

# UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN

## **TESINA TÍTULO:**

**“Marketing relacional y cultura organizacional en el mercado  
turístico de Cañada de Gómez”**

**Alumno: Jairo Arias. Mail: [jairo991@hotmail.com](mailto:jairo991@hotmail.com)**

**Tutor de contenido: Rubén H. Pavetto**

**Tutor metodológico: Magdalena Carrancio**

## Índice

	<b>Pág.</b>
Introducción	4
<b>CAPÍTULO I : Comportamiento de las variables de marketing mix en el uso del marketing relacional</b>	<b>7</b>
1. 1. Marketing mix.	8
1. 1. 1. Producto	9
1. 1. 2. Precio	11
1. 1. 3. Distribución	12
1. 1. 4. Promoción	13
1. 2. Marketing en empresas de servicios	14
1. 3. Marketing turístico	19
1. 4. Marketing mix en el marketing relacional	22
1. 4. 1. Cliente	23
1. 4. 2. Costo	24
1. 4. 3. Conveniencia	25
1. 4. 4. Comunicación	26
<b>CAPÍTULO II: PyMes y marketing</b>	<b>28</b>
2. 1. La micro, pequeña y mediana empresa	29
2. 1. 1 Situación actual de las Pymes en Argentina	31
2. 2 Marketing y dirección estratégica en Pymes	32
<b>CAPÍTULO III: El marketing relacional eficiente</b>	<b>34</b>
3. 1. Aspectos fundamentales para un marketing relacional eficiente	35
3. 2 El CRM y el marketing one to one	38
3. 3. Medición de resultados de un programa de fidelización	40
<b>CAPÍTULO IV: La cultura en la empresa</b>	<b>42</b>
4. 1. Cultura Organizacional	42
4. 2. La red cultural	45
4. 3. Motivación	46

4. 4. Liderazgo	47
4. 5. Comunicación en la empresa	50
4. 6. Grupos y equipos de trabajo	51
<b>CAPITULO V: Investigación: ¿las empresas del sector turístico de Cañada de Gómez utilizan Marketing relacional?</b>	54
5. 1. Resultados de las entrevistas	55
5. 2. Análisis del mercado turístico de Cañada de Gómez	64
<b>CONCLUSIÓN</b>	65
<b>APORTES</b>	68
<b>ANEXOS</b>	73
Anexo N° I: Trabajo práctico seminario de práctica profesional	74
Anexo N° II: Resumen ejecutivo del año 2011	78
Anexo N° III: Los 10 Principios del nuevo Marketing Según Philip	80
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	84

## INTRODUCCIÓN:

El paradigma tradicional del marketing, basado en una orientación de tipo transaccional y en el marketing mix, se demostró ineficiente cuando quiso aplicarse en el ámbito de los servicios y de los negocios entre empresas. Como consecuencia, en las décadas de los 60 y los 70 aparecieron dos nuevas corrientes de pensamiento, el marketing de servicios y el marketing industrial, que trataron de dar respuestas a esta problemática y que sirvieron de base ideológica para el posterior surgimiento del marketing relacional. Esta nueva aproximación al marketing, que algunos autores describen como un nuevo paradigma, también se originó gracias a aportes provenientes de otros campos de estudio, fundamentalmente el *Total Quality Management* (TQM), las organizaciones imaginarias y las nuevas tecnologías del conocimiento.

Con el tiempo los mercados fueron cambiando y el uso del marketing relacional se fue expandiendo a otros mercados y negocios.

El marketing relacional o marketing de relaciones (*Relationship Marketing*), consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones con los clientes. “El marketing relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma: se basa en relaciones, y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor”<sup>1</sup>.

El marketing relacional posee como su principal herramienta al *Customer Relationship Management* (CRM) o administración de las relaciones con el cliente que podría ser definido como “las técnicas de análisis para integrar y aplicar los datos individuales de los clientes contenidos en bases de datos”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Reinares y Calvo. (1999). apuntes extraídos del curso Customer Relationship Management, Asociación de Graduados UTN, Rosario, los días 06 y 13 de agosto de 2011.

<sup>2</sup> Kotler P. y Armstrong G. (2003). Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, México DF; Pearson Education.

Según Kotler, mientras el Marketing 1.0 se centraba únicamente en el producto, con una comunicación unidireccional, y el 2.0 tenía como eje al consumidor destacando la interacción, el 3.0 toma en cuenta lo que piensa y requiere el consumidor para ofrecer productos basados en los valores. De forma progresiva, el marketing está pasando de minimizar el beneficio de cada transacción individual a maximizar el beneficio de las relaciones con otras partes. Esto hace al marketing relacional una herramienta fundamental para competir hoy en día en los mercados en todo el mundo. El principio en que se basa es: "Construye buenas relaciones y a ello le seguirán transacciones rentables".

La cultura forma una parte fundamental en el mundo de las organizaciones ya que es una de los determinantes del comportamiento humano. Un nuevo paradigma de mercado requiere de un cambio cultural y de una adaptación a las nuevas tecnologías y a las nuevas formas de relación que le permita estar a la altura de la complejidad, el dinamismo, la incertidumbre y de las turbulencias de los mercados actuales.

Teniendo en cuenta que el marketing relacional es una filosofía para hacer negocios, nos preguntamos, ¿el marketing relacional es una herramienta que se utiliza en las empresas de turismo de la ciudad de Cañada de Gómez en la actualidad? y ¿qué aspectos de la cultura organizacional son primordiales para aumentar el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa en el uso del marketing relacional?

El mercado turístico es un mercado ideal para el uso del marketing relacional debido a sus características. Teniendo en cuenta esto, se intentara aportar y colaborar al desarrollo comercial del sector turístico de Cañada de Gómez mediante contribuciones o estrategias que deberían ser tenidas en cuenta por las diferentes agencias de la ciudad a la hora de competir en el mercado.

Se trabaja sobre las siguientes hipótesis:

- El marketing relacional no es una herramienta que es tenida en cuenta en el mercado turístico de la ciudad de Cañada de Gómez, esto se puede deber a la poca profesionalización de los integrantes de las agencias y al bajo nivel de competitividad del mercado.
- La motivación, el liderazgo y la comunicación son los principales aspectos de la cultura organizacional que generan un marketing relacional efectivo.

El objetivo principal será analizar si las agencias de turismo utilizan estrategias de marketing relacional y que aspectos de la cultura son necesarios modificarse para lograr el compromiso de todos los miembros de la organización en la aplicación del marketing relacional en las agencias de turismo de Cañada de Gómez.

En cuanto a los objetivos específicos de cada capítulo serán:

1. Analizar el comportamiento de las variables de marketing en los diferentes campos vinculados con el tema elegido.
2. Describir las características principales de las Pymes y cual es el rol del marketing dentro de las mismas.
3. Determinar que aspectos son fundamentales para lograr un marketing relacional eficiente.
4. Evaluar que elementos de la cultura organizacional son primordiales para la aplicación de esta herramienta.
5. Indagar si las agencias de turismo de Cañada de Gómez utilizan marketing relacional, y en caso de hacerlo, como administran sus RRHH para llevarlo a cabo.

Para lograr los objetivos planteados se analizarán los aportes de distintas fuentes bibliográfica especializadas y se realizará una investigación de campo a través de entrevistas en profundidad con los diferentes agentes del mercado turístico de Cañada de Gómez.

Finalmente se realizarán propuestas y acciones para la implementación de estrategias de marketing relacional en el mercado turístico.

## **CAPITULO I:**

### **Comportamiento de las variables de marketing mix en el uso del marketing relacional**

Podemos iniciar destacando que en el mundo cambiante en el cual vivimos las condiciones del mercado son cada vez más desafiantes. Las empresas han tenido que adaptarse con el tiempo a las exigencias de los consumidores pasando de lo que podemos llamar un “marketing orientado en el producto” al “marketing orientado en el consumidor”, esto genero un cambio total en el paradigma del mercado y con este las estrategias a utilizar por parte de las empresas han visto la necesidad de sustituirse por estrategias con una orientación hacia el cliente para poder lograr lealtad, fidelidad, clientes sustentables, pero por sobre todas las cosas clientes rentables.

Uno de los principales objetivos de las empresas en la actualidad es poder lograr un vínculo con sus clientes, ya que esta relación les permitirá tener una ventaja competitiva por sobre los demás miembros del mercado.

Crear un vínculo efectivo con los clientes no siempre es fácil debido a la alta cantidad de ofertas y la facilidad que cambio que tienen hoy en día los clientes. El marketing relacional y el CRM son dos herramientas que nos permitirán mantener una comunicación con los clientes y llevar un registro de la información relevante que nos permitirá utilizar de manera optima nuestros recursos y así poder satisfacer a los clientes volviéndolos fieles a nuestra marca. La administración de esta información nos dejara conocer algunas cosas que son de mucha importancia para los planes competitivos de la empresa, tales como:

- El uso que le dan a nuestro producto/servicio.
- Que cosas que hacemos les gusta y cuales les disgustan.
- Que opinión tienen en comparación con la competencia.
- Porque nos elijen para comprar.
- Cuales son sus preferencias, gustos, exigencias y demandas.

Para la utilización del marketing relacional y el CRM es absolutamente necesario:

- Que la calidad de su producto o servicio sea al menos razonable.
- Que los precios se correspondan con la calidad de lo que esta vendiendo.
- Que toda persona que trabaje en su empresa y tenga contacto de un modo u otro con los clientes sea amable, comprensiva y paciente.
- Que todos en la empresa comprendan y recuerden que los sueldos de cada uno de ellos son pagados por los clientes.

### 1. 1. Marketing mix

El marketing mix lo podemos definir como la coordinación de estrategias de aspectos internos, desarrollada por las empresas para analizar las cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

Esta estrategia es también conocida como las "4Ps", dado que en su origen anglosajón se conoce como: *price* (precio), *product* (producto), *place* (distribución) y *promotion* (promoción).

Grafico N° 1: elementos del marketing mix



Fuente: [www.learnmarketing.net](http://www.learnmarketing.net)

### 1. 1. 1. Producto

Aquí podemos encontrar tanto al producto/servicio que satisface las necesidades principales del consumidor como también a los productos o servicios periféricos que acompañan como pueden ser los servicios post-venta, garantías, embalaje, instalación, entre otros.

Kotler define un producto como: “cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad”<sup>3</sup> y a un servicio como: “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo”<sup>4</sup>.

Es importante tener en cuenta los niveles de producto. Al desarrollar un producto se deben tener en cuenta varios factores, tales como cuales son las necesidades de sus consumidores que el producto va a satisfacer (producto central), luego se debe diseñar el producto (producto real) y por ultimo buscar las formas de poder “aumentar el producto” para poder brindar un beneficio total de mayor satisfacción a sus consumidores.

Los niveles de producto son:

- Producto Central: beneficio o servicio central.
- Producto Real: empaque, marca, características, diseño y nivel de calidad.
- Producto Aumentado: garantía, instalación, servicio post venta, entrega y crédito.

---

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Ibidem.

También debemos analizar las decisiones individuales de producto, estas son:

Grafico N° 2: decisiones individuales de producto



Fuente: elaboración propia

**Atributos del producto:** Al desarrollar un producto o servicio se debe analizar los beneficios que este ofrecerá. Los principales atributos a analizar son la calidad, sus características y por último el estilo y diseño que va a poseer el producto.

**Asignación de marca:** “una marca es un nombre, término, letrero, símbolo, diseño o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus competidores”.<sup>5</sup> Es importante conseguir un valor capital de la marca alto, es decir, conseguir un alto grado de lealtad de los consumidores hacia la marca. Las principales decisiones sobre la asignación de marca son: la selección de un nombre y el patrocinador de la marca.

**Empaque:** “actividades de diseño y producción del recipiente o envoltura para un producto”.<sup>6</sup>

**Etiquetado:** hace referencia a la información que se encuentra en el empaque, ya sean simples etiquetas o gráficos complejos. Sus funciones son: identificar el producto o marca, describir características del producto y promover el producto.

**Servicios de apoyo al producto:** servicios que aumentan a los productos actuales, son muy importantes para obtener una ventaja competitiva. Mejoran la atención y la satisfacción de los clientes.

---

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> Ibidem.

### 1. 1. 2. Precio

Todas las organizaciones deben fijar un precio para sus productos o servicios, se puede definir al precio como “toda cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”<sup>7</sup>. El precio tiene mucha importancia para una empresa porque fundamentalmente influye de forma directa sobre los beneficios.

Las políticas de precio fijo no son las únicas que toman las organizaciones, también es muy común la utilización de fijación dinámica de precios, la cual se refiere a cobrar diferentes precios dependiendo de la situación individual de cada cliente.

Existen varios factores que se tienen en cuenta al fijar los precios, tanto internos como externos. Los factores internos que afectan a esta decisión son:

- Objetivos de marketing.
- Estrategia del mix de marketing.
- Costos.
- Consideraciones organizacionales.

Los factores externos son:

- El mercado y la demanda.
- La competencia.
- Otros factores externos (economía, revendedores, gobierno, etc.)

Las técnicas de fijación de precios son tres:

1. Costo mas porcentaje.
2. Precio competitivo: releva los precios del mercado para poder posicionarse según la estrategia a seguir.
3. Precio ponderado del mercado: se analizan los precios de la competencia en relación al *marketshare* de cada competidor para poder posicionar su precio.

---

<sup>7</sup> Ibidem.

Las principales estrategias de precio son:

- Fijación de precios para penetrar el mercado: “fijar un precio bajo para un producto nuevo a fin de atraer a un gran número de compradores y conseguir una participación amplia en ese mercado”.<sup>8</sup>
- Líder en precios: se busca ser el precio referencia para los demás competidores del mercado. Se practica principalmente en los mercados donde una empresa, dada su influencia por el tamaño, actúa como líder del sector.
- Fijación de precios para explotar las capas superiores del mercado: “fijar un precio alto para un producto nuevo con el fin de obtener los máximos ingresos, capa por capa, de los segmentos dispuestos a pagar el precio alto; la empresa vende menos pero con un mayor margen”.<sup>9</sup>
- Estabilidad del mercado (precio de flotación): mantener siempre un precio relativo en comparación con la competencia.

Las empresas suelen realizar ajustes en sus precios ante cambios en el mercado o diferencias con sus clientes. Las estrategias principales de ajuste de precio son, la estrategia de descuentos y las bonificaciones. Estas dos estrategias se diferencian en que al utilizar la estrategia de descuento se realiza una reducción en el precio mientras que en la bonificación el beneficio es una cantidad mayor del bien que se ha adquirido. Por ejemplo si un producto cuesta \$10, con un descuento del 10% se entregarán 100 unidades y se cobrará \$900 y con una bonificación se entregarán 110 unidades y se cobrará \$1000. La bonificación tiene como beneficio que aumenta el nivel de participación en el mercado.

### **1. 1. 3. Distribución**

Las organizaciones comúnmente suelen utilizar intermediarios para llevar sus productos al mercado. Un canal de distribución es “un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industrial”<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Ibidem.

<sup>10</sup> Ibidem.

Las principales funciones son: reunir y distribuir información, desarrollar una promoción de la oferta y lograr contacto con los compradores.

Dependiendo de los niveles de intermediarios que posea el canal se indicara su longitud. Este puede ser un canal de marketing directo (no posee niveles de intermediarios) o un canal de marketing indirecto (tiene uno o mas niveles de intermediarios).

Los tipos de canales de distribución son:

- Distribución exclusiva: se concede a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir sus productos en un territorio específico.
- Distribución selectiva: consiste en conceder a más de uno, pero a menos de la totalidad, de los intermediarios que están dispuestos a trabajar, los productos de la empresa.
- Distribución intensiva: estrategia que implica distribuir los productos en el mayor número de expendios posibles; son bienes que están disponibles donde y cuando los consumidores los requieran.

En la actualidad las empresas están adoptando los sistemas de distribución multicanal debido a las segmentaciones de clientes. La distribución multicanal o canal híbrido de marketing se da cuando una empresa utiliza uno o mas canales para llegar a diferentes segmentos de clientes.

#### **1. 1. 4. Promoción**

La promoción, también llamada mezcla de comunicación de marketing es la combinación de cinco herramientas de marketing que una empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing. Las herramientas que forman parte de la mezcla de promoción son:

- Publicidad: “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”.<sup>11</sup>
- Promoción de ventas: consiste en incentivos a corto plazo que buscan fomentar la compra o venta de un bien o servicio.

---

<sup>11</sup> Ibidem.

- Relaciones públicas: busca conseguir relaciones favorables con los públicos diversos de una empresa con el objetivo de crear una buena imagen corporativa.
- Ventas personales: “presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes”.<sup>12</sup>
- Marketing directo: es un sistema interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para producir una respuesta medible y/o transacción en cualquier sitio.

Cada vez mas las empresas utilizan comunicaciones integradas de marketing (CIM), que busca integrar y coordinar todos los canales de comunicación de una empresa para enviar un mensaje claro, congruente y convincente de la organización y sus productos.

## 1. 2. Marketing en empresas de servicios

La definición del termino servicio es un tanto compleja ya que admite demasiados significados. En el siguiente grafico se mostrara como fue evolucionando la definición de servicios a través de los tiempos y sus autores.

Grafico N°3: Definiciones del término servicio.

AUTOR	LA DEFINICIÓN
Los fisiócratas (aprox. 1750)	Todas las actividades que no son producción agrícola
Adam Smith (1723-1790)	Todas las actividades que no concluyen en productos tangibles.
J.B.Say (1767-1832)	Todas las actividades no manufactureras que agregan utilidad a los bienes.
Alfred Marshall (1842-1924)	Bienes que mueren en el momento de la creación.
<i>American Marketing Association</i> (1960)	“Servicio: Actividad, beneficios o satisfacciones que se ponen a la venta o son proporcionados en conexión con la venta de bienes.”
Regan (1963)	“Los servicios representan o satisfacciones tangibles presentadas directamente (transporte, alojamiento), o

<sup>12</sup> Ibidem.

	satisfacciones intangibles presentadas indirectamente cuando se compran bienes u otros servicios (crédito, entrega).”
Judd (1964)	“Los servicios colocados en el mercado, realizados por una compañía o por un empresario dónde el objeto de la transacción es otro que no el traslado de propiedad (o título) de una mercancía tangible.”
Bessom (1973)	“Para el consumidor, los servicios son cualquier actividad puesta a la venta que proporciona beneficios y satisfacciones valiosas ; actividades que el cliente no es capaz a o prefiere no realizar por sí mismo”
Blois (1974)	“Un servicio es una actividad puesta a la venta que genera beneficios y satisfacciones, sin llevar a un cambio físico en la forma de un bien.”
Stanton (1974)	“Los servicios son actividades separadamente identificables e intangibles que proporciona la satisfacción de un deseo cuando son colocados en el mercado a los consumidores y / o usuarios industriales y que no están necesariamente asociados a la venta de un producto o de otro servicio.”
Lehtinen, (1983)	“Un servicio es una actividad o una serie de actividades que tienen lugar en las interacciones con una persona de contacto o con una máquina física y que proporciona satisfacción al consumidor.”
Andresen et al. (1983)	“Los servicios son cualquier beneficio intangible que son pagos directa o indirectamente y que frecuentemente incluye a un componente físico o técnico más grande o más pequeño.”
Kotler e Bloom (1984) e Kotler (1988)	“Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra que sea esencialmente intangible y que no resulte en propiedad de cosa alguna. Su producción puede estar o no vinculada a un producto físico.”
Free (1987)	“La atención de las expectativas del cliente durante una venta y en la actividad posventa, a través del logro de la realización de una serie de funciones que

	se equiparan o que superan a la competencia, de manera de dar una ganancia mayor para el proveedor.”
Gummensson (1987)	“El servicio es algo que puede comprarse y puede venderse, pero que usted no consigue dejar caer en su pie”
Grönroos (1995)	“El servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza mas o menos intangible - que normalmente, pero no necesariamente, sucede durante las interacciones entre cliente y empleados de servicios y/o recursos físicos o bienes y/o sistemas del proveedor del servicios - que se proporciona como solución a los problema de los cliente”

Fuente: Elaboración propia.

Las características principales de los servicios son:

- Intangibilidad: los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de comprarse (ver grafico N°4).
- Imperdurabilidad: los servicios no pueden almacenarse para un uso o venta posterior.
- Variabilidad: la calidad depende de quien los presta, cuando, donde y como.
- Inseparabilidad: no pueden separarse de sus proveedores.
- Durabilidad: dura mientras se paga.

Grafico N° 4: Diferencias producto/servicio.



Fuente: Elaboración propia.

Uno de los factores principales dentro del marketing de servicios es *la calidad*, teniendo en cuenta esto podemos afirmar, tal como lo hicieron Berry y Parasuraman, “lo esencial en el marketing de servicios es el servicio”<sup>13</sup>, la calidad del servicio es lo fundamental. Es por esto que a las 4 P’s clásicas del mix de marketing previamente explicado, cuando hablamos de marketing de servicios hay que sumarle la C (calidad).

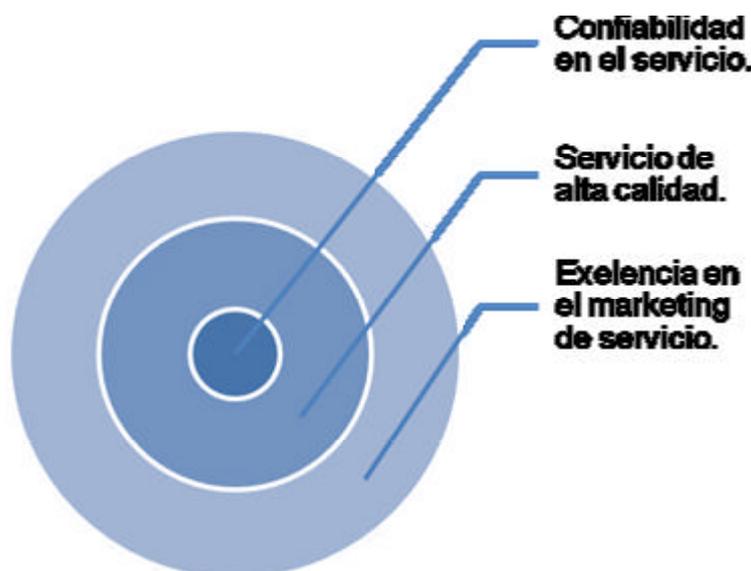
Cuando hablamos de calidad la podemos definir como “Es una mezcla de perfección, consistencia, eliminación de desperdicio, rapidez de entrega, cumplimiento de políticas y procedimientos, proporcionar un producto bueno y utilizable, hacerlo bien a la primera, agradar o satisfacer a los clientes , servicio total al cliente.”<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Barry L. y Parasuraman A. (1994). Marketing en empresas de servicios, Primera Edición, Bogotá; Norma .

<sup>14</sup> Evans J. y Lindsay W. (2008). Administración y control de la calidad, Séptima Edición, México DF; Cengage.

La confiabilidad es la esencia de la calidad del servicio, teniendo en cuenta esto podemos asegurar que “la confiabilidad del servicio – *cuando se presta correctamente* – es la clave de la excelencia en el marketing de servicios.”<sup>15</sup>

Grafico N° 5: El fundamento de la excelencia en el marketing de servicios.



Fuente: Barry L. y Parasuraman A. (1994). Marketing en empresas de servicios, Primera Edición, Bogotá; Norma

Existen 5 criterios para evaluar la calidad de un servicio:

- Confiabilidad: la capacidad de prestar el servicio con seguridad y correctamente.
- Recursos tangibles: aspectos de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Diligencia: voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente.
- Garantía: conocimientos y cortesías de los empleados y su capacidad de comunicar confianza.
- Empatía: capacidad de prestarles a los clientes atención individual y cuidadosa.

---

<sup>15</sup> Ibídem.

También es importante destacar la existencia de los servicios periféricos, servicios de base complementarios y servicios complementarios que se generan junto al servicio base. Teniendo en cuenta esto, un servicio esta compuesto por:

- El servicio base: es la razón de ser de la empresa, el servicio que va a satisfacer la necesidad principal del cliente. Es el núcleo mismo de la oferta y va a ser aquel que ante los ojos del cliente caracterice de forma mas clara lo que busca. Por ejemplo, en un hotel, el alojamiento o en un restaurant, la comida.
- Los servicios periféricos: son aquellos servicios que pueden comprar o usar los clientes por el hecho de estar consumiendo el servicio base y que de otra forma no podría adquirir. Por ejemplo en un hotel, solo las personas alojadas pueden usar el servicio de lavandería, este seria un servicio periférico.
- Servicios de base derivados: estos hacen referencia a aquellos servicios periféricos en los que no se necesita ser usuario del servicio base para poder consumirlo. Por ejemplo las cafeterías en los aeropuertos pueden ser usadas tanto por los viajantes como por cualquier otra persona.
- Servicios complementarios: son los servicios que se suman a los servicios anteriormente mencionados para añadir valor y así completar la oferta. Un ejemplo de esto son las reservas online.

### **1. 3. Marketing turístico**

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”.

Otras definiciones a tener en cuenta son:

- Turismo interno: el de los residentes del país dado que viajan únicamente dentro de este país.

- Turismo receptor: el de los no residentes que viajan dentro del país dado.
- Turismo emisor: el de los residentes de un país dado que viajan a otro país.
- Turismo internacional: se comprende de turismo emisor y receptor.
- Gasto turístico: gasto total por razón de todo el consumo realizado por un visitante o en nombre de un visitante durante su viaje y estancia en el punto de destino.

El marketing turístico es una modalidad del marketing de servicios. Una de sus características más importantes es que el turismo engloba un conjunto de servicios, por ejemplo, las ventas de un producto turístico como puede ser “costa del sol” como destino turístico, tendrá como resultado de la estrategia de marketing un incremento de la afluencia de los turistas de esa región solo si el conjunto de servicios que se integra en la definición del producto (clima, calidad de las playas, calidad de los hoteles, calidad de los restaurantes, actitud de los residentes hacia los extranjeros, etc.) son del agrado del consumidor.<sup>16</sup>

Uno de los criterios para la segmentación de los mercados turísticos es la motivación, esta hace referencia al motivo que lleva a un turista a realizar determinado viaje. Las motivaciones pueden ser:

- Ocio y recreo.
- Negocios.

Dentro de estas dos motivaciones podemos entrar los diferentes tipos de turismo, tales como:

- ✓ Turismo aventura.
- ✓ Turismo rural, agroturismo y ecoturismo.
- ✓ Turismo juvenil.
- ✓ Turismo informativo.
- ✓ Ferias, congresos y convenciones.
- ✓ Turismo de la tercera edad y belleza.
- ✓ Turismo exótico.

---

<sup>16</sup> Vértice. (2008). Marketing Turístico, Primera edición, Málaga:Vértice.

En el sector turístico existen diferentes subsectores que atienden a diferentes tipos de turismo, los subsectores son:

- Subsector de alojamiento.
- Subsector de restauración.
- Subsector de oferta complementaria.
- Subsector de distribución.

En cuanto a la demanda en el mercado turístico, este posee algunas particularidades, el aspecto más importante es la amplitud de su demanda, el producto turístico no se desplaza sino que es el turista el que viaja en busca de algún producto.

Algunos de los factores que condicionan la demanda de los productos turísticos son:

- Entorno económico.
- Características psicológicas y sociológicas de la población.
- Características de la competencia.
- Factores del entorno más inmediato en el que opera la empresa (aspectos no controlables tales como guerras, catástrofes, etc.)

En cuanto a los factores que condicionan a la oferta son:

- Los recursos de los que dispone el mercado.
- El conjunto de infraestructuras y servicios propios de la zona o región.
- La certeza (seguridad que tiene el cliente o consumidor de que el producto o servicio que se le está ofreciendo lo va a recibir en su momento y en las condiciones estipuladas).

#### 1. 4. Marketing mix en el marketing relacional

El marketing relacional o marketing de relaciones (*Relationship Marketing*), consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones con los clientes. “El marketing relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma: se basa en relaciones, y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor”<sup>17</sup>.

Las etapas básicas del marketing relacional son:

1. Construir una base de datos de clientes.
2. Segmentar nuestra base de datos.
3. Adaptar nuestros mensajes.
4. Interactuar de forma continuada con nuestros clientes.
5. Crear una relación única y distinta.
6. Incorporar o hacer partícipes a los clientes.

Cuando una empresa esta decidida de aplicar una estrategia de marketing relacional esta tiene que generar varios cambios, el más importante y radical es modificar la dirección en el cual se mueve la empresa pasando de una orientación de tipo transaccional a una orientación centrada en el cliente.

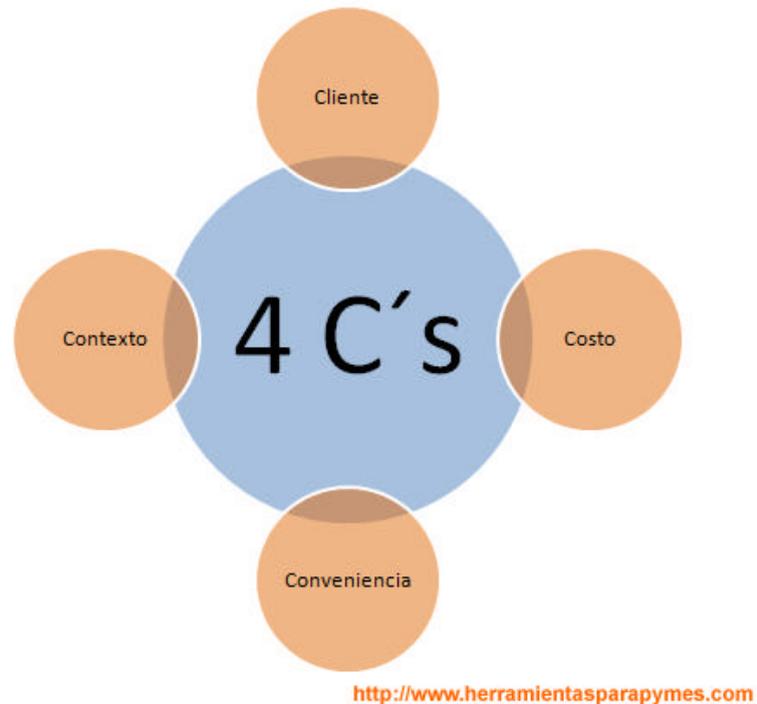
La orientación en el cliente no es solamente dejar de centrarse en el producto para hacerlo en las necesidades del cliente, también se debe dejar de lado el precio para pasar a tener en cuenta el costo que representa para el consumidor satisfacer su deseo o necesidad, cambiar la distribución según la conveniencia del comprador y dejar de pensar en promoción y enfocarse en la comunicación.

Teniendo en cuenta este cambio de orientación, el mix de marketing tendría una modificación de sus clásicas 4 P's (producto, precio, plaza o distribución y promoción) a las 4 C's anteriormente mencionadas.

---

<sup>17</sup> Reinares y Calvo, Op. cit pag. 4.

Gráfico N° 6: Las 4 c del marketing



Fuente: [www.herramientasparapymes.com](http://www.herramientasparapymes.com)

#### **1. 4. 1. Cliente**

Esta variable hace referencia a encontrar los que el cliente quiere y necesita, para luego crear el producto o servicio y lograr la satisfacción total del cliente.

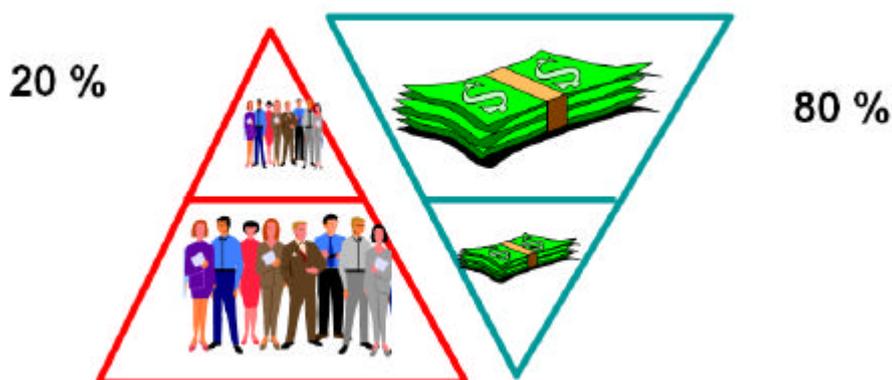
La mejor forma de lograr esto es lograr una buena relación con los clientes, llegando a conocerlos de forma que se realice un aprendizaje por parte de la empresa. Con el marketing uno a uno las empresas logran que sus clientes les muestren el camino hacia los resultados más convenientes.

Resulta imposible brindarle a cada cliente que existe el producto que desea, debido a que habría tantos productos como clientes. Por eso es preferible hablar de personalización en masa de un producto o de la personalización de las opciones ofrecidas. La personalización masiva permite crear una variedad muy amplia de productos en base a la combinación de diferentes componentes o

módulos. Por ejemplo, si poseemos 12 módulos “A”, combinados con 25 módulos “B”, 16 módulos “C” y 13 módulos “D” nos generaría mas de 60 mil productos posibles con el uso de solamente 66 módulos.<sup>18</sup>

Si bien es importante individualizar a los clientes de a uno, saber escucharlos y aprender de cada uno, también es primordial saber diferenciar a los clientes por el valor que representan para la empresa y luego por las necesidades que tienen de productos y servicios que tienen de la empresa. Esto quiere decir tratar a clientes diferentes de diferentes maneras, debe priorizar sus esfuerzos hacia los clientes de más valor. Una vez diferenciados perfectamente los clientes se deberá interactuar con estos y por ultimo la personalización anteriormente mencionada.

Grafico N° 7: distribución clientes/ingreso.



Fuente: Elaboración propia.

#### 1. 4. 2. Costo

El costo para el cliente involucra mucho más que el precio que paga. A todo gasto o inversión también se le puede asociar una carga, un desgaste, tiempo invertido, costo psicológico, emocional, etcétera, para el consumidor.

También es importante hablar del costo de no hacer las cosas, el llamado costo de oportunidad, desde el punto de vista cuánto gano en el ahorro como cuánto pierdo por no invertir, esto pensando en la cultura, no bien enfocada por

---

<sup>18</sup> Brunetta H. (2008). Del marketing relacional al CRM, Primera edición, Buenos Aires; Distal.

cierto acerca del ahorro, ya que la sabiduría popular nos dice que "lo barato sale caro".

Si bien el precio es un factor clave para el éxito de un producto o servicio, ya no es el único. El precio es un elemento subjetivo ya no se trata estrictamente del número que posea, sea este \$10, \$50 o \$1000, sino principalmente del valor que el cliente establece en su cabeza.

Hay que tener en cuenta que un precio competitivo no es sinónimo de mal servicio. Es común que se confundan políticas de precios bajos con baja calidad, pero se puede apostar a vender más y con una rentabilidad más baja y poseer una estructura de costos similar a un reloj suizo.

Por último, hay que tener en cuenta que el "costo" puede ser una variable importantísima en una estrategia de marketing relacional, en la utilización de segmentación por precio. "El precio puede ser un elemento promocional de captación de clientes pero no de retención."<sup>19</sup>

#### **1. 4. 3. Conveniencia**

Se debe tomar en consideración como llegará mejor el producto o servicio al cliente.

Es mucho más estimulante para la venta de un producto o servicio, conocer donde le gustaría al cliente adquirirlo, que venderlo en cualquier lugar donde se encuentre.

El ambiente adecuado para la compra de un producto o servicio puede ser decisivo para que se desarrolle la compra.

Facilitar la compra (por medio de internet, por teléfono etc.), aceptar diferentes medios de pago, contar con lugares de estacionamiento, vías de acceso, entrega a domicilio, horarios más amplios, etc es hacerle más conveniente al cliente en adquirir el producto o servicio. Todo aquello que ayude a que el consumidor se estrese menos al comprar, le ayude a ahorrar tiempo y en general le facilite adquirir lo que necesita es crucial para el éxito de las empresas.

---

<sup>19</sup> Ibidem.

#### 1. 4. 4. Comunicación

En el marketing relacional la comunicación es el ingrediente crucial para constituir y mantener las relaciones con los clientes.

La buena comunicación mejora la confianza y genera relaciones con el cliente a largo plazo. Se debe aprovechar todos los nuevos canales de comunicación que existen hoy en día para hacer llegar tu mensaje de una manera creativa y diferente.

La comunicación debe desarrollarse en el lugar correcto, de tal manera, que no interrumpa la actividad del público al que nos vamos a dirigir.

Es importante hacer campañas interactivas con los clientes. Hay que aprovechar todos los mecanismos de comunicación (internet, mensajes celulares, etc.) para establecer una comunicación con los clientes, para informarles, con permiso de ellos, de las ventajas de nuestra empresa y de nuestros productos.

La información que se tenga del consumidor se vuelve más valiosa y el reto es enriquecerla constantemente. Aquí es donde el concepto de CRM entra en vigor como una herramienta que permite hacer la deseada Mercadotecnia Uno a Uno de forma masiva.

La retroalimentación que brindan las redes sociales en la actualidad es muy beneficiosa para conseguir una buena comunicación con el cliente actual y potencial.

El uso de marketing directo es muy útil para mantener un dialogo uno a uno con el cliente. Podemos definir al marketing directo como: “conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes”.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Kotler P. y Armstrong G, Op. cit pag. 4.

Otro aspecto fundamental es la comunicación interna, esta es de suma importancia para mejorar el servicio al cliente y obtener sinergias. La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. La cultura de la organización será muy importante para que esta comunicación interna se desarrolle correctamente.

Es la comunicación la que trasmite objetivos, valores, principios, prácticas arraigadas a la organización, de este modo la comunicación sirve para vehicular la cultura hacia todos los rincones de la organización. Asimismo, es la herramienta necesaria para lograr el alineamiento de los trabajadores a esa cultura, además de fomentar su participación en el quehacer diario de sus actividades, generando una cultura abierta y de confianza.

## **CAPITULO II:**

### **PyMes y marketing**

El éxito de la economía de un país depende en gran parte del éxito de sus empresas. La buena administración de estas empresas son esenciales para la producción y para el empleo de un país. Las Pymes forman parte importante en este conjunto de empresas y por ende son igualmente importantes en el crecimiento de un país.

Para que se logre el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas es fundamental, en el mercado actual, que estas posean una dirección estratégica y que puedan aplicar todas las herramientas de marketing que les permita alcanzar el éxito en base a sus objetivos.

Las Pymes poseen una imagen estereotipada en la cual se las acusa de rutinaria, poco profesional, familiar, entre otras cosas; pero lo cierto es que si las Pymes de hoy quieren sobrevivir en un mercado hipercompetitivo y global como el de nuestros días es necesario que tenga capacidad de adaptación a los cambios y al mercado que lo rodea, poseyendo en esta capacidad una de sus principales virtudes frente a las grandes empresas que dominan los mercados.

La búsqueda constante de soluciones a los problemas cotidianos ocupa la mayor parte del tiempo para los directivos de las Pymes pero esto no debe impedirles la formación en la gestión empresarial buscando estar en todo momento estar al día en avances y conocimientos para poder afrontar los cambios del mercado. Tener la capacidad de ver y analizar los cambios del mercado le permitirá a las Pymes optar por las estrategias adecuadas a la hora competir.

El marketing va a ser quien le brinde a las diferentes Pymes las herramientas para poder hacer frente a sus mercados y poder lograr un crecimiento siendo competitivos.

## 2. 1. La micro, pequeña y mediana empresa

Hoy en día el término Pyme ha quedado obsoleto y fue reemplazado por el de MIPyme que incluye a las microempresas.

Los criterios comúnmente aceptados para definir cuándo una empresa debe ser considerada como micro, pequeña o mediana, están relacionados por lo general con la cantidad de empleados que tiene, el volumen de sus ventas, y la magnitud de sus activos productivos o de su patrimonio neto. Estos criterios no están sujetos a una valoración única, sino que varían, y en considerable magnitud, entre países diferentes y aún dentro de un país, entre diversas instituciones o según se apliquen a diversas ramas productivas que difieren en sus estructuras productivas.

Las MIPymes en Argentina se clasifican de la siguiente manera:

Gráfico N° 8: clasificación de las MIPymes según la Resolución n° 21/2010

Tamaño/sector	Agropecuario	Industria y minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$610.000	\$1.800.000	\$2.400.000	\$590.000	\$760.000
Pequeña	\$4.100.000	\$10.300.000	\$14.000.000	\$4.300.000	\$4.800.000
Mediana	\$24.100.000	\$82.200.000	\$111.900.000	\$28.300.000	\$37.700.000

Fuente: <http://www.sepyme.gob.ar> (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional)

Las principales características de las pymes son:

Dirección:

- Dirección concentrada.
- Ausencia de planificación.
- Descompensación de cualidades.
- Rapidez en la comunicación.
- Facilidad en la toma de decisiones e iniciativa.

## Estructura:

- Producción:
  - ✓ Tecnología desfasada.
  - ✓ Ausencia de organización sistemática.
  - ✓ Pequeñas series.
  - ✓ Baja productividad.
- Compras:
  - ✓ Desventajas en precio, calidad y plazos de entrega.
  - ✓ Un alto poder de los proveedores.
- Calidad:
  - ✓ Elevadas posibilidades de alcanzar la calidad total.
- Stock:
  - ✓ Deficiente gestión de stock.
  - ✓ Peligros de ruptura de stock.
  - ✓ Dificultades en la racionalización cuando dependen de las grandes empresas (proveedores/clientes)
- Marketing:
  - ✓ Pocos medios disponibles.
  - ✓ No utilización del marketing mix.
  - ✓ Facilidades de comunicación y adaptación.
- Innovación:
  - ✓ Ausencia de medios para poder desarrollar una tecnología propia.
  - ✓ Utilización de procesos de bajo costo.
  - ✓ Apropiación de tecnología externa accesible.
- Información:
  - ✓ Escasa utilización de los canales de información, tanto interna como externa.
  - ✓ Pocos medios y poca atención a la información que se puede emitir o recibir.
- Financiación:
  - ✓ Alta dificultad para conseguir financiamiento.

## 2. 1. 1. Situación actual de las Pymes en Argentina

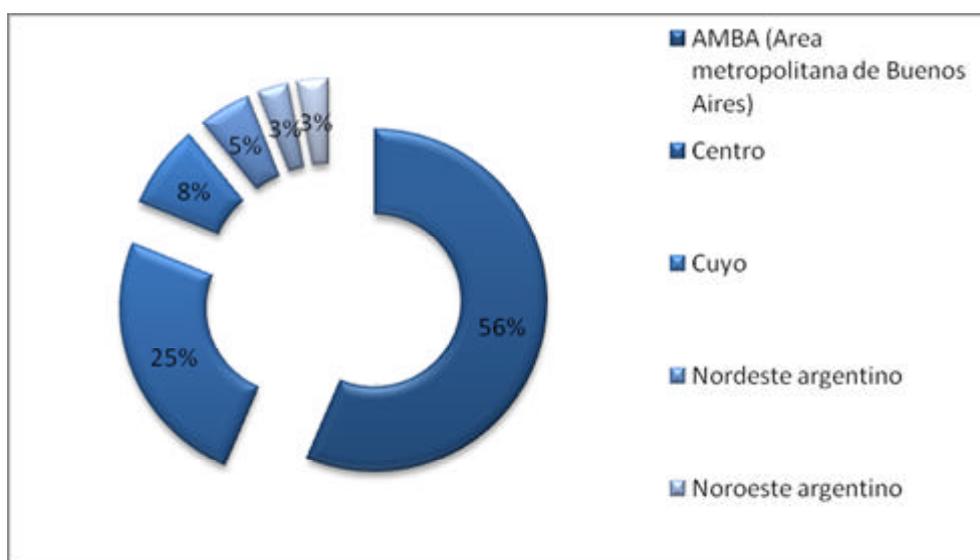
Las Pymes concentran el 99 por ciento de las empresas de Argentina (grafico N°9). Generan cerca de las tres cuartas partes de los puestos de trabajo del país y representan más del 40 por ciento de las ventas totales, así como el 45 por ciento del Producto Bruto Interno (PBI). El 82% de las Pymes industriales se encuentran en Capital Federal, Buenos Aires y la región Centro. El 18% restante se ubican en Cuyo, la Patagonia y en el Norte (grafico N° 10).

Grafico N° 9: Dimensionamiento de la economía argentina.



Fuente: <http://www.claves.com.ar> (claves información competitiva. Estudio de estructura productiva Pymes 2009)

Grafico N° 10: Distribución regional de las Pymes en Argentina (%de empresas)



Fuente: [www.observatoriopyme.org.ar/](http://www.observatoriopyme.org.ar/)

## 2. 2. Marketing y dirección estratégica en Pymes

Toda empresa, indiscriminadamente sea su tamaño, deberá tener flexibilidad en su gestión para poder adaptarse a un entorno cada día mas dinámico.

El aumento de las presiones competitivas globales, la rápida proliferación de las nuevas tecnologías, la mayor complejidad de los mercados y la necesidad de una mayor productividad y calidad ha hecho surgir, como respuesta, un “pensamiento estratégico” en las empresas.

El “pensamiento estratégico” va a verse desarrollado en la aplicación de una dirección estratégica que sea congruente con los objetivos de la empresa.

La dirección estratégica incluye el análisis estratégico, la elección estratégica y la implementación estratégica.

El análisis estratégico “consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencia de los *stakeholders*.”<sup>21</sup>

La elección estratégica “implica la comprensión de las bases subyacentes a la futura estrategia, con el fin de generar opciones estratégicas para la evolución y selección de alguna de ellas.”<sup>22</sup>

La implementación estratégica “se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos, y la gestión del cambio estratégico.”<sup>23</sup>

Para que cada paso tenga éxito debe estar perfectamente realizado el paso anterior, es decir, para que se realice una buena elección de la estrategia a seguir es fundamental que el análisis estratégico se haya hecho correctamente.

---

<sup>21</sup> Johnson G. y Scholes K. (2006). Dirección estratégica, Séptima edición, Buenos Aires; Prentice Hall.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Ibidem.

Los sistemas de planificación y control estratégicos constituyen procesos organizativos de gran utilidad para la empresa. Una vez seleccionada la estrategia se procede a su ejecución por medio de estos dos sistemas.

Existe una estrecha relación entre la planificación y el control estratégico ya que ambos elementos actúan como instrumentos necesarios para la implementación de la estrategia seleccionada y porque el sistema de planificación necesita de un sistema de control para su funcionamiento (no tiene sentido establecer objetivos si posteriormente no se compran con los resultados).

“La planificación estratégica se encarga de determinar que va a hacer la empresa y como se va a hacer para implementar la estrategia seleccionada.”<sup>24</sup>

El sistema de planificación se compone de tres elementos fundamentales:

- Los planes: se definen a largo plazo y dan una idea general de las actividades que hay que llevar a cabo para alcanzar los objetivos.
- Los programas: son a corto plazo y presentan acciones concretas y específicas a realizar por personas o grupos de personas específicos.
- Los presupuestos: asignan los recursos necesarios para cada uno de los programas.

La función de control se encarga de comparar los resultados deseados con los resultados obtenidos, actuando así como un sistema de regulación y retroalimentación.

El tamaño de las Pymes les brinda una ventaja frente a sus grandes competidores, al ser empresas pequeñas poseen una flexibilidad mayor y con esta una capacidad de adaptación a los cambios mucho mayor. En un mercado tan cambiante esta es una ventaja competitiva de alto valor para afrontar los nuevos cambios. Tanto la flexibilidad tecnológica, de recursos humanos como en la estructura organizativa les permitirán a las Pymes transformar las amenazas en oportunidades.

---

<sup>24</sup> Sanchis Palacio J. y Domingo Rivero S. (1999). Creación y dirección de Pymes, primera edición, Madrid; Díaz de santos.

## **CAPITULO III:**

### **El marketing relacional eficiente**

La búsqueda de mayor eficiencia y rentabilidad crea un nuevo desafío a las empresas, ya no basta con ser eficiente uno mismo.

En un mundo donde sobran las alternativas y con una población súper informada, ya no sirve hablarles a todos por igual. Hoy en día la obtención de lealtad de un cliente debe ser una estrategia y no una táctica para poder diferenciarse de los demás competidores.

La fidelización y rentabilización de clientes es hoy en día una de las variables más importantes a la hora de la búsqueda de crecimiento y rentabilidad en una empresa.

Un buen indicador para diagnosticar la salud de un negocio sería el porcentaje de clientes repetidores (repetidores de compras según un parámetro de frecuencia establecido para cada tipo de negocio). La fidelización de clientes es una de las piezas, solo una pequeña parte, de un nuevo tipo de pensamiento por parte de los directivos.

Para que una estrategia de marketing relacional sea eficiente se deben tener objetivos claros, realizar los análisis previos y generar una cultura congruente de trabajo en la cual todos los agentes de la empresa actúen acorde a la estrategia de la empresa.

Una empresa que utiliza una estrategia de marketing de forma eficiente va a lograr coordinar todas sus acciones para optimizar el uso de recursos y alcanzar más fácilmente el objetivo deseado, obteniendo así un crecimiento rentable, sustentable y fluido.

### 3. 1. Aspectos fundamentales para un marketing relacional eficiente

Un marketing relacional eficiente se ve reflejado en relaciones eficientes y sostenibles con los clientes. La generación de confianza es la esencia del marketing relacional y es muy importante no pensar en objetivos pecuniarios al ponerla en práctica, la gran apuesta del marketing relacional es la fidelización y la consolidación de relaciones a largo plazo.

Por lo general, entendemos que “fidelidad” es una palabra positiva. Todos esperamos fidelidad de un buen amigo o de un colega. En los últimos diez años, el interés ha aumentado considerablemente y en la actualidad se considera que la fidelidad del cliente es la receta para aumentar los ingresos. Esta actitud algo derrotista está siendo desplazada por un enfoque más pragmático. Los clientes atractivos tienen una sensación de fidelidad cuando la relación se refuerza. De este modo, creamos valor para el cliente que luego comprará más.

Fidelizar a un cliente se puede definir como, “lograr que los clientes reconozcan a una determinada empresa de tal modo que no les resulte igual comprarle a ella o a la competencia; es decir, que se sientan tan a gusto con esa empresa que siempre la prefieran.”<sup>25</sup>

La fidelización de clientes tiene dos dimensiones: “una subjetiva y otra objetiva. La primera se centra en establecer vínculos de tipo emocional entre cliente y la empresa. La dimensión objetiva está relacionada con el perfil de comportamiento del cliente, con lo observable, lo medible y lo objetivable.”<sup>26</sup> La dimensión objetiva se apoya en la subjetiva. Por lo tanto, para mejorar la fidelización del cliente conviene empezar por su raíz, la vinculación emocional del cliente con la personalidad de la empresa.

Una empresa fideliza a sus clientes cuando es capaz de lograr una alta tasa de retención. La retención se podría definir como la retención de una compra durante un determinado periodo de tiempo. Fidelizar es conseguir altas tasas de clientes que repiten a gusto o tasas bajas de no repetidores (desertores).

---

<sup>25</sup> Brunetta H, Op. cit pag. 24.

<sup>26</sup> Ibidem.

Existen algunos factores que son primordiales a la hora de implementar un marketing relacional eficiente y de buscar la fidelización de los clientes. Como algunos de los más importantes podemos mencionar:

- Valores y confianza: valores, compromisos, credibilidad son tres factores esenciales para el establecimiento de relaciones sólidas. Estos elementos se van a ver principalmente en empresas que actúan de forma congruente y que generan confianza, tanto a sus clientes internos, como a sus potenciales clientes externos. Este es un factor esencial para las empresas y el marketing relacional es el canal de transmisión de valores más efectivo.
- Relaciones y servicio al cliente: es necesario que las marcas se vinculen con sus potenciales clientes en el sentido de fomentar la escucha activa como fórmula indispensable en la identificación de intereses y necesidades, de igual forma el diálogo con los clientes ayuda a modificar y adaptar la estrategia de marketing profundizando en la información recibida de los usuarios.
- Compromiso e interacción, el poder de involucrarse: este punto hace referencia a la interacción para la optimización de las relaciones. Hablamos de la satisfacción de intereses, necesidades y objetivo, por parte de los usuarios y de las marcas. Cuanto más se involucren las marcas, más fuertes y duraderas serán las relaciones establecidas y más eficiente será la información que las marcas obtendrán de esa conexión.

Estos factores les permitirán a las empresas tener vínculos reales con sus clientes para así lograr un crecimiento en conjunto. Tener clientes fieles para una empresa es muy importante. Existen 6 acciones claves que conectan la fidelización de los clientes con la rentabilidad de la empresa, estos son:

- Repetición de compra.
- Ventas cruzadas.
- Referenciadores.
- Disminuir la sensibilidad a los precios.
- Disminuir los costos del servicio.
- Disminuir los costos de adquisición de clientes.

Existen numerosos tipos de programas de fidelización: programas de recompensa basados en puntos, programas basados en cupones de descuento, programas basados en trato preferencial, programas multi-sponsor o multi-marca. En todos podemos encontrar al menos 5 factores de éxito comunes, que son los siguientes:

1. Apoyo de la Dirección General: Es necesario disponer de la cobertura y recursos necesarios por parte de la Dirección para el lanzamiento y desarrollo del programa. Estos además, deben ser conscientes de que en la mayoría de ocasiones los resultados y ROI son visibles a medio y largo plazo.
2. *Know How*: Es fundamental contar con el equipo y el liderazgo de profesionales que conozcan las particularidades del planteamiento estratégico de un programa de fidelización y la implementación operativa de los mismos. Un programa de fidelización debe contar con profesionales con formación, experiencia, con vocación de innovación y que conozcan la idiosincrasia de la empresa.
3. Información: Si no se dispone de sistemas informáticos e información, difícilmente se puede plantear un proyecto de fidelización con mínimas garantías de éxito. Un programa de fidelización es un elemento de la estrategia relacional de la empresa con sus clientes. Y en cuanto es relación, es conocimiento y por lo tanto esto nos debe llevar a la personalización.
4. Involucración de otras áreas: Un programa de fidelización no es propiedad de marketing o de atención al cliente. Es necesaria la alineación y enfoque de toda la empresa en el programa, destinado el enfoque y recursos que sean necesarios.
5. Orientación a resultados: Si no es posible cuantificar el programa, resultará imposible ver la evolución y sus resultados.

### 3. 2. El CRM y el marketing one to one

El marketing relacional posee como su principal herramienta al CRM o administración de las relaciones con el cliente que podría ser definido como “las técnicas de análisis para integrar y aplicar los datos individuales de los clientes contenidos en bases de datos”<sup>27</sup>

La gestión de relaciones con el cliente o CRM es marketing uno a uno, cada vez es mas importante el aprendizaje que se obtiene de compradores individuales y la adaptación de productos o servicios a sus necesidades, esto también es conocido como el “marketing focalizado en el cliente”.

El marketing uno a uno es “adaptar los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias de clientes individuales”<sup>28</sup>. El marketing uno a uno es también conocido como marketing individual, marketing personificado o marketing de mercados unitarios.

Es muy importante destacar que “el CRM no es un software, es nada más y nada menos que una forma de pensar el negocio, la empresa.”<sup>29</sup>

Un proceso de cuatro pasos representa el núcleo central de una estrategia de CRM:

1. Identificar a los clientes.
2. Diferenciarlos según sus necesidades y su valor para la empresa.
3. Interactuar con los clientes.
4. Adaptar algunos aspectos de los productos que se ofrecen al cliente.

El CRM nos permitirá medir dos cosas principalmente, primero el valor a perpetuidad del cliente, el cual nos permitirá saber que clientes son más valiosos para la empresa. Segundo la participación de cliente, esta es una de las medidas claves para las empresas que practican el CRM. Apunta a determinar cual es el valor estratégico o potencial de un cliente en particular, por encima de su valor actual estimado a perpetuidad.

---

<sup>27</sup> Kotler P. y Armstrong G, Op. cit pag. 4.

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> Brunetta H, Op. cit pag. 24.

Los beneficios de una estrategia de CRM son:

- En la Pyme:
  - ✓ Lealtad y fidelidad de los clientes.
  - ✓ Menor costo por cliente nuevo.
  - ✓ *Cross selling* (ventas cruzadas).
  - ✓ *Up selling* (ventas añadidas).
  - ✓ Mayor productividad y eficiencia comercial.
  - ✓ Reducción en costos de comunicación.
  - ✓ Mayor conocimiento del entorno.
- En el cliente de la Pyme:
  - ✓ Conocimiento de las necesidades del cliente.
  - ✓ Aumento en la satisfacción del cliente.
  - ✓ Trato personalizado al cliente.
  - ✓ Único en la base de datos.
  - ✓ Mejor percepción en los servicios.

Existen tres tecnologías específicas que permiten a las empresas aplicar el CRM a millones de clientes a la vez, estas son:

- Tecnologías de base de datos: proporcionan no solo la capacidad de almacenar, sino también de analizar y graficar grandes cantidades de datos.
- Interactividad: sitios web, centros de contacto y muchos otros medios con los cuales una empresa puede interactuar con sus clientes.
- Tecnologías de adaptación masiva o estandarización computarizada: permite a una empresa dividir sus productos o servicios en módulos o patrones.

Estas tres tecnologías permiten que una empresa aplique el CRM en sus actividades centrales para poder saber quienes son sus clientes, que quieren y así poder interactuar con ellos, para después adaptar masivamente sus productos o servicios adecuándolos para satisfacer sus necesidades.

### 3. 3. Medición de resultados de un programa de fidelización

El éxito de un programa de fidelización debe medirse al igual que cualquier otra herramienta de marketing relacional. Es importante definir claramente los indicadores para evaluar los resultados del programa y hacer comparables estos resultados.

Los indicadores elegidos dependerán principalmente de la importancia de los diferentes objetivos del programa. Cuanto mayor sean los objetivos, mayor necesidad habrá de medir los resultados.

Los indicadores más importantes para medir el éxito son:

- Los grupos de control: para poder aislar los efectos del programa frente a otras variables, se deben medir los factores relevantes no sólo para los participantes, sino también para un grupo de no-participantes o grupo de control. Comparar los resultados entre los participantes y entre los no-participantes puede ayudar a distinguir los efectos del programa frente a otros factores.
- Correlación con los resultados de la empresa: el éxito del programa de fidelización debe medirse a dos niveles, a nivel de programa y a nivel de empresa. Al final del análisis únicamente los resultados de la empresa son los que importan, así que aunque el programa logre o supere los objetivos, de nada va a servir si las ventas siguen bajando constantemente.
- Aumento de las ganancias por ahorro en los costos: a través del potencial del programa para extraer información, mediante estudios de mercado, test de producto, etc. se puede incrementar el ahorro en otras áreas de la empresa gracias a dicha información.
- Uso de la base de datos: la base de datos del programa es usada frecuentemente por otros departamentos de la empresa para extraer información que necesitan para su trabajo. Como el programa es responsable para configurar y mantener la base de datos, la intensidad de su uso es también una medición de su éxito.

- Adquisición de nuevos clientes: los nuevos clientes pueden originarse como consecuencia directa del programa de fidelización. Una investigación específica de cada nuevo cliente medirá el éxito de forma mas precisa.
- Ayuda a otros departamentos: el éxito de un programa no viene dado sólo por la gestión de sus propias actividades. También influye en otros departamentos de la empresa suministrando información. Así por ejemplo, el programa puede ceder información a un Jefe de Producto facilitada por los participantes del programa que han recomendado mejoras en el producto. Indicadores como el número de mejoras de producto recibidas por los participantes del programa son fáciles de recopilar. Lo que demuestra el éxito del programa.
- Satisfacción de los socios estratégicos o empresas asociadas al programa: el alto nivel de satisfacción entre los socios del programa sería también un buen indicador el éxito del programa. Llamamos socio del programa a las empresas que, sin ser la propietaria del mismo, brinda algún beneficio a los clientes con el ánimo de generar demanda o trafico directo a sus puntos de venta.

Las características que pueden provocar el fracaso de un programa de fidelización, son entre otras, el no centrarse en los objetivos reales de programa, escaso apoyo interno de la empresa al programa, y el insignificante valor de los beneficios ofrecidos por el programa. Todas ellas son consecuencia directa de la falta de planificación y por consiguiente, de obviar los indicadores de medición. Los programas de fidelización son potentes herramientas de marketing para la empresa y como tales, deben ser medibles.

## **CAPITULO IV:**

### **La cultura en la empresa**

La cultura es uno de los grandes determinantes del comportamiento humano, ya que se encuentra en la toma de decisiones humanas, en sus comportamientos, y condiciona la forma de vida de cualquier sociedad. La podemos definir como “la interpretación de un mundo y las actividades que las reflejan. Se comparten en forma colectiva en un proceso.”<sup>30</sup>

La cultura es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad se manifiesta. Como tal incluye lenguaje, costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la psicología, la antropología y la sociología.

La Unesco declaró en 1982: que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden. (UNESCO, 1982: Declaración de México)

#### **4. 1. Cultura Organizacional**

Edgar Schein definió a la cultura organizacional como “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo

---

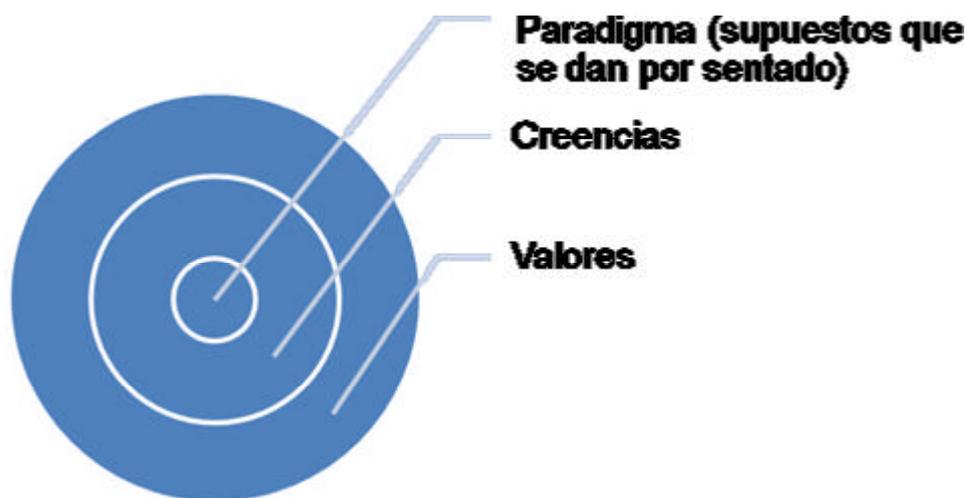
<sup>30</sup> Extraído de apuntes de la Cátedra Desarrollo Organizacional, Carrera Lic. en Comercialización UAI.

como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.”

La cultura organizacional puede analizarse como un concepto de tres capas:

- Los valores: “son fáciles de identificar en una organización, y suelen estar redactados por escrito en declaraciones relativas a las misiones, objetivos o estrategias de la organización. Sin embargo, tienden a ser declaraciones muy genéricas, como “el servicio a la comunidad” o “la igualdad de oportunidades laborales”.<sup>31</sup>
- Las creencias: “son mas especificas pero, de nuevo, son cuestiones de las que las personas de la organización hablan de manera superficial. Pueden incluir la creencia de que la empresa no debe ser evaluada por los directivos de la empresa.”<sup>32</sup>
- Los supuestos que se dan por sentado: “son el autentico centro de la cultura de la organización. Son aspectos de la vida de la organización que el personal perteneciente a la misma encuentra difícil explicar o identificar, y constituye como el paradigma de la organización.”<sup>33</sup>

Grafico Nº 11: Capas de la cultura.



Fuente: elaboración propia.

<sup>31</sup> Johnson G. y Scholes K, Op. cit pag. 32.

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> Ibidem.

Los tipos de cultura pueden ser:

Grafico N° 12: Tipos de cultura.

<b>Tipos de Cultura</b> Características	<b>Débil</b>	<b>Fuerte</b>
<b>Autonomía individual</b>	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
<b>Estructura</b>	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
<b>Apoyo</b>	La gerencia centra mas su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
<b>Recompensa y desempeño</b>	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
<b>Tolerancia al conflicto</b>	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
<b>Tolerancia al riesgo</b>	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente: apuntes de la cátedra Desarrollo Organizacional, Carrera Lic. en Comercialización UAI.

La cultura también puede dividirse en estable, expectante o de dinámica creativa según otro tipo de características como muestra el gráfico N° 13.

Gráfico N°13: Matriz cultural.

Propiedad	Estable	Expectante	Dinámica creativa
Tiempo	Pasado	Prevé el futuro	Hacia el futuro
Planes	No existen	Lo urgente	Lo estratégico
Cambio	No acepta cambios	Prevé cambios	Busca el cambio
Organización	Rígida	Rígida	Flexible
Punto de llegada	Cumplir	Los resultados	Cliente- mercado- Resultado
Entorno	No existe	Fuente de problemas	Fuente de oportunidades
Competencia	No existe	No evaluada	Evaluada
Cultura preferida por la empresa	Producción. Finanzas “Los que no se juegan”	Planificación. Comercialización “Los que quieren despegar”	Investigación. Nuevas iniciativas “Los que se juegan”
Tipo de empresa	De producción y comercialización masiva	De producción en serie y comercialización tradicional	Flexibles que incorporan tecnología. Orientadas al cliente y al mercado.

Fuente: apuntes de la cátedra Desarrollo Organizacional, Carrera Lic. en Comercialización UAI.

#### 4.2. La red cultural

La red cultural puede utilizarse para describir y analizar la cultura en cualquiera de los niveles analizados anteriormente. Esto puede hacerse observando la manera en que la organización (o la industria o el país) realmente operan: los instrumentos culturales (las rutinas, rituales, historias, estructuras, sistemas, etc.). De aquí también surgirán pistas sobre los supuestos que se dan por sentado. Por utilizar una analogía, es como intentar describir un iceberg (que, en su mayor parte, está sumergido). Esta descripción se realizara a partir de la observación de las partes del iceberg que aparecen visibles, y también (a partir de estas pistas) mediante la inferencia de cómo debe ser la parte sumergida del mismo.

La cultura se puede manifestar mediante:

- Clima Organizacional.
- Valores organizacionales.
- Presunciones básicas.
- Normas.
- Interacciones.
- Símbolos.
- Subcultura.
- Medioambiente físico.
- Cultura material.

### **4.3. Motivación**

La motivación es una de las funciones principales de la gerencia a la hora de aplicar las estrategias seleccionadas, se define como “el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos”.<sup>34</sup> La motivación explica porque algunas personas trabajan con entusiasmo y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implementar las estrategias seleccionadas.

La función de motivación de la gerencia incluye por lo menos cuatro componentes principales:

- Liderazgo.
- Dinámicas de equipos.
- Comunicación.
- Desarrollo de la organización.

La motivación en el trabajo está directamente relacionado con las necesidades humanas y como estas actúan sobre la conducta. Teniendo en cuenta esto, la motivación se puede analizar en conjunto a la pirámide de Maslow. Aunque la teoría de Maslow no se refiere específicamente al campo laboral, su amplitud le permite aplicarse perfectamente.

---

<sup>34</sup> David F. (2003). Conceptos de administración estratégica, Novena edición, Naucalpan; Pearson Education.

Grafico N°14: jerarquía de necesidades de Maslow.



Fuente: elaboración propia.

De la teoría de Maslow se deduce que si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses los dirigirán hacia aquellas actividades que les produzcan satisfacción y tenderán a evitar las que les impida alcanzarla.

Aplicado al mundo empresarial, es importante destacar la distinción que hace Maslow entre necesidades básicas o inferiores (fisiológicas y de seguridad) y las superiores (afecto, autoestima y autorrealización), también se pueden dividir entre fisiológicas (inferiores) y psicológicas (superiores).

Las necesidades inferiores no son ideales para la motivación ya que es la carencia la que activa el comportamiento, cuando dicha necesidad es satisfecha, es otra la que asume el papel de motivar. Las necesidades superiores no actúan de la misma manera porque su característica principal es que no llegan a alcanzar nunca el nivel de completa satisfacción, cuando fueron satisfechas a un determinado nivel aumentan su nivel de conducta. Al no saciarse no llegan a perder en ningún momento su capacidad de motivar a las personas.

#### **4. 4. Liderazgo**

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz. Podemos definir al liderazgo como “la capacidad y deseo de conducir a

hombres y mujeres hacia un objetivo común, y el carácter que inspira confianza.”<sup>35</sup>

Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, despiertan entusiasmo y alientan lo mejor de las personas. Los grandes líderes suelen ser personas que saben manejar emociones.

Existen dos tipos de liderazgo:

- Liderazgo resonante: uno de sus principales características es el optimismo y entusiasmo que exhiben sus subordinados. La resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo. Las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes porque la disonancia minimiza el sonido del sistema.
- Liderazgo disonante: crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás.

Dentro de estos dos tipos de liderazgo podemos encontrar diferentes estilos, tales como:

- Visionario: proyecta un objetivo común que resulta movilizador, suele ser apropiado cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.
- *Coaching*: establece puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización, contribuye a que un trabajador mejore su actividad y ayuda a desarrollar su potencial a largo plazo.
- Afiliativo: establece un clima de relación armónica, es apropiado para cuando se necesita salvar las diferencias entre miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.
- Democrático: tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación, se utiliza cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consenso y para conseguir la participación de los empleados.

---

<sup>35</sup> Cifuentes C. (2006). Humildad y liderazgo, Quinta edición, Naucalpan; Ediciones Ruz.

- Timonel: establece objetivos desafiantes y estimulantes, es apropiado para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.
- Autoritario: elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas, es efectivo cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos.

Las competencias que debe poseer un líder deben ser:

- Conciencia de uno mismo:
  - ✓ Conciencia emocional de uno mismo.
  - ✓ Valoración adecuada de uno mismo.
  - ✓ Confianza en uno mismo.
- Autogestión:
  - ✓ Autocontrol.
  - ✓ Transparencia.
  - ✓ Adaptabilidad.
  - ✓ Logro.
  - ✓ Iniciativa.
  - ✓ Optimismo.
- Conciencia social:
  - ✓ Empatía.
  - ✓ Conciencia organizativa.
  - ✓ Servicio.
- Gestión de las relaciones:
  - ✓ Inspiración.
  - ✓ Gestión de los conflictos.
  - ✓ Trabajo en equipo y colaboración.
  - ✓ Influencia.
  - ✓ Desarrollo personal de los demás.
  - ✓ Catalizar el cambio.

#### 4.5. Comunicación en la empresa

La comunicación organizacional se puede definir como “un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones: 1) estructuran sus diferentes subsistemas, y 2) se relacionan con el medio ambiente.”<sup>36</sup>

La comunicación es un elemento vital en las organizaciones hoy en día, tanto la comunicación externa como interna.

La comunicación externa, son todas las actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, este punto es fundamental a la hora de implementar una estrategia de marketing a cualquier nivel. La comunicación interna, son todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.

G.M. Goldhaber destaca tres principios rectores sobre la comunicación organizacional:

- La comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto que se ve influenciado por el medio ambiente a la vez que influye en el.
- La comunicación organizacional se compone de mensajes, que circulando por distintos canales, son emitidos con un propósito concreto.
- La comunicación organizacional se refiere a las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas.

Dentro de los elementos de la comunicación organizacional, los aspectos que se destacan son:

- La comunicación organizacional se estructura por medio de mensajes: una cadena comunicativa, sin importar su longitud, se articula mediante una serie de eslabones, los mensajes que se producen entre dos personas.
- La comunicación organizacional se compone de elementos verbales y no verbales:

---

<sup>36</sup> Almenara A. y Romeo Delgado M. (2005). Comunicación interna de la empresa, Primera edición, Barcelona; Uoc.

- ✓ Indicadores comunicativos verbales: esta compuesto por los signos lingüísticos.
- ✓ Indicadores comunicativos no verbales: transmiten aproximadamente los dos tercios de los contenidos comunicativos.

Toda comunicación tiene dos funciones:

1. La función informativa: es la simple transmisión de datos entre los comunicantes. Normalmente utiliza el lenguaje como vía de transmisión.
2. La función relacional: esta función sirve para definir el sentido que los interlocutores dan a sus relaciones. En muchos casos se manifiesta por medio de indicadores no verbales y puede ayudar a completar el significado de la función informativa.

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios:

- Escenario físico: dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”.
- Escenario social: este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas.
- Escenario institucional: relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas.

#### **4. 6. Grupos y equipos de trabajo**

Según Schein, un grupo es “un conjunto de personas con las siguientes características: a) interactúan unas con otras; b) son psicológicamente conscientes unas con otras; c) se perciben a si mismos como grupo; d) su tamaño esta limitado por la interacción y percepción mutua, y e) existe una relación de independencia para la realización de una actividad”.

“Los grupos de trabajo son los formados por una organización con una finalidad deliberada aunque no tengan necesidad ni razones para transformar su accionar en uno cuyo eje sea el rendimiento.”<sup>37</sup>

Los grupos tienen una estructura que da forma a la conducta de sus miembros. Algunas de las variables estructurales son:

- Liderazgo.
- Roles.
- El contrato psicológico.
- Normas.
- Estatus.
- Funciones de comunicación de los grupos.

Las etapas de desarrollo de los grupos en las organizaciones son:

1. La etapa de formación: se caracteriza por la gran incertidumbre en cuanto al propósito, la estructura y el liderazgo del grupo.
2. La etapa de la tormenta: es de conflictos internos, hasta que los miembros aceptan la existencia del grupo.
3. La etapa de la normatividad: se caracteriza por las relaciones estrechas y la cohesión: se institucionalizan las normas.
4. La etapa de actuación: los grupos tienen una estructura interna claramente distinguible que surge con el curso del tiempo, ha sido aceptada y es funcional.
5. La etapa de la transformación en equipo: va adquiriendo pautas de eficiencia y productividad en la obtención de las metas fijadas por la organización.

Un equipo de trabajo de trabajo es “un grupo estructurado alrededor de criterios de productividad y eficiencia en el logro de metas. Las tareas más complejas donde se requiera desarrollar la creatividad y el aprendizaje organizacional, se desarrollarán mejor en equipo.”<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Extraído de apuntes de la Cátedra Desarrollo Organizacional, Carrera Lic. en Comercialización UAI.

<sup>38</sup> Ibidem.

Los propósitos por los cuales se puede formar un equipo son:

- División del trabajo organizacional.
- Administración y control del trabajo.
- Autorresponsabilidad.
- Creatividad.
- Aprendizaje organizacional.
- Aumento del compromiso y la participación organizacional.
- Negociación de la solución de sus conflictos.

Las ventajas del trabajo en equipo son:

- Aumentan la productividad.
- Mejoran la comunicación.
- Realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer.
- Aprovechan mejor los recursos.
- Son más creativos y eficientes para resolver problemas.
- Generan bienes y servicios de mejor calidad.
- Generan una mejora en los procesos.
- Favorecen el aprendizaje de la organización.

Un equipo de trabajo requiere de ciertas condiciones básicas, tales como:

- Confianza mutua.
- Comunicación y colaboración.
- Solidaridad.
- Legitimidad de los liderazgos.
- Cultura y normas compartidas.

## **CAPITULO V:**

### **Marketing relacional y empresas del sector turístico de Cañada de Gómez**

Se realizara una investigación para analizar los resultados y así posteriormente poder responder a la problemática planteada en este trabajo.

El tipo de estudio a utilizar será cualitativo. El tipo de investigación será exploratoria ya que el tema abordado no ha sido muy estudiado y no se conoce mucho sobre él y correlacional porque se intentara medir el grado de relación entre los aspectos de la cultura organizacional y el marketing relacional.

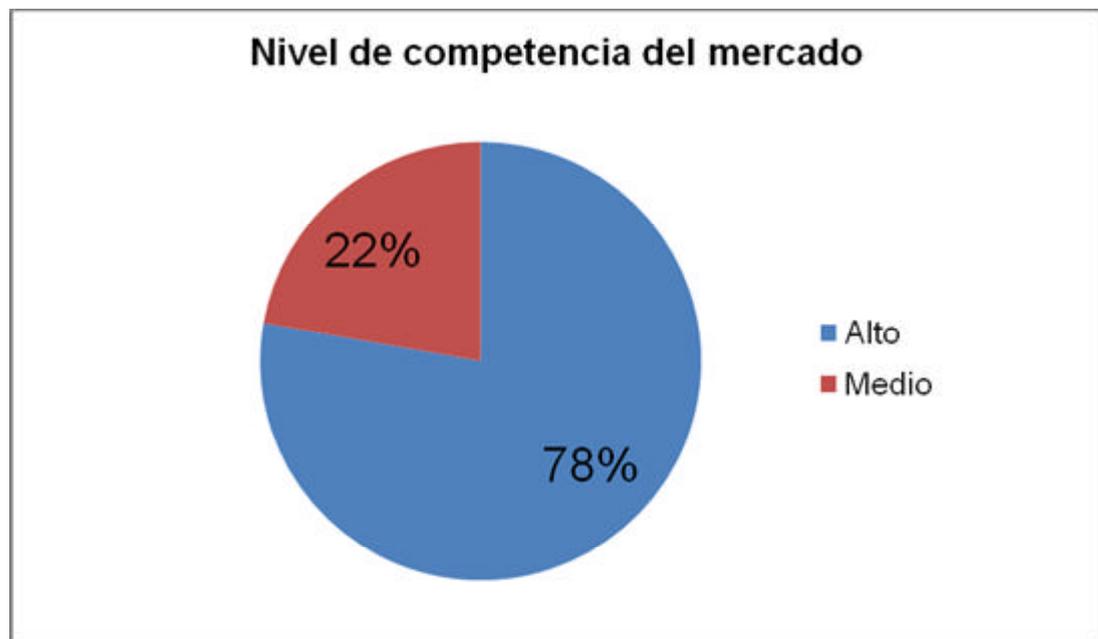
El sujeto de estudio serán las agencias de turismo de la ciudad de Cañada de Gómez y se utilizara un muestreo no probabilístico por conveniencia al seleccionar los casos que se encuentren disponibles. La selección de la muestra será un muestreo determinado en el cual se recurrirá a un método subjetivo para la selección de los integrantes dentro la población de estudio.

Para la recolección de datos se harán entrevistas a los gerentes/dueños de las diferentes agencias de turismo de la ciudad. Las entrevistas se realizaran con las principales agencias de turismo de la ciudad, según un análisis previo del mercado serán: Amoac, Intravel, Ofin turismo, Pimatur, Lozada, Donde quiera que vayas, Osde, Alicia Cerrano agencia de viajes y La Asociación Mutual entre Socios del Centro Económico de Cañada de Gómez.

## 5. 1. Resultados de las entrevistas

¿Que nivel de competencia cree que existe en Cañada de Gómez?

La mayoría de los entrevistados han destacado el alto número de agencias con respecto a la cantidad de habitantes de la ciudad de Cañada de Gómez, teniendo en cuenta esto un 78% de los entrevistados coincidieron que el nivel de competencia dentro del mercado de turismo en la ciudad es alto. Todos coincidieron en que la cantidad de agencias que apuntan al turismo individual hacia el mercado competitivo pero que dentro de ciertos nichos la competencia no era tan importante. Solamente el 22% piensa que el nivel de competencia es medio.



¿Aplica alguna estrategia o alguna herramienta de marketing en su empresa?

Solamente el 33% aplica estrategias de marketing, dentro de este 33%, el 22% poseían un departamento de marketing trabajando desde su casa central (Buenos Aires y Córdoba respectivamente) y el 11% terceriza las acciones de marketing.

Otro 33% solo aplicaba alguna herramienta de marketing aislada, un 22% de los casos se buscaba la personalización del servicio, mientras que el otro 11% aplicaba una ampliación del servicio y un servicio post-venta.

El 33% restante no aplica ningún tipo de estrategia o herramienta de marketing.



¿Hay personal calificado en marketing trabajando dentro de su empresa?

Ninguno de los lugares entrevistados poseía personal calificado en marketing trabajo en Cañada de Gómez. Solamente el 22% tenía personal de marketing pero actuando desde la casa central. El 78 %, que son todas empresas originarias de Cañada de Gómez menos una, no tenían a nadie con conocimientos en marketing trabajando dentro de la empresa.

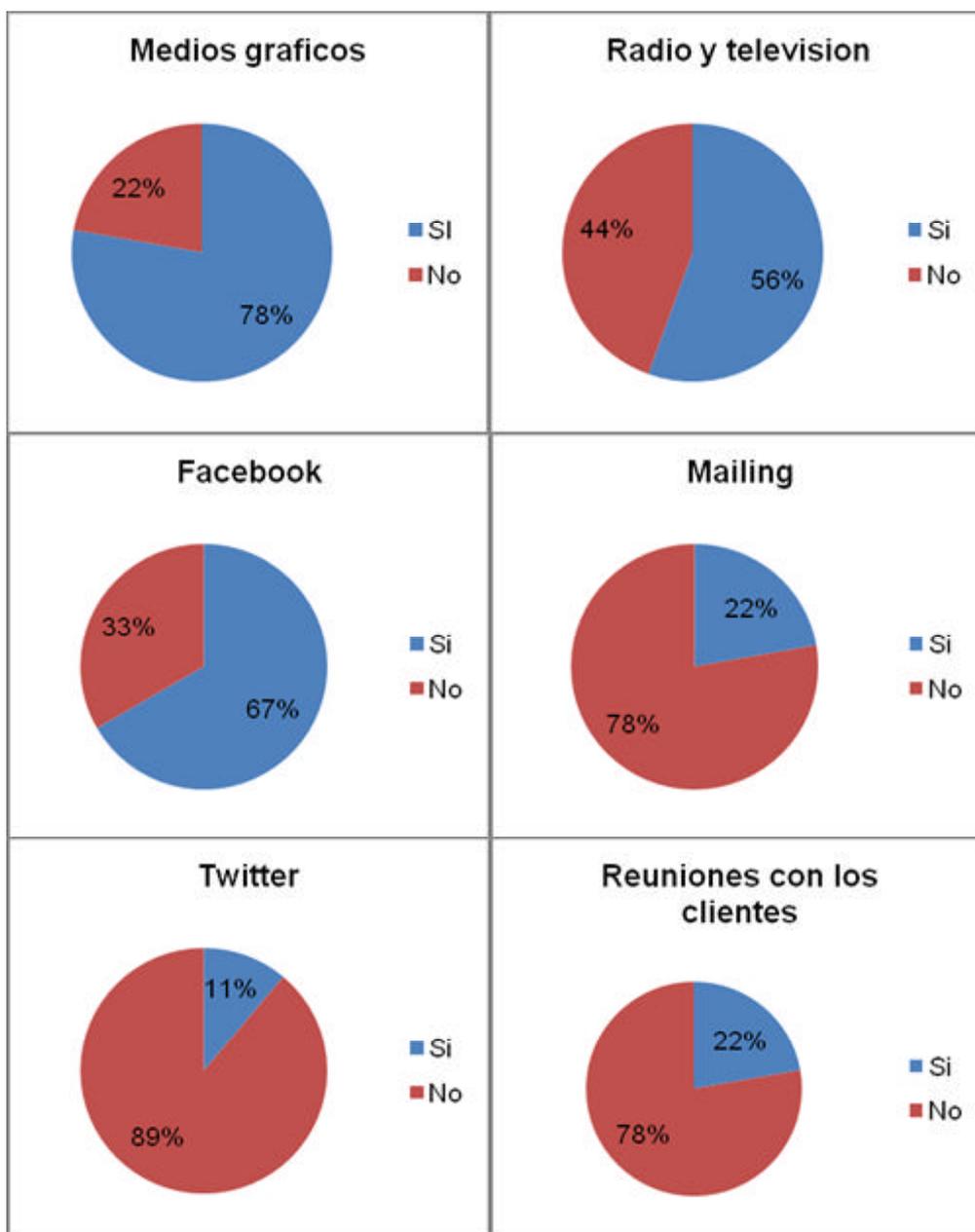


### ¿Qué métodos de promoción realiza?

Los medios gráficos son utilizados por un 78% de los entrevistados, mientras que el 56% utilizan también publicidad radial y/o televisiva.

Un 67% utiliza su página de Facebook para promocionar sus servicios.

El 22% utiliza mailing, el 11% Twitter y también el 22% realiza reuniones con los clientes potenciales para promocionar sus servicios.



¿Piensa que es importante involucrarse con los clientes?

El 100% de los entrevistados opino que es importante involucrarse con los clientes, todos han destacado lo importante que es la relación con estos en el mercado turístico.



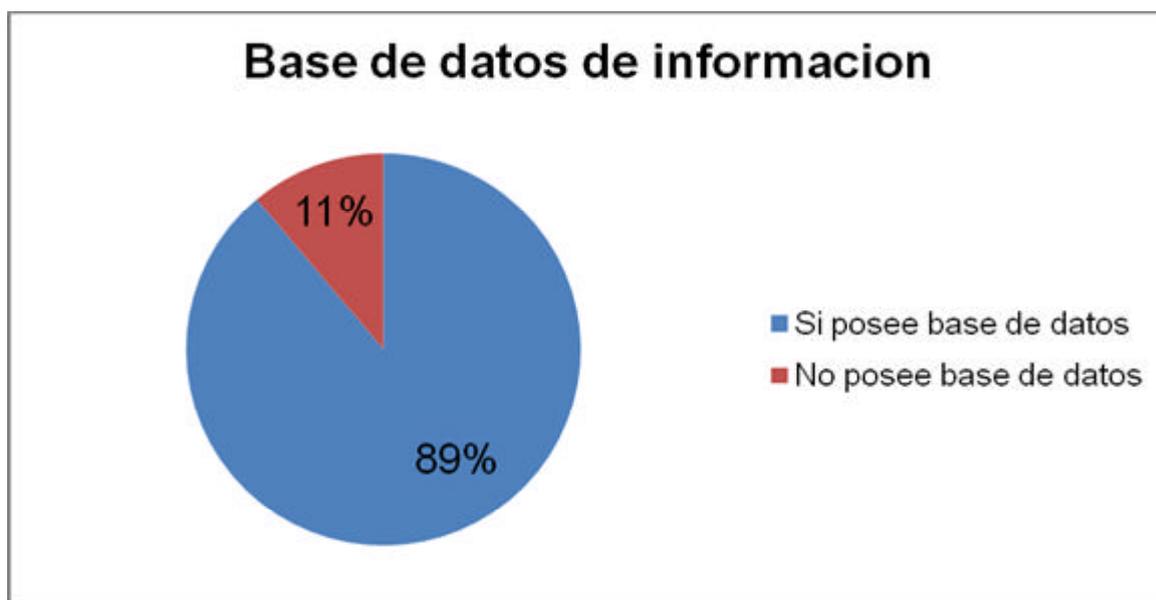
¿Qué tipo de relación tiene con sus clientes?

El 100% de los entrevistados asegura tener una relación cercana con la mayoría de sus clientes.



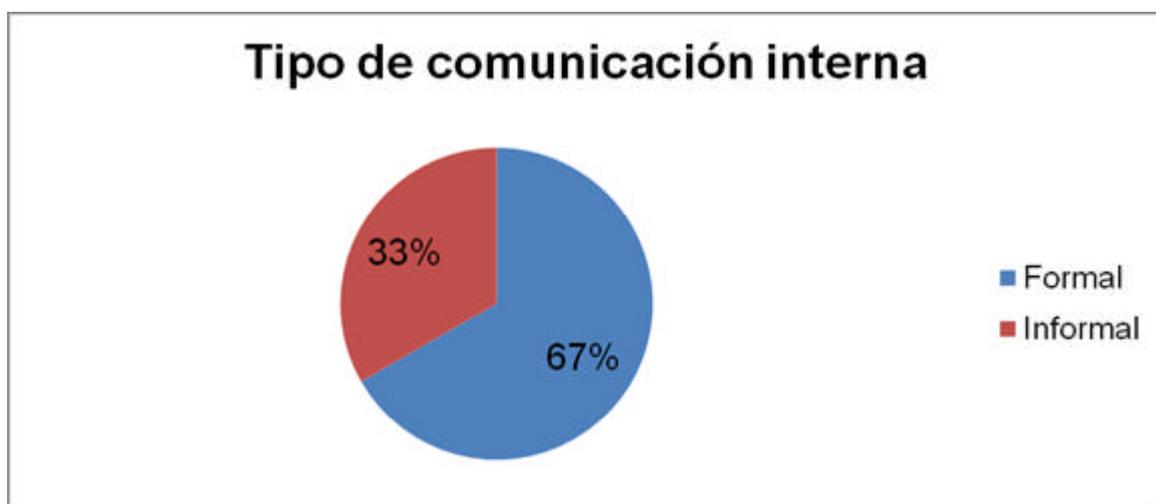
¿Posee usted algún tipo de base de datos con la información de sus clientes?

El 11% no poseía ningún tipo de base de datos, el 89% restante si tenía cierta base de datos aunque casi en la totalidad de estos eran bases de datos básicas sin mucha información más que los nombres y los mails de los clientes. Dentro de ese 89% solamente una de las empresas poseía una base de datos más completa con gustos de los clientes, destinos que es gustaría visitar, entre otras cosas.



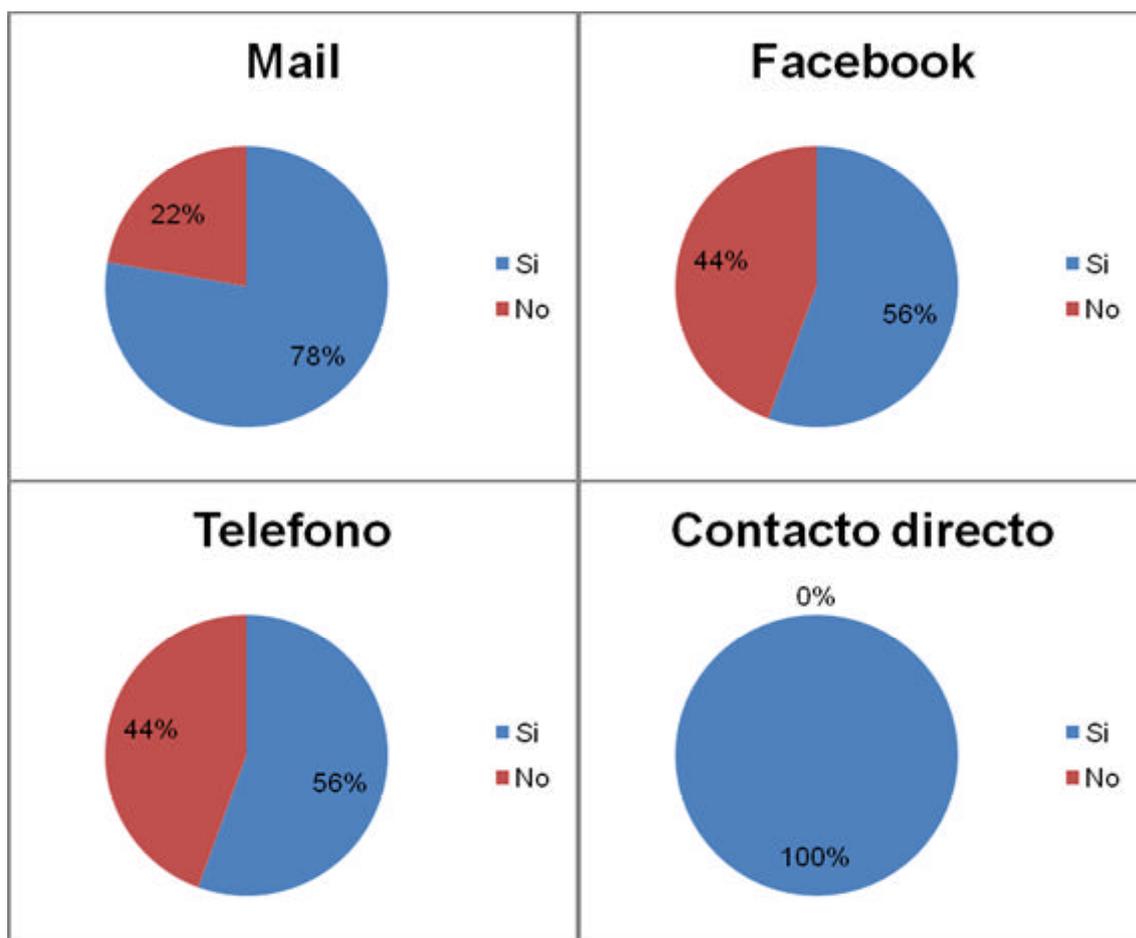
¿Cómo es el trato y la comunicación dentro de la empresa?

El 67% tenía un trato informal dentro de la empresa, mientras que el otro 33% era formal, principalmente utilizaban comunicación por mail.



¿Qué herramientas de comunicación externa utiliza?

Un 78% de los entrevistados utilizan los mails para comunicarse con sus clientes. Del 100% de los entrevistados, el 56% utiliza Facebook como herramienta de comunicación, un 56% se mantiene en contacto con sus clientes vía teléfono. Y el 100% de las empresas entrevistadas tienen como principal forma de comunicación con los clientes el contacto directo con los mismos.



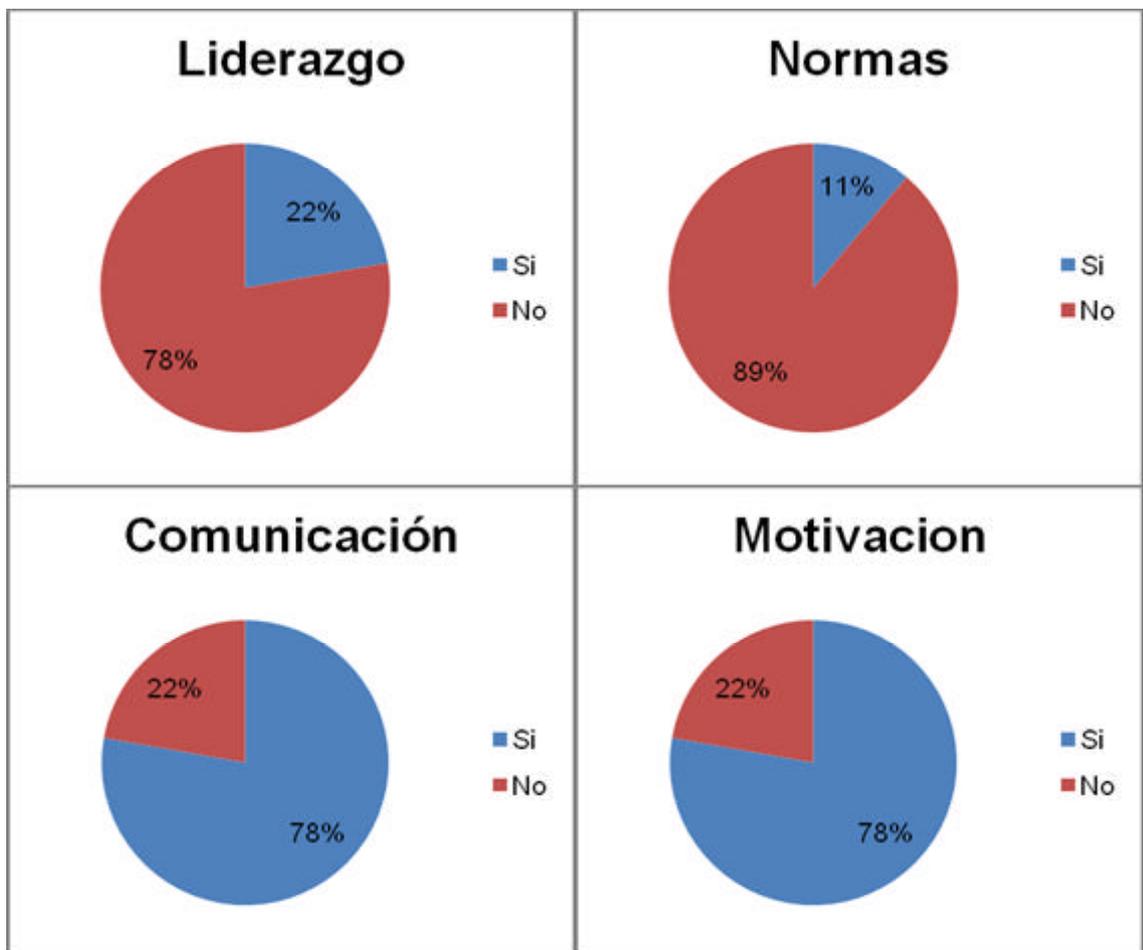
Cuales de los siguientes elementos de la cultura organizacional le parece fundamental dentro de una empresa:

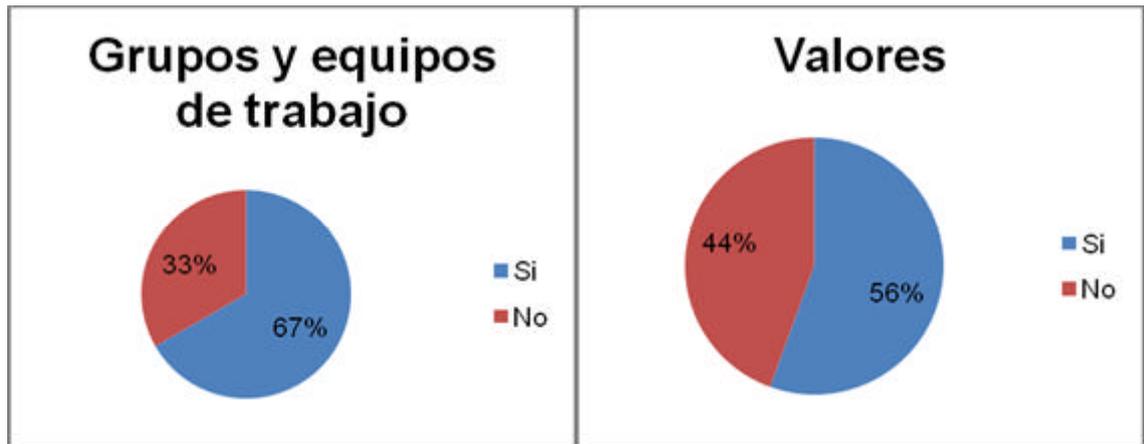
- Liderazgo.
- Normas.
- Comunicación.
- Motivación.
- Medioambiente físico.
- Grupos y equipos de trabajo.

g) Valores.

En esta consigna cada entrevistado selecciono los tres elementos que le pareció más importantes.

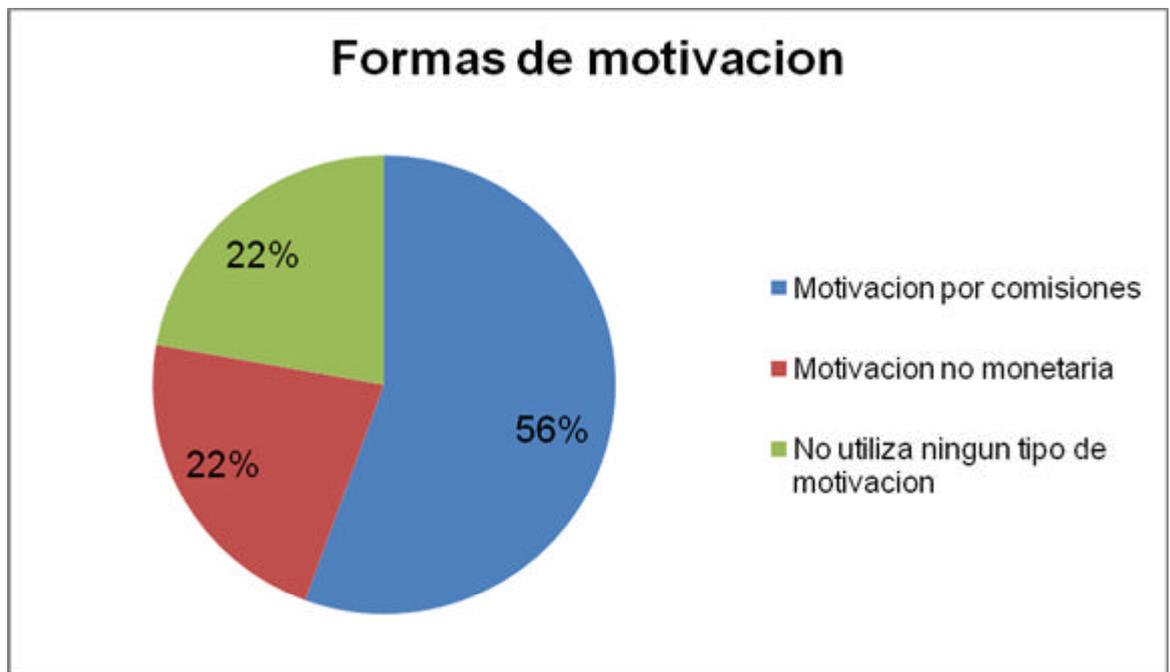
El liderazgo fue elegido como una de sus opciones por el 22% de los entrevistados, las normas solamente fue elegida entre sus principales elementos por el 11%. Los dos elementos mas seleccionados fueron la comunicación y la motivación, ambos con el 78% de los entrevistados. El medioambiente físico no formo parte de ninguna de las elecciones de los interrogados, el 67% incluyo entre los elementos más importantes a los grupos y equipos de trabajo y los valores formo parte de la selección del 56%.





¿Cree que la motivación es importante en una empresa? ¿Cómo motiva a sus empleados?

En el 100% de las entrevistas opinaron que la motivación es algo importante dentro de las empresas. El 22% no realiza ningún tipo de motivación con sus empleados, el 56% utiliza las comisiones por venta como método de motivación y el 22% restante utiliza formas de motivación no monetarios como por ejemplo el reconocimiento con sus empleados, regalos, entre otras cosas.



¿Existe dentro de la empresa un liderazgo por parte de algunos miembros?

El 100% de los entrevistados asegura que no existe ninguna figura que ejerza el papel de un líder dentro de la empresa.



¿Cuál cree usted que es la clave para tener éxito en este mercado?

Dentro de esta pregunta surgieron respuestas de las más variadas como: posicionamiento, empatía, responsabilidad, buena relación precio/calidad, buena atención, confianza con el cliente, comunicación y la calidad del servicio. La característica que más se repitió fue la personalización.



## 5. 2. Análisis del mercado turístico de Cañada de Gómez

Teniendo en cuenta la información adquirida en la investigación vamos a representar el posicionamiento de las empresas que se desarrollan en este mercado usando una matriz de posicionamiento teniendo en cuenta como variables: los recursos que posee cada organización y la amplitud de cartera de productos de cada una de ellas.

Grafico N° 14: Matriz de posicionamiento



Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta esto podemos afirmar que la mayoría de las agencias de la ciudad de Cañada de Gómez no poseen las condiciones óptimas para competir en este mercado ya sea por sus escasos de recursos o por la poca cantidad de servicios que ofrece a sus clientes.

## Conclusión

Podemos asegurar que tanto cambian las sociedades y las personas, cambia el marketing y esta es la era de las relaciones. Hoy no se puede formar parte de un mercado si relacionarse de ninguna manera con los clientes.

En un mundo donde sobran las alternativas y con clientes que poseen muchísima información ya no es recomendable hablarles a todos por igual. Para mantener cualquier tipo de relación con cualquier persona, ya sea esta un familiar, un amigo o cualquier otra relación, es necesario mantener contacto periódicos y con los clientes pasa lo mismo ya que estos clientes primero son personas antes que clientes y actúan y piensan como tal.

El marketing relacional debería ser un aspecto clave en cualquier empresa que se encuentre en el mercado estos días pero principalmente en aquellas que comercializan servicios, debido a que estas son las que mayor contacto con los clientes requiere y son las que más facilidad poseen para la personalización de sus productos y para la comunicación con los consumidores.

El mercado turístico es un lugar ideal para la aplicación de estrategias de marketing relacional ya que la obtención de datos no genera ningún problema y la segmentación no sería dificultosa para realizarse. Esto se podría reflejar en una mayor vinculación con los clientes y una comunicación mas personalizada. Una buena administración de la base de datos podría lograr una comunicación eficiente y un incremento en el ingreso de la empresa por medio de la fidelización de sus clientes.

En cuanto a Cañada de Gómez, no esta actualmente preparado para este tipo de estrategias. Si bien la mayoría de las empresas poseen un base de datos (en casi todos los casos demasiado básica) ninguna posee el *know how* ni los sistemas necesarios para administrarla.

Todas las empresas apuntan a la relación con el cliente pero siempre desde un modo muy informal y sin ningún tipo de estrategia que lo respalde. Solamente en algunos casos se tiende a la idea de la personalización de los servicios aunque sin las bases de datos, sin un planteamiento de objetivos y sin ningún tipo de sustento detrás de algunas acciones aisladas. La nulidad de marketing en las agencias de turismo hace que aquella que realiza una mínima acción se pueda diferenciar del resto y obtener alguna ventaja por sobre las demás.

Para la aplicación de cualquier estrategia de marketing es esencial tener una cultura organizacional bien definida que sea congruente con esa estrategia para que se pueda realizar de la mejor manera posible.

La forma en la cual los miembros de la empresa interactúan entre sí, su forma de actuar, sus motivaciones, todo influye en el accionar de la empresa. Una persona que se siente bien en su lugar de trabajo, que está contento con lo que hace va a tratar mejor a sus clientes que alguien que desea que termine la hora para irse a su casa y ese contacto puede generar una ruptura en la relación con los posibles clientes.

Existen varios elementos que forman la cultura de una empresa y todos son importantes pero a la hora de ciertas estrategias algunas son más importantes que otras y en diferentes mercados también ocurre lo mismo dado que los clientes son diferentes y se comportan diferente.

En cuanto al mercado turístico, más específicamente a las agencias de turismo de la ciudad de Cañada de Gómez se puede decir que en su totalidad poseen una cultura organizacional débil y expectante que todavía no acepta el cambio como tal y que de a poco parece que va a ir cambiando. Solamente en unas pocas agencias se ve una cultura híbrida que apunta hacia una cultura fuerte y de dinámica creativa en la cual se apunte a lo estratégico, al cambio y a las organizaciones flexibles. Es posible que el cambio de estas empresas genere un cambio en la competencia dentro del mercado y con esto un cambio en las otras agencias para dar el salto de calidad de servicio a la totalidad del mercado.

El cambio cultural les brindara a las empresas la capacidad adaptativa que necesitan para poder evolucionar en el mercado y afrontar las nuevas formas de comercializar sus productos o servicios.

Para concluir que teniendo en cuenta el análisis realizado podemos decir que ambas hipótesis fueron refutadas en parte.

En primer lugar podemos afirmar que las agencias de turismo de Cañada de Gómez no utilizan ninguna herramienta y mucho menos ninguna estrategia de marketing relacional y esto es debido principalmente a la poca profesionalización en marketing que hay dentro de las empresas pero debemos refutar que esto se podía deber al bajo nivel de competitividad que existe en el mercado ya que según la investigación realizada podemos asegurar que el nivel de competencia dentro del mercado es relativamente alta.

En cuanto a los principales elementos de la cultura organizacional que generan un marketing relacional efectivo, teniendo en cuenta la información adquirida por la bibliografía y la investigación, podemos decir que la motivación y la comunicación forman parte de dichos elementos. No así el liderazgo, dado que el liderazgo será importante dependiendo el momento por el cual pase la empresa y no tanto de la estrategia a seguir. Según los datos adquiridos en la investigación podríamos agregar a esos dos elementos previamente mencionados los valores y los grupos y equipos de trabajo.

## Aportes

Para finalizar se plantearan una serie de pasos y acciones para poder llevar a cabo una estrategia de marketing relacional.

Se plantearan todos los pasos con sus respectivas explicaciones teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos con la elaboración de esta tesina y enfocándose en el mercado en el cual se ha realizado la investigación (agencias de turismo).

Para comenzar podemos agregar que cada paso no es obligatorio pero seguidos todos deliberadamente se llegara a mejores resultados. Se brindaran algunas alternativas, teniendo en cuenta que la mayoría de las agencias de turismo en Cañada de Gómez son empresas pequeñas y no poseen gran inversión.

- Definir objetivos y metas, estos deben ser claros y precisos para que se pueda saber exactamente que es lo que se busca lograr. También deben ser medibles, alcanzables y realistas. Por ultimo se debe plantear un horizonte de tiempo definido.
- Adquirir personal calificado, es importante poseer a por lo menos una persona que tenga conocimientos de marketing para poder llevar a cabo una estrategia de marketing relacional, en su defecto seria conveniente capacitar a los empleados ya existentes sobre el tema.
- Adquirir algún sistema de administración de base de datos y el *know how* necesario para utilizarlo. Esto nos servirá administrar los datos y convertirlos en información para la empresa para posteriormente realizar las acciones necesarias.
- Hay que tener en cuenta que la calidad del servicio sea al menos razonable y que los precios se correspondan con la calidad que se esta vendiendo.
- Es muy importante que todos los miembros de la organización tengan pleno conocimiento de la estrategia que se llevara a cabo. Toda persona

- que trabaje en la empresa y tenga contacto de cualquier modo con los clientes debe ser amable, comprensivo y paciente.
- Identificar a los clientes es muy importante ya que no es posible establecer una relación con alguien a quien no se puede identificar. Hay que escuchar al cliente para conocer que piensa y que espera de la empresa y también hay que aprender de ellos, como son, que les gusta, que no les gusta, que valoran, entre otras cosas.
- Posteriormente hay que diferenciar a los clientes, esto se puede realizar de dos maneras básicas: por el valor que representan para la empresa y por las necesidades que tienen de productos y servicios que tienen de la empresa. Los clientes tienen necesidades diferentes y la empresa debe entender esas necesidades. Hay que entender que no todos los clientes son igual de importantes para la empresa, existen clientes más restables que otros y son en estos en los que se debe enfocar más la organización.
- Interactuar con los clientes es vital para la implementación de este tipo de estrategias. Se deben buscar la forma más útil en términos de producción de información provechosa para fortalecer sus relaciones con los clientes. La interacción con el cliente está directamente relacionada con la diferenciación y con la personalización. Hay que utilizar el feedback con cada cliente específico para poder deducir cuáles son sus necesidades específicas.
- Toda la información adquirida se deberá volcar en una base de datos y segmentada. Existen programas específicos de CRM, no es absolutamente necesario poseer este tipo de programas, dos herramientas simples y de fácil acceso para esta tarea son Excel y Access.
- Se deberá adaptar nuestros mensajes a las necesidades concretas de cada cliente, así como individualizar o personalizar nuestras comunicaciones y ofertas.
- Posteriormente se deberá realizar una personalización, con la cual se busca recompensar a los clientes por colaborar con la empresa personalizando para ellos todo lo que la organización pueda: servicios, precios, facturación, entrega, productos, condiciones, entre otras cosas. Para esto es necesario que haya una integración total y un excelente

funcionamiento de los pasos anteriores para poder ofrecer (dentro de lo posible) los servicios que más se adecuen al cliente.

- Es muy bueno incorporar o hacer partícipes a los clientes en el proceso de creación y mejora de la propuesta de valor.
- Por ultimo se miden los resultados obtenidos y se compran con los objetivos planteados en el comienzo. Esto se puede realizar eligiendo algunos indicadores específicos como puede ser el aumento de ganancias por ahorro de costos, el uso de la base de datos, la adquisición de nuevos clientes, entre otros indicadores. Se deberá elegir los indicadores que mejor reflejen los resultados buscados.

A continuación se brindara un pequeño plan de marketing con algunas acciones y estrategias a seguir por parte de las agencias de turismo.

### **Plan de producto**

En cuanto al producto creo que es conveniente la ampliación de líneas de productos para equiparar nuevas oportunidades que brinda el mercado, los servicios que no son explotados por la mayoría de las agencias son:

- Viajes de negocios (haciendo relaciones con las empresas de la zona).
- Viajes de estudio (colegios secundarios y primarios).

Si bien al adquirir pack de viajes pre armados las agencias no pueden diferenciarse en cuanto al producto real, si podría se hacer en base al aumentado con servicios periféricos tales como traslado hasta la plataforma de salida (normalmente todos los viajes aéreos salen del aeropuerto internacional rosario, y los viajes por ruta de la terminal de rosario), un seguro de viajes por imprevistos y en cuanto a los viajes escolares brindar remeras y mochilas con la imagen de la marca.

Es muy importante mejorar la calidad de los viajes estudiantiles ya que el nivel de estos en el mercado es bastante bajo y las agencias locales están perdiendo mercado frente a otras empresas de la zona.

Para aquellos que posean la capacidad de armar sus propios packs de viajes la personalización de los mismos en conjunto con los clientes seria lo ideal.

Hay que tener en cuenta que para la realización de estas acciones seria importante realizar una investigación de mercado previa.

## **Plan de precio**

En cuanto a la variable precio no se pueden realizar muchas acciones por su dependencia de sus proveedores de pack de viajes (en la mayoría de los casos).

La única acción que recomendaría sería la de brindar financiación para el pago de los viajes y un sistema de pagos por anticipado de cuotas mensuales.

## **Plan de Distribución**

Sería conveniente que además de utilizar la venta por parte de sus vendedores se implemente un sistema de venta de viajes on-line. Es muy importante esta acción ya que de esta manera la empresa podrá ampliar su participación en las localidades de la zona brindándole una ventaja a aquellos que no se encuentren cerca de la empresa.

Otra recomendación sería la de generar alianzas estrategias con las empresas de Cañada de Gómez y la zona para la implementación de viajes de negocios y acciones en conjunto.

## **Plan de comunicación**

Es importante crear una fuerte imagen de marca y una reputación frente a los consumidores.

La creación de una página web y de páginas en redes sociales les permitirá mantener un contacto con sus clientes. Estas páginas deberán tener la información necesaria para que el cliente se informe de los servicios ofrecidos, información de la empresa y algún modo de contacto en el cual el cliente puede dejar sus dudas y opiniones.

Considero que se deberían realizar reuniones informativas en las empresas (para comunicar los viajes de negocios) y en colegios (para comunicar los viajes estudiantiles).

La creación de tarjetas personales para los empleados con la información principal de la empresa y de folletería nueva que brinde los viajes que ofrece cada agencia y sus principales ventajas además de información de la empresa.

También se deberá realizar una acción de marketing directo, por eso propongo una acción de e-mailing para mantener un contacto y una relación más cercana con los clientes, además es la opción menos costosa de comunicación directa. Lo principal va a ser la relación con el cliente, es fundamental mantener una relación fluida con el cliente y poder integrarlo dentro de la empresa. El objetivo final será la comunicación personalizada y la creación en conjunto de los servicios.

También se brindaran algunas pautas para la organización interna de las empresas para poder abordar el ámbito cultural de las mismas.

### **Organización interna**

Considero como primera acción a realizar la formalización por escrito de la misión y visión de la empresa y posteriormente un organigrama de la situación actual de la organización.

Seria conveniente también la incorporación de un empleado especializado en comercialización o marketing ya que en la mayoría de las agencias ninguno de los miembros tiene conocimiento sobre el tema y se destacan sus falencias a la hora de comercializar el servicio. Además de la nueva incorporación seria recomendable capacitar a los empleados ya existentes.

Realizar una distribución eficiente de tareas según las aptitudes de cada empleado. También seria importante descentralizar la toma de decisiones y brindarle más participación a cada miembro de la empresa. Esto sumado a un sistema de incentivos a los empleados podrá generar una satisfacción del cliente interno.

La adquisición de una base de datos es esencial para poder aplicar una estrategia de marketing relacional, esto les permitirá (si se administra de forma correcta) ahorrar costos y ser más eficientes a la hora de comunicar y de armar los packs de viajes.

Para que las empresas empiecen a ser realmente competitivas no pueden dejar de lado los cambios en el contexto y a sus competidores. Este será un cambio crucial para las organizaciones, ya que les permitirá con el tiempo conseguir una capacidad adaptativa en este contexto tan cambiante e inestable.

Posteriormente a ser aceptada la realización del cambio cultural por los miembros de la organización se realizaran los siguientes pasos:

1. Diagnostico de la cultura.
2. Análisis de la matriz cultural.
3. Definición de la magnitud de los cambios.
4. Definición de la cultura ideal o deseada.
5. Implementación de la nueva cultura.

## **Anexos**

Nº I: Trabajo practico: seminario de practica profesional.....	74
Nº II: Resumen ejecutivo del año 2011.....	78
Nº III: Los 10 Principios del nuevo Marketing Según Philip Kotler.....	80

## **Anexo N° I**

### **Trabajo práctico: seminario de práctica profesional<sup>39</sup>**

#### **Análisis económico**

Argentina tuvo una evolución del turismo receptivo en los últimos tres años. La misma presenta rasgos de gran interés. En cuanto a llegadas de turistas puede observarse la fuerte caída en el 2009 del 8,4%. Interanualmente fue particularmente fuerte en el tercer trimestre, del 23,6%, por el gran impacto de la pandemia de gripe A en ese momento. Sin embargo este turismo se recupera decididamente el año pasado creciendo el 22,8% interanualmente.

En cuanto a la evolución vista por el lado de los ingresos en divisas, la historia es similar. Una fuerte caída interanual en el 2009 del 15,3% y un fuerte aumento en el 2010 del 25,2%. Con relación al 2008, el aumento para el año pasado fue del 6,07%.

En cuanto a orígenes del turismo receptivo, en el año pasado fue notable el grado de comportamiento diferente entre el limítrofe y el no limítrofe. Mientras, medido por llegadas, el primero creció un 36,0%, el segundo lo hizo en sólo un 3,0%. En cuanto a los destinos de ese turismo, el 2010 mientras denota una declinación de destinos patagónicos como Puerto Madryn y la región de los lagos, también denota una buena performance de la región noroeste, Ushuaia y Calafate, Mendoza y Cataratas.

El turismo emisor se expandió en el 2009, y a una tasa alta del 8,0%. Este es un hecho absolutamente sorpresivo para ese año donde todo lo que es turismo, aquí y en el mundo, bajó. Esta definida "anomalía" se explica por el factor circunstancial de las fuertes devaluaciones de las monedas de Brasil y Chile en el primer semestre de ese año. Este factor alentó fuertes salidas de nuestros residentes hacia esos dos países en ese momento. Como está señalado en la tabla, estas salidas crecen 15,6% en el primer trimestre de ese año, y 13,0 en el segundo. Este turismo vuelve a crecer a tasa alta en el 2010, 7,1%.

En el período 2008/2010 el crecimiento medido por salidas es del 15,7% pasando de 4,6 a 5,3 millones de turistas residentes. En cuanto a egresos de divisas el aumento es menor, del 6,4%, pasando de 4.457 a 4.715 millones de dólares.

Este menor aumento en egresos que en salidas físicas se originó a que entre esos dos años las salidas hacia Chile y Brasil, de menor gasto promedio, aumentaron bastante más que las salidas hacia Europa de mayor gasto promedio.

---

<sup>39</sup> Extracto de trabajo práctico realizado para la materia seminario de práctica profesional en el año 2011.

En cuanto a los destinos del turismo emisor se observó para el 2010 una recuperación de destinos como los de EEUU y Uruguay, y un claro estancamiento del destino Europa.

En cuanto al turismo interno en el 2009 se producen descensos del 7,4% y del 9,4%, que alcanzan sólo a ser recuperados en el año 2010 con ascensos del 7,1% y del 11,0%.

Los principales destinos de nuestro turismo interno, son: Cataratas, la zona andina de lagos y Puerto Madryn y Valdez, y un poco mas atrás Córdoba, Mendoza, y Noroeste.

Hoy en día Argentina se encuentra entre los 20 países más recomendados para visitar durante el año (se ubica en el puesto 19). Podemos destacar que se espera una fuerte crecimiento del turismo argentino por la elección de las Cataratas del Iguazú como una de las siete maravillas del mundo.

### **Análisis tecnológico**

La industria del turismo es una de las más grandes a nivel mundial generando cerca de 212 millones de empleos y representando una importante contribución al producto interno bruto de muchos países. En una industria de estas dimensiones, la tecnología de información (TI) ha jugado un papel fundamental como medio para mejorar la eficiencia de las organizaciones y la entrega del servicio.

Con las TI se han logrado grandes beneficios como el conocer mejor las necesidades de los clientes, ofrecer una mejor entrega del servicio, llegar a un mayor número de clientes y optimizar sus recursos logrando aumentar su eficiencia. Los casos más relevantes de aplicación de TI en el turismo son los sistemas de reservaciones en línea, ventas de servicios por Internet y los sistemas de minería de datos. Las tecnologías de información bien aplicadas se traducen en una mejor interacción entre hoteles, restaurantes, agencias de viajes y aerolíneas con sus clientes, logrando así beneficios para todos.

### **Análisis Cultural**

El sector turismo es uno de los agentes importantes dentro del desarrollo social y tiene un rol prioritario para el Estado, constituye parte del fortalecimiento de las relaciones entre los pueblos, y es un factor del progreso y crecimiento ya que beneficia a toda la población en su conjunto, se realiza de manera descentralizada y es una herramienta para combatir la pobreza.

## **Análisis Jurídico**

A comienzos del año 2004 el Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría de Turismo de la Nación, estableció como prioridad la sanción de una nueva Ley Nacional de Turismo, demanda histórica del sector privado y del Consejo Federal de Turismo.

El proyecto de Ley fue elaborado con la participación de todos los sectores involucrados. Un trabajo mancomunado para encontrar las respuestas que la Argentina está necesitaba en materia turística.

El turismo es hoy en la Argentina, política de Estado, entendiendo como tal a la determinación del Poder Ejecutivo Nacional, de alinear convenientemente a todos los organismos y sectores gravitantes, en función de la más afinada respuesta competitiva con el objeto de liberar todo el potencial del país en tal sentido.

Según la ley nacional de turismo N° 25.997, las agencias de viajes podrán desarrollar subsidiariamente, sin separación de entidad legal y ambiental, las siguientes actividades conexas:

- La compra y venta de cheques del viajero y de cualquier otro medio de pago por cuenta propia o de terceros.
- La formalización por cuenta de empresas autorizadas de seguros que cubran los riesgos de los servicios contratados.
- Los despachos de aduana en lo concerniente a equipajes y cargas de los viajeros, por intermedio de funcionarios autorizados.
- La venta de entradas para espectáculos públicos, deportivos, artísticos y culturales, cuando constituyan parte de otros servicios turísticos.
- La prestación de cualquier otro servicio que sea consecuencia de las actividades específicas de los agentes de viajes.

## **Análisis del mercado**

La Argentina es un destino turístico que atrae por las abundantes y muy variadas bellezas naturales, sus costumbres y gastronomías típicas. La infraestructura turística es buena. Con un territorio vasto que se extiende desde las más elevadas cumbres de los Andes en el oeste hacia los grandes ríos y las extensivas playas y acantilados del Mar Argentino en el este; desde la selva tropical al norte hasta los valles, glaciares, lagos y bosques fríos de la Patagonia Andina en el sur siendo la principal y más atractiva puerta de ingreso a la Antártida. Las grandes distancias se recorren en avión, aunque también es posible hacerlo por tierra, en transporte público de larga distancia.

Es importante tener en cuenta los aspectos climáticos y estacionales de Argentina, predomina un clima templado, aunque (dada la extensión) en el sur y en las zonas montañosas elevadas (incluso las tropicales) las temperaturas son frecuentemente frías, complementariamente, en las zonas bajas del norte las temperaturas son cálidas.

Los meses más fríos son los de julio y agosto (temporada alta de invierno), los meses más cálidos son los de enero y febrero (temporada alta de verano).

Según cifras oficiales de la Organización Mundial del Turismo, en 2010 el país recibió a más de 5.300.000 turistas extranjeros, lo que significó unos 4.930 millones de dólares de ingreso de divisas. La Argentina es el país más visitado de América del Sur seguido de Brasil y el cuarto más visitado del continente americano. Los turistas extranjeros provienen principalmente de Brasil, Chile, Perú, Colombia, México, Bolivia, Ecuador, Uruguay, Venezuela y Paraguay y los europeos de España, Italia, Francia, Alemania, Reino Unido y Suiza.

La actividad turística se encuentra en una fase de crecimiento. Tanto extranjeros como argentinos están eligiendo nuevas opciones dentro de la oferta del país, lo que determina que la industria del sector se haya constituido en una de las de mayor índice de inversión.

Si bien la depreciación del peso (año 2001) contribuyó a atraer visitantes de todo el mundo, el desarrollo de infraestructura y servicios asociados al sector, más los esfuerzos de promoción de la actividad, han permitido sostener esta ventaja en el tiempo.

## **Anexo N° II**

### **Resumen ejecutivo del año 2011<sup>40</sup>**

- El turismo en Argentina continúa en expansión. En el 2011 el turismo interior, la suma de visitantes residentes y no residentes que recorrieron nuestro país, creció un 3,8%. Los turistas residentes sostienen ese crecimiento. No sólo representan un 76% del total, sino que también aumentaron un 4,9% respecto al 2010. Si bien en el 2011 el turismo receptivo creció menos que el turismo emisor, el turismo en su conjunto continúa generando un impacto económico positivo en nuestro país.
- Argentina fue el principal destino turístico de América del Sur en 2011 ocupando el puesto 43 del ranking elaborado por la Organización Mundial de Turismo.
- La balanza de turistas en 2011 fue negativa en aproximadamente un millón de turistas. Difiere de 2010 cuando el saldo resultaba ser ligeramente positivo en 20.000 turistas. Mientras que el turismo emisor creció un 26% respecto al 2010, el receptivo lo hizo en un 6%. La balanza de ingresos-egresos de dólares fue negativa 115 millones de dólares
- En 2011 las llegadas de brasileños sufrió una fuerte desaceleración, crecieron un 7% respecto al 2010. Recordemos en el 2010 Brasil había crecido un 67% interanual. La desaceleración de las llegadas refleja la desaceleración del crecimiento del PIB brasileño. Brasil creció un 7,5% en 2010, mientras que 2,7% en 2011. Para el 2012 se proyecta un crecimiento de 3% de su PIB.
- En 2011 se destaca el crecimiento de las llegadas desde Paraguay (45%) y del Resto de América (22%).
- Los países limítrofes generaron un 45% de las divisas, a pesar de representar casi un 70% de los turistas extranjeros. En términos de llegadas de turistas en el año 2011 se destacaron Brasil (23%), Chile (18%) y Europa (13%). En términos de ingresos se destacaron Brasil y Europa con un 26% y 22% respectivamente.

---

<sup>40</sup> Extraído del último informe de la Cámara Argentina de Turismo.

- En 2011 un 80% aproximadamente de los turistas argentinos que viajaron al exterior visitaron países limítrofes. Se destacaron Uruguay (22%), Chile (19%) y Brasil (18%). En términos de egresos de divisas se destacaron Brasil con el 18%, Resto de América con 15% y Estados Unidos y Canadá con un 15% del total del gasto en el exterior de los residentes argentinos.
- El 50% de los turistas llegaron por vía aérea. En el 2011 las llegadas aéreas crecieron un 1,7% respecto al año anterior. A partir de Junio debido al efecto inesperado de las cenizas del volcán chileno y cancelación de vuelos se registraron caídas interanuales entre 19% y 1%.
- Para el primer trimestre de 2012 por vía aérea se espera un crecimiento del turismo emisoro entorno al 12%, mientras que una caída del turismo receptoro alrededor del 2%. Consecuentemente en los primeros meses de 2012 por vía aérea se espera un saldo positivo de turistas, aunque menor respecto al mismo periodo del año anterior.

## Anexo N° III

### Los 10 Principios del nuevo Marketing Según Philip Kotler<sup>41</sup>

Kotler, parte de la premisa de que el marketing tal como lo conocemos está acabado y tiene que evolucionar a algo mucho más acorde con nuestro tiempo, en el que la inmediatez de la información y la segmentación total han cambiado por completo nuestros hábitos de consumo. Kotler, para sustentar esta afirmación, se basa en los siguientes datos:

- Los anuncios en televisión cada vez tienen menos impacto en la audiencia. Según un reciente estudio, los anuncios tienen un retorno de 32 centavos por cada dólar invertido.
- También la comunicación tradicional por correo tiene cada vez una respuesta más pobre y aun más el telemarketing. Con lo cual, cada vez es más difícil que el lanzamiento de un nuevo producto tenga éxito, ya que la resistencia de los consumidores está llegando a extremos que hacen que todas las premisas del marketing tradicional tengan que revisarse.
- El 60% de las personas entrevistadas en el estudio comentado por Kotler, odia la publicidad y el marketing.
- El 70% de la gente, cambia de canal o abandona el televisor, durante las pausas publicitarias.
- El 60% de la gente desea que se limite la publicidad en general.
- Un 14% de la gente, desea que se prohíba la publicidad.
- Un 41% de la gente estaría dispuesta a pagar para que en las emisoras de televisión no se emitiera publicidad.
- Un 70% estaría dispuesto a comprar un producto que les ayude a eliminar la publicidad de sus pantallas.

A partir de esta premisa, que para él es una constatación incuestionable, plantea sus 10 Principios del nuevo marketing.

---

<sup>41</sup> Extraído de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2010/03/los-10-principios-del-nuevo-marketing.html>

### **Principio 1: Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor**

La información es ubicua (está en todas partes al mismo tiempo) y los consumidores están bien informados acerca de la mayoría de los productos y servicios sobre los que están interesados, por lo que la venta debe basarse en el diálogo y el marketing en “conectar y colaborar”, contrario a como era hasta hace poco que se centraba en vender con un monólogo y en centrar el marketing en “dirigir y controlar” al consumidor. Se debe ofrecer a nuestros clientes mejores soluciones, experiencias más satisfactorias y la oportunidad de tener una relación a largo plazo.

### **Principio 2: Desarrollar la oferta apuntando directamente únicamente a tu mercado**

La época de un marketing para todos, recurriendo prevalentemente a los medios de comunicación masiva, está dando paso a un marketing más mirado y concentrado debido a la creciente segmentación de los mercados.

### **Principio 3: Diseñar las estrategias de marketing a partir de la propuesta de valor**

Toda la actividad de marketing deberá estar dirigida a comunicar a los consumidores la propuesta de valor del producto, no sus características y funciones, que es lo que se hace en una gran cantidad de actividades de comunicación de marketing. Para conocer qué cosas consideran “propuestas de valor” nuestros clientes, Kotler aconseja lo siguiente:

- Identificar las expectativas de nuestros clientes o potenciales clientes.
- Decidir por cuales valores vamos a competir.
- Analizar la habilidad de nuestra organización para dar esos valores a nuestros clientes.
- El mensaje que debemos comunicar y vender, es acerca del valor que entregamos, no acerca de las características de nuestro producto.
- Asegurarnos de que entregamos al mercado el valor prometido y de que con el tiempo vamos mejorando y ampliando este modelo de valor.

#### **Principio 4: Focalizarse en cómo se distribuye y entrega**

Kotler recomienda que nos preguntemos continuamente si podemos encontrar una forma de redefinir nuestra red de distribución y entrega, para ofrecer mucho más valor al usuario. Algunas empresas ya lo han hecho, es el caso de Dell a nivel online y de Ikea en el mundo offline.

#### **Principio 5: Participar conjuntamente con el cliente en la creación de más valor**

Con el marketing transaccional (iniciado en los años 50), la empresa definía y creaba valor para los consumidores. Con el marketing relacional (a partir de los 80 hasta hoy), la empresa se centra en atraer, desarrollar y fidelizar a los clientes rentables. El nuevo marketing debe centrarse en colaborar con el cliente para que juntos, creen nuevas y únicas formas de generar valor. Para ello propone que se establezca un diálogo permanente con los clientes y con las comunidades de consumidores de nuestros productos y servicios, lo que se facilita con Internet y los blog.

#### **Principio 6: Utilizar nuevas formas para alcanzar al cliente conocido**

La recomendación básica es la de no limitar las alternativas a las ya conocidas y trilladas durante años y años. No sólo se debe recurrir a las nuevas vías que ofrece Internet (*newsletter*, *banners*, publicidad contextual –al estilo AdSense-, blog, foros, comunidades online, y similares), sino también a otras formas pre-existentes pero menos utilizadas, tales como la esponsorización, la publicidad experiencial, la aparición de los productos y servicios de la empresa en series de televisión, programas de entretenimiento y festivales, y, sobre todo, la promoción directa en las calles.

#### **Principio 7: Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la inversión)**

Fundamentalmente se trata de crear una batería de indicadores financieros capaces de dar seguimiento y señalar con suficiente la relación que se produce entre inversiones en marketing-impacto en las ventas-impacto en los ingresos de la empresa-impacto en la rentabilidad de la empresa. Esto permitirá vincular directamente la inversión en actividades de marketing con los niveles de

rentabilidad que generan. Este enfoque de gestión, que se está afianzando cada vez más, es conocido en inglés como *marketing metrics management*.

### **Principio 8: Desarrollar el marketing basado en la alta tecnología**

Para Kotler, el nuevo marketing debe, necesariamente, recurrir a los recursos que ponen en las manos de las empresas las nuevas tecnologías de la información y la informática, con aplicaciones que vayan más allá de un CRM o un ERP. A este respecto, Kotler hace un señalamiento importante a las aplicaciones tecnológicas para ser utilizadas en la dirección de las campañas, en la gestión proyectos y de los productos y servicios, en especial porque se ha detectado que el principal escollo a la hora de implantar alta tecnología es el desconocimiento de la existencia de la misma, por parte de los profesionales del marketing.

### **Principio 9: Focalizarse en crear activos a largo plazo**

Kotler destaca la diferencia entre una empresa orientada a beneficios, respecto a una empresa orientada a conseguir la lealtad de los clientes.

- La empresa orientada a beneficios reduce los costes, substituye personas por tecnología, reduce el precio y el valor de los productos, consigue muchos clientes.
- La empresa orientada a la lealtad de los clientes invierte en activos de marketing, da poder a sus empleados utilizando tecnología, procura reducir el precio de los productos para premiar al cliente, indaga cómo puede dar más valor a su cliente, selecciona a los clientes que consigue.

### **Principio 10: Mirar al marketing como un todo**

Para Kotler, el marketing afecta a todos los procesos de una empresa y a partir de este criterio es que se debe considerar y aplicar. Las decisiones tomadas en marketing afectan a los clientes, a los miembros de la empresa y a los colaboradores externos. Juntos deben definir cuál será el mercado al que se dirige la empresa. Juntos han de descubrir cuáles son las oportunidades que aparecen en el mercado (para ello Kotler propone pensar al menos en cinco nuevas oportunidades cada año), y juntos deben descubrir que capacitación e infraestructura serán necesarias para llevarlo todo a cabo.

## Bibliografía

### Libros

- Berry L. y Parasuraman A. (1994). Marketing en las empresas de servicios. Primera edición. Bogotá. Norma.
- Brunetta H. (2008). Del marketing relacional al CRM. Primera edición. Buenos Aires. Distal.
- Chiesa de Negri C. (2009). CRM: las cinco pirámides del marketing relacional. Edición actualizada. Barcelona. Deusto
- Cifuentes C. (2006). Humildad y liderazgo. Quinta edición. Naucalpan. Ediciones Ruz.
- David F. (2003). Conceptos de administración estratégica. Novena edición. Naucalpan. Pearson Education.
- Dei D. (2006). La tesis: cómo orientarse en su elaboración. Segunda edición. Buenos Aires. Prometeo Libros.
- Delgado M. (2005). Comunicación interna en la empresa. Primera edición. Barcelona. Uoc.
- Díez I. (2004). Como conquistar el mercado con una estrategia de CRM. Primera edición. Madrid. FC Editorial.
- Eiglier P. y Langeard E. (1990). Servuccion. Primera edición. Madrid. McGraw-Hill.
- Evans J. y Lindsay W. (2008). Administración y control de la calidad. Séptima edición. México DF. Cengage.
- Irigoyen H. y Puebla F. (1998). Comercialización en Pymes. Primera edición. Buenos Aires. Macchi.
- Johnson G. y Scholes K. (2006). Dirección estratégica. Séptima edición. Buenos Aires. Prentice Hall.
- Kotler P. y Armstrong G. (2003). Fundamentos de marketing. Sexta edición. México DF. Pearson Education.
- Maqueda F. (1992). Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme. Segunda edición. Madrid. Díaz de Santos.
- Nosnik A. (2005). Culturas organizacionales. Primera edición. A Coruña. Netbiblo.

- Palomo Vadillo M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Sexta edición. Madrid. Esic.
- Sabido C. (1998). Como hacer una tesis. Edición ampliada, tercera reimpresión. Buenos Aires. Lumen/Hvmanitas.
- Sanchis Palacio J. y Domingo Rivero S. (1999). Creación y dirección de Pymes. Primera edición. Madrid. Díaz de santos.
- Scavone G. (2006). Como se escribe una tesis. Primera edición. Buenos Aires. La ley.
- Vértice. (2008). Marketing Turístico. Primera edición. Malaga. Vértice.

### **Sitios web**

- [www.blogdemarketingrelacional.com](http://www.blogdemarketingrelacional.com)
- [www.books.google.com.ar](http://www.books.google.com.ar)
- [www.camaraargentinateturismo.travel](http://www.camaraargentinateturismo.travel)
- [www.claves.com.ar](http://www.claves.com.ar)
- [www.herramientasparapymes.com](http://www.herramientasparapymes.com)
- [www.learnmarketing.net](http://www.learnmarketing.net)
- [www.negociosyemprendimiento.org](http://www.negociosyemprendimiento.org)
- [www.observatoriopyme.org.ar/](http://www.observatoriopyme.org.ar/)
- [www.puromarketing.com](http://www.puromarketing.com)
- [www.sepyme.gob.ar](http://www.sepyme.gob.ar)

### **Cursos**

Curso de Customer Relationship Management. Asociación de Graduados UTN. Rosario, los días 06 y 13 de agosto de 2011. Profesor Luciano Pazcel.