunicativa, se combinan estrategias de marketing experiencial y marketing digital. Dichas estrategias basadas principalmente en el re-diseño del servicio y la promoción, pretenden no solo incrementar la cantidad de visitantes al local, sino también

augmentar el número de usuarios en las redes sociales. En relación al tipo de servicio que ofrece este centro, se establecieron acciones basadas en la diferenciación y en la calidad del servicio brindado al visitante. En las empresas u organizaciones prestadoras de servicios, la calidad constituye un aspecto fundamental dentro del proceso de servucción que trae aparejado la fidelización de los clientes y una ventaja competitiva en el mercado.

Finalmente se presentan indicadores para el control del plan de marketing.

Palabras Clave: portal turístico - posicionamiento - marketing digital - marketing experiencial-servicio.

Recibido: 21/08/2021 | **Aceptado:** 30/04/2022

Cita recomendada APA 7ª ed.

Ulloa Navarrete, I., y Perez Benegas, J. (2022). PEstrategias de posicionamiento para un portal turístico municipal. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 1(1), 89-102.

INTRODUCCIÓN

El siguiente plan de marketing ha sido aplicado a un portal turístico municipal de una localidad del Alto Valle de Rio Negro. Su periodo de ejecución tendrá una durabilidad de un año, durante el año 2021. Este portal turístico es un centro de información turística y promoción productiva local, el cual tiene como principal objetivo la promoción y venta de productos realizados por artesanos, emprendedores, escritores y productores locales, revalorizando el quehacer local y la identidad de la ciudad. Este proyecto forma parte de una política del gobierno municipal, de apoyo a los emprendedores y productores locales, a los cuales se les dificulta la comercialización de sus productos. En la actualidad este centro concentra veintinueve artesanos, cinco cooperativas pertenecientes al Complejo Agro-industrial de la localidad, seis bodegas y dos escritores. Tiene como misión ofrecer un espacio donde los productores, emprendedores, escritores y artesanos locales puedan comercializar sus productos y mostrar a los clientes/visitantes la cultura local y sus procesos de elaboración. En cuanto a su visión, proyecta posicionarse a mediano plazo dentro del mercado local y regional, como un portal turístico de la localidad, siendo reconocido por la calidad de sus productos y la atención brindada.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Contexto socio-demográfico

A lo largo de los últimos años, las localidades periféricas a las grandes urbes del Alto Valle han tenido un crecimiento exponencial en relación a su cantidad de habitantes. Este crecimiento se debe al gran incremento demográfico

por el auge de las diferentes actividades económicas que han surgido en la región y a las oportunidades de adquisición inmobiliaria que se generan en las localidades más pequeñas.

De acuerdo a los datos brindados por una funcionaria de la localidad, en estos últimos diez años se han incorporado alrededor de veinte nuevos barrios al plano de esta ciudad valletana. Según la Directora de comunicación municipal, lo que caracteriza a esta población es que, en su gran mayoría, los puestos laborales se encuentran en las grandes urbes de la región como General Roca, Allen, Cipolletti y Neuquén Capital, constituyéndose, de esta manera en una ciudad dormitorio con un escaso sentido de pertenencia local.

A nivel municipal, desde hace varios años se viene desarrollando una política de apoyo a los emprendedores y productores locales, trabajando fuertemente en la producción local, con el fuerte impulso agroindustrial y gracias a las numerosas capacitaciones para el rubro. En este sentido, la creación de este portal turístico surge como un proyecto de turismo institucional con un fuerte posicionamiento en la política de emprendedorismo local.

Análisis de la demanda local

Para profundizar sobre las opiniones y conocimiento de la población local sobre el portal turístico, se realizó un sondeo de opinión a 200 personas residentes.

Por un lado, lo que se pudo conocer entre las personas que respondieron la encuesta, es que solo el 28,1% de los encuestados respondieron ser nacidos y criados en la localidad. Mientras que un 66,2%, estuvo compuesto por personas que residen en la localidad desde hace 5 años o más.

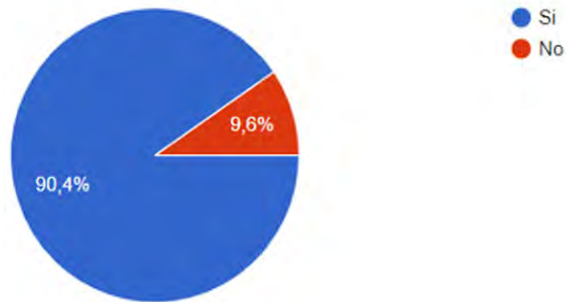
La encuesta fue respondida en mayor porcentaje por jóvenes entre 35 y 44 años de edad (43,4%), seguido por el rango etario de entre 45 y 54 años (22,5%).

En lo que respecta al portal turístico un alto porcentaje afirmó conocerlo (90,4%), frente a un 9,6%, como puede observarse en el Gráfico N° 1.

Gráfico N° 1: Conocimiento de la existencia del portal turístico.

¿Conoce la existencia del Portal de Oro?

198 respuestas



Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta formulario Google.

Por otro lado, se indagó si conocían cuál era la función del portal turístico. Lo que los encuestados respondieron se asocia fuertemente a la producción y venta de productos locales y artesanales, como así también a la información turística que se brinda.

Respecto a cómo se enteraron de la existencia de este centro, el 43% de los encuestados respondió haberlo conocido a través de las redes sociales oficiales de la municipalidad, un 39% por recomendación de familiares y amigos, un 37% por recomendación de los propios emprendedores integrantes del portal turístico,

y por último el 12% por las redes sociales propias del centro (facebook e Instagram).

De los encuestados, solo un 68% respondió haber visitado al menos una vez el portal frente a un 33% que afirmó no haberlo visitado.

Fue importante conocer las opiniones de la población local sobre este centro. Como puede observarse en la Figura N° 1, las opiniones son muy positivas, destacando comentarios como: excelente atención; excelente proyecto e iniciativa; hermoso y excelente lugar; muy bueno e interesante; productos de calidad, entre otros.

Figura N° 1: Opinión de la población acerca del portal turístico.



Fuente: elaboración propia con sistema Word Art.

En relación a los aspectos a mejorar, si bien la mayoría de los encuestados manifestó que no cambiarían nada, un número importante hizo hincapié en incorporar: cartelería informativa en Ruta Prov. 65; ampliación del espacio físico o edificio; acondicionamiento y seguridad del espacio exterior y predio que rodea al edificio donde está emplazado el portal. También destacaron la importancia de realizar mayor promoción y difusión, a escala local y regional, e incorporar información turística y recreativa de la ciudad (Ver Figura N° 2).

Figura N° 2: Aspectos a mejorar del portal turístico.



Fuente: elaboración propia- Sistema Word Art

Análisis de la competencia

El portal turístico sobre el que trata el plan de marketing, a escala regional no presenta competencia directa, al ser el único centro de promoción de emprendedores y artesanos locales. La mayor diferencia con el resto de los centros turísticos regionales es que éstos últimos sólo se centran en brindar información sobre actividades turísticas propias y prestadores de la región.

Se podrían considerar a los bazares, casas de decoración y regalerías, que comercializan productos similares como competencia indirecta.

Según las estrategias genéricas de Porter (2008), el enfoque estratégico en el que se basa este portal turístico es de diferenciación. Los objetivos de esta organización y su oferta de productos artesanales con el sello distintivo de ser realizados en la localidad, le permite alcanzar un lugar de diferenciación frente a la competencia del mercado local y regional.

Análisis interno del portal turístico

El centro de información turística y promoción productiva local, abrió sus puertas en Julio de 2019 y en conjunto con el área de comunicación e imagen de la municipalidad, ha desarrollado estrategias orientadas a la promoción y difusión. Esto ha permitido en un corto y mediano plazo captar un número importante de visitantes/clientes, tanto residentes de la localidad como así también visitantes de otras ciudades cercanas.

Este lugar tiene como principal objetivo la promoción y venta de productos realizados por artesanos, emprendedores, escritores y productores locales, revalorizando el

quehacer local y la identidad de la ciudad, tal como se puede observar en la misión y visión descritas en la figura N° 3. En la actualidad este centro concentra veintinueve artesanos, cinco cooperativas pertenecientes al Complejo Agro-industrial de la localidad, seis bodegas y dos escritores.

Este proyecto forma parte de una política de gobierno municipal, de apoyo a los emprendedores y productores locales, a los cuáles se les dificulta la comercialización de sus productos. En este sentido, por las gestiones desarrolladas, el municipio no retiene ningún porcentaje por ventas y tampoco se cobra un canon por la utilización del espacio.

Siguiendo a Thompson, Gamble, Peteraff, M. Strickland (2012) redactó la misión y visión del Portal, presentado en la Figura N° 3.

Figura N° 3: Misión y Visión del portal turístico municipal.

MISIÓN

Ofrecer un espacio donde los productores, emprendedores, escritores y artesanos de Gral. Fernández Oro, puedan comercializar sus productos y mostrar a los clientes/visitantes el quehacer local y sus procesos de elaboración

VISIÓN

Posicionarse a mediano plazo dentro del mercado local y regional, como un Portal turístico de la localidad de Gral. Fernández Oro, siendo reconocido por la calidad de sus productos y la atención brindada

Fuente: Elaboración propia

Estructura organizacional

El equipo de trabajo del portal turístico está conformado por una coordinadora y un personal técnico. La coordinadora, con formación académica en turismo, se desempeña como responsable del local encargada de la administración, planificación y coordinación de acciones de promoción y marketing. En tanto, el puesto de personal técnico, a cargo de una fotógrafa profesional, se dedica a la atención al público y a la promoción en las redes sociales.

Este portal trabaja de manera conjunta y coordinada con distintas áreas de la municipalidad, como diseño, comunicación e imagen, en lo que refiere a la difusión y promoción en distintos medios de comunicación institucional. Asimismo, hay un fuerte trabajo de vinculación con el área de tesorería por el pago a productores y artesanos por el total de los productos vendidos.

Cultura de la organización

La cultura de la organización está orientada principalmente hacia afuera, centrándose en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Por un lado, la atención se centra en los clientes frecuentes y visitantes que concurren al local, garantizando que el servicio ofrecido sea de calidad. Por otro lado, el proyecto se centra en quienes son los proveedores de los productos ofrecidos: artistas, artesanos, emprendedores, escritores y productores locales. Para lograr esto, se establecen una serie de pautas relacionadas con requisitos de ingreso de los proveedores externos de la organización:

- Residencia en la localidad y ser mayores de edad.

- No pueden tener otro espacio físico como punto de venta.
- Deben garantizar la profesionalidad de la actividad que realizan. La calidad de la artesanía es analizada por el comité evaluador, integrado por un equipo interdisciplinario de profesionales expertos en la temática.
- Deben garantizar el stock de sus artesanías y productos en el local.
- Deben firmar un convenio/contrato con la Municipalidad por el periodo de 1 año con renovación automática.
- Todos los integrantes deben tener una participación activa dentro del proyecto con el objetivo de generarle un valor agregado al servicio y estar en contacto con el visitante/cliente brindando no solo información sino también mostrando los procesos de producción en vivo.
- El personal contratado para la coordinación y atención del local, debe ser personal idóneo y capacitado.

Calidad del servicio - principales problemáticas detectadas dentro del portal turístico

De acuerdo con la misión y visión de este portal turístico, es fundamental disponer de herramientas que permitan organizar y estructurar los procesos internos y externos (Lovelock & Wirtz, 2009). Esto permitirá no solo brindar un servicio de calidad a los visitantes, sino también obtener ventajas competitivas a largo plazo.

Para la detección y posterior análisis del problema se utilizó la técnica de “*Brainstorming*” (lluvia de ideas), entre distintos representantes

de las áreas municipales con las que trabaja de manera colaborativa el centro, así como productores y artesanos que forman parte del portal.

El principal problema detectado fue la falta de implementación de distintas herramientas de promoción y difusión del portal turístico, dentro y fuera de la organización.

Las propuestas generadas, a partir de esta técnica, fueron:

- Mayor difusión en radios locales y en medios gráficos que permitan un mayor alcance y posicionamiento del portal, sobre todo dentro de la localidad.
- Trabajar de manera colaborativa en los objetivos del proyecto, difundiendo tanto las actividades individuales, como todas las actividades que organicen las distintas áreas de trabajo.
- Intensificar la participación de los artesanos y productores.
- Mejorar la interacción con los visitantes y clientes del portal, generando un valor agregado al servicio.

Diagnóstico de la situación - matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> » Proyecto con un fin social que ayuda a los emprendedores de la localidad. » Recurso humano-personal idóneo y capacitado en Turismo y promoción. » Incorporación de fotografía profesional que destaque los productos. » Calidad y autenticidad de los productos, la artesanía y el servicio brindado. » Grupo de artesanos y emprendedores que están activos en el proyecto y sirven como soporte para el recurso humano. » Proyecto turístico municipal con política pública de apoyo a los emprendedores locales y a la actividad turística. 	<ul style="list-style-type: none"> » Falta de espacio físico para incorporar más emprendedores, promocionar más productos y tener un mejor funcionamiento como oficina de información turística. » Falta de cartelería. » Falta de inversión en difusión y promoción de este portal turístico. » Limitación en recursos y presupuesto. » Escaso personal. » Crecimiento acelerado del mercado artesanal dejando en segundo plano la función de Información turística que tiene este centro. » Falta de organización grupal (conformación de una Cooperativa de trabajo), de la red de emprendedores y artesanos nucleados en este centro.
EXTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> » Único centro turístico con mercado artesanal a nivel regional. » Ubicación estratégica sobre ruta prov. 65 que conecta este centro con distintas localidades de la región. » Buen reconocimiento de este portal turístico a nivel local y regional. 	<ul style="list-style-type: none"> » Debilitamiento del proyecto o desaparición del mismo con el cambio de gestión municipal en los próximos tres años. » Situación financiera del Municipio que impida sostener económicamente el proyecto.

Fuente: elaboración propia.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y PLAN DE ACCIÓN

Este plan de marketing se basó en la combinación de estrategias de marketing experiencial y marketing digital. La aplicación de estrategias de marketing experiencial significa un gran aporte para las empresas prestadoras de servicios y sobre todo para aquellas organizaciones gubernamentales (Barrios, 2012), como son los portales turísticos dedicados a la promoción y venta de productos artesanales.

Según Licono (2011), los productos satisfacen necesidades mientras que las experiencias satisfacen deseos. En el marketing experiencial se parte del hecho de entender al consumidor como persona, mientras aquel compra productos o servicios, la persona vive y se emociona, sufre alteraciones de su ánimo, siente interés y participa de lo que está ocurriendo.

Este tipo de estrategias centradas en el cliente y en la mente de los consumidores buscan un doble objetivo, por un lado generar experiencias memorables y significativas en los consumidores que generen recuerdos y sentimientos inolvidables para ellos. Por otro lado, logra la fidelización de los clientes con la marca y una ventaja competitiva y de diferenciación en el mercado (Kotler & Armstrong, 2012).

Estrategia de segmentación

Las estrategias establecidas en este plan de marketing fueron indiferenciadas y apuntaron a un solo mercado meta constituido por la población local de la ciudad en estudio, que se caracteriza por tener hábitos de compra

local dentro de su ciudad, con un nivel socio-económico medio alto. Tanto la población antigua como la población nueva de la localidad, se caracterizan por utilizar los canales de información tradicional y digital. Esta última información surge de la entrevista con la Directora de comunicación de la municipalidad.

Estrategia de posicionamiento

En este sentido las estrategias de posicionamiento se basaron en la diferenciación y calidad del servicio, posicionándose como un único centro de información turística y promoción productiva local de la ciudad en estudio, mostrando al cliente/visitante toda la producción local y artesanal, los procesos de elaboración de cada producto y siendo reconocido por brindar un servicio de calidad y buena atención.

Estrategias de marketing mix y programa de acciones

En la siguiente sección se presentan las estrategias de marketing mix utilizadas en la prestación del servicio del portal turístico.

Servicio

Re diseño del servicio dentro y fuera del local, que permita a los clientes/visitantes poder conocer la producción artesanal y local, como así también el acceso a información turística-recreativa de la ciudad, brindado un servicio personalizado y una excelente atención.

Plan de acción

- Organizar eventos y demostraciones propias dentro del predio donde se encuentra ubicado este portal turístico, diferenciados por rubros: artesanos, emprendedores, productores y escritores.
- Incorporar información gráfica y cartelería informativa que permitan guiar al visitante dentro del local e informarse acerca de la actividad, trayectoria y de los productos y artesanías de cada integrante.
- Incorporar un TV o monitor led que permita proyectar videos promocionando la actividad de cada artesano, productor y escritor como así también los procesos de fabricación de sus productos. Esto permitirá también proyectar los registros audiovisuales de participación de este portal turístico, en ferias, eventos, y fiestas provinciales y nacionales.

Precio

En este caso no se establecerán estrategias de precios puesto que este portal turístico es una organización gubernamental que no obtiene ganancias por las ventas realizadas ni por el servicio ofrecido. Este centro tiene un fin social de apoyo a los emprendedores, artesanos y productores locales, brindando un espacio físico y las herramientas de promoción y difusión.

Promoción

Combinación de estrategias de marketing tradicional y marketing digital y de contenido.

Plan de acción

Acciones de marketing tradicional

- Desarrollo de un micro audiovisual. Este micro tiene como principal objetivo, dar a conocer dentro de la localidad toda la producción artesanal, artística y productiva como así también los sitios turístico-recreativos con los que cuenta la ciudad. Este micro estará diseñado con un formato adaptable que permite que sea transmitido en las redes sociales institucionales, en radio y televisión.
- Disponibilidad de folletos impresos con información detallada de cada uno de los rubros nucleados dentro del portal turístico: artesanos; escritores; bodegas y productores con sus respectivos códigos QR, que permitan al visitante acceder a toda la información detallada, a la ubicación, como a su vez al redireccionamiento a las redes sociales. Este tipo de promoción es importante, principalmente en aquellos casos en los que el visitante no puede permanecer mucho tiempo en el local, llevando de igual manera toda la información y transmitiendo a sus contactos o conocidos.
- Volantes, tarjetas y flyers publicitarios con códigos QR que redireccionen a la ubicación y a redes sociales del portal turístico municipal. Los volantes y tarjetas de contacto serán utilizados en los eventos y ferias a los cuales se asistirá. En cuanto a los flyers publicitarios se pegarán en sitios estratégicos en la ciudad como así también en los distintos barrios.
- Diseño e impresión de un plano turístico recreativo con información de los principales atractivos, ubicación e información de los prestadores, con código QR de la localidad y del portal turístico.

- Trabajar en conjunto con el área de Obras y servicios públicos de la Municipalidad local, para poder acondicionar y re ubicar el antiguo cartel del portal turístico en un lugar estratégico de la ciudad y con mayor visibilidad desde la ruta.
- Incorporar dos fly banners en el acceso al local del portal turístico, que permitan mayor visibilidad del mismo.
- Spots publicitarios y participación en programas radiales locales de las emisoras más escuchadas dentro de la localidad.
- Gestionar la promoción y notas en revistas digitales de la localidad.
- Continuar gestionando y participando de entrevistas radiales y televisivas, cuyos programas estén relacionados con el emprendedorismo, el apoyo a las economías locales y la actividad turística.
- Tener un stand itinerante que recorra los distintos puntos estratégicos dentro de la ciudad promocionando el portal turístico municipal.

Acciones de marketing digital

Creación y promoción en medios digitales

- Anuncios pagos en facebook e instagram. Actualmente la red social facebook, propia de este portal turístico, tiene un total de 1314 seguidores, mientras que la red social Instagram 563 seguidores. Se pretende duplicar esta cantidad de usuarios durante el periodo de duración del plan de marketing, correspondiente al año 2021.
- Intensificar la promoción en las redes sociales propias del portal turístico, como facebook e instagram. Como así también en las redes

sociales del municipio local. Las herramientas utilizadas para tal fin serán la fotografía de productos y de lugares de atracción turística-recreativa; posteos e historias; publicaciones semanales con contenido de interés para captar mayor audiencia.

- Crear una página web propia para el portal turístico, que permita brindar mayor información respecto a la función como centro de información turística. Esta página sólo tendrá como objetivo la promoción y difusión de este centro
- Crear un canal de YouTube propio donde se puedan mostrar tutoriales y videos de los artesanos, escritores, como así también entrevistas con los productores en sus bodegas y plantas de fabricación.

Propuestas de contenido audio-visual

- Realizar transmisiones en vivo en el local con la presencia de los artesanos, escritores y productores para que promocionen su actividad, sus obras y productos. El objetivo es brindar al usuario de las redes información detallada de cada actividad y producto.
- Transmisiones en vivo desde las distintas ferias y eventos locales en los que participe este centro de información turística.
- Continuar con la promoción a través de la fotografía profesional de los productos y servicios ofrecidos dentro de este centro turístico.

Otras acciones de marketing digital

- Establecer una agenda de fechas en ambas redes sociales, que permitan generar

publicaciones con contenido de interés de manera tal de empatizar y generar mayor interacción con los usuarios.

- Realizar sorteos mensuales que sumen usuarios a la página y motiven la interacción con las publicaciones de los productos de los emprendedores y artesanos. Los productos sorteados serán proporcionados como donaciones por parte de los emprendedores de este centro.
- Compartir los catálogos de cada uno de los productores y emprendedores vía whatsapp, correo electrónico, facebook e instagram. Esta forma de promoción mediante catálogos con fotos y precios de los productos permite una rápida interacción con el cliente, agilizando el proceso de compra en el local.
- La administración mensual de las redes sociales y la implementación de las acciones anteriormente mencionadas, estarán a cargo del personal del portal turístico municipal, quienes realizan la función de *community manager*.

Plaza/Distribución

En este aspecto el centro dispone de un espacio físico ubicado estratégicamente. La promoción y comercialización no solo se realiza en el local, sino también en las ferias y eventos de los cuales participa. Cabe aclarar que por el momento este portal turístico no dispone de comercio electrónico (*E-commerce*).

La falta de recursos financieros municipales impide la aplicación de este tipo de estrategias. Dentro de las estrategias de distribución, se contemplan todas aquellas acciones que implican la utilización de códigos QR para acceder fácilmente a la ubicación del local.

Mecanismos de control

La forma de controlar y comprobar que las acciones implementadas serán efectivas y beneficiosas para la organización, será a través de los mecanismos de control que se detallan a continuación. Este control será realizado de manera mensual por el personal en contacto del portal turístico, realizando un diagnóstico y documentación de los resultados.

Encuestas a los visitantes y clientes

Las encuestas se aplicarán de dos formas:

- Encuestas impresas breves, para que los visitantes puedan completar en el local. Estas encuestas serán procesadas y cargadas en una planilla formato Excel para poder cuantificar y controlar la cantidad de visitantes que ingresan a este centro mensualmente.
- Encuesta on-line diseñada a través del formulario Google Docs. La misma será enviada vía mail, messenger y whatsapp a los clientes y visitantes del portal turístico.
- También se aplicará la técnica de observación participante en el local, recepcionando los comentarios de los clientes y visitantes, que permitan identificar la presencia o ausencia de errores en el proceso de implementación de las acciones de mejora.
- Otra herramienta de control continuará siendo el cuaderno del visitante. En este cuaderno los visitantes pueden dejar sus comentarios, críticas y sugerencias. A través de esta técnica de control, se puede realizar un análisis de las variables subjetivas y poder monitorear las acciones llevadas a cabo por el centro de información turística.

Control a través de métricas digitales

En este sentido y según los objetivos de este plan se utilizarán las siguientes métricas digitales (ver Tabla N° 2), con sus respectivos indicadores para evaluar y analizar los resultados obtenidos y de esta manera poder redireccionar las estrategias y acciones de marketing.

Tabla N° 2: Control de las métricas digitales del portal turístico.

Métrica digital	Página Web	Redes sociales facebook e instagram	Social media: canal de youtube	Micro audiovisual
Acciones de control	<ul style="list-style-type: none"> -Controlar las visitas y visitantes para saber si la página está creciendo o no. -Tiempo de rebote. Evaluar el porcentaje de rebote de la página. -Páginas vistas -Páginas de entrada para ver qué contenido está mejor posicionado o son más populares. -Página de salida Origen de la visita para evaluar que se está haciendo bien en términos de marketing online y que se está haciendo mal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cantidad y calidad de seguidores. Será importante la cantidad de seguidores para expandir la red de contactos como así también lograr el engagement y fidelización hacia la marca. -Alcance de las publicaciones para medir el número de usuarios y que tipo de contenidos son los que están llegando a más personas. -Engagement de los seguidores -Interacción -Cantidad de publicaciones en Instagram e interacciones de los usuarios -Participación en historias interactivas de Instagram 	<ul style="list-style-type: none"> -Cantidad de suscriptores a nuestro canal de youtube -Cantidad de reproducciones del material audiovisual de youtube -Evaluar cuáles son los videos o contenido más vistos y comentados 	<ul style="list-style-type: none"> Control y análisis de los comentarios generados por la audiencia y televidentes del micro audiovisual de este portal turístico, que permita evaluar el resultado durante el proceso de difusión y proyección de estos micros.

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Este centro de información turística y promoción productiva local perteneciente a un organismo municipal de una ciudad del Alto Valle de Rio Negro, surge como un proyecto de fortalecimiento y materialización de una política de gobierno municipal, anexando la actividad turística, un área nueva muy poco desarrollada en la localidad. Desde su apertura en Julio de 2019 y en conjunto con el área de comunicación e imagen de la municipalidad, se han incorporado algunas estrategias orientadas a la promoción y difusión de este centro. Las mismas han permitido en un corto y mediano plazo captar un número importante de visitantes/clientes, tanto residentes de la localidad como así también visitantes de otras ciudades cercanas. Sin embargo, estas acciones de marketing se han realizado de manera aislada y sin una organización previa y estructurada.

Este plan de marketing apunta a revertir esta situación. El mismo tendrá un periodo de ejecución de un año. El propósito de este plan es mejorar el posicionamiento del portal turístico a nivel local y a partir de allí establecer objetivos como así también estrategias y acciones de mejora que permitan alcanzar los objetivos deseados.

En cuanto a la estrategia comunicativa, se combinan estrategias de marketing experiencial y marketing digital. Dichas estrategias basadas principalmente en el re-diseño del servicio y la promoción, pretenden no solo incrementar la cantidad de visitantes al local, sino también aumentar el número de usuarios en las redes sociales. En relación al tipo de servicio que ofrece este centro, se establecieron acciones basadas en la diferenciación y en la calidad del servicio brindado al visitante. En las empresas u organizaciones prestadoras de servicios, la

calidad constituye un aspecto fundamental dentro del proceso de servucción que trae aparejado la fidelización de los clientes y una ventaja competitiva en el mercado.

En relación a los recursos y presupuesto necesario para la ejecución de este plan de marketing, es importante destacar que este portal turístico es una organización gubernamental que dispone de un presupuesto asignado para el área como así también recursos propios en cuanto a la disponibilidad de personal de las distintas áreas municipales, lo cual hará posible la concreción de gran parte de las acciones aquí propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrios, M. (2012). Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características. *Palermo Business Review* N°7, 67-89.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012) *Marketing*. Ed Pearson. 14va Ed. México. Cap. 2.
- Porter, M. E. (2008). Estrategia Competitiva- Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Colonia San Juan Tlihuaca-México: Grupo Editorial Patria.
- Licon Calpe, L. (2011): ¿Una nueva tendencia o una vuelta al origen? "Marketing + Ventas". N° 265, pp: 66-70.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios personales, tecnología y estrategia. 6ta. Ed. México: Pearson Educación.

Thompson, Gamble, J., Peteraff, M. & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill. 18va. Ed. México Caps. 3 y 4

