

MARKETING DE SERVICIOS: SU ESENCIA



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



«MARKETING DE SERVICIOS: SU ESENCIA»

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

¡Socializar para crear conocimiento!

2024

SOBRE LA REVISTA

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

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

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

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

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

ENFOQUE

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

PROPÓSITO

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para lograrlo se propone alcanzar los siguientes objetivos:

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

posgrado de marketing de servicios quisiera publicar.

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

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

EQUIPO EDITORIAL

Coordinadora General

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

Integrantes del Comité Editorial

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

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

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

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

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

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

Comité Académico

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

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

Alejandra Gazzera
Universidad Nacional del Comahue
alegazzera@gmail.com

Rodrigo González
Universidad Nacional del Comahue
rodrigogonzalezburgos@gmail.com

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

Lorenna Lombardo
Universidad Nacional del Comahue
lorenalombardonqn@gmail.com

Marcelo Mancini
Universidad Nacional del Comahue
mancinimarcelo59@gmail.com

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

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

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

Alfredo Rébora
Universidad Nacional del Centro
decanoecon@gmail.com

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

Lucía Tamagni
Universidad Nacional del Comahue
luciatamagni@gmail.com

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

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

RECEPCIÓN DE MANUSCRITOS

ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Recepción de manuscritos

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

Originalidad del texto

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

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

Ensayos

Título

Título del ensayo

Resumen/abstract (hasta 250 palabras)

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

Palabras Clave

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

Desarrollo del ensayo

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

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

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

Artículo académico

Título

Título del artículo

Resumen/abstract (hasta 250 palabras)

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

Palabras Clave

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

Desarrollo del artículo

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

Figuras, Cuadros y Tablas

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

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

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

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

Planes de Marketing en formato artículo

Título

Título del artículo

Resumen/abstract (hasta 250 palabras)

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

Palabras Clave

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

Desarrollo del artículo

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

Figuras, Cuadros y Tablas

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

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

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

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

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

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

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

Para facilitar la evaluación, se solicita que:

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

PROCEDIMIENTO DE ENVÍO Y EVALUACIÓN DEL MANUSCRITO

Envío del manuscrito

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

Recepción y revisión del escrito

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

Aceptación para evaluación

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

Evaluación por los/as evaluadores/as

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

CONTACTO Y/O CONSULTAS

Mg. Andrea Gutauskas

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

Posgrado en Marketing de Servicios.

Facultad de Turismo

Universidad Nacional del Comahue

Buenos Aires 1400 (8300) Neuquén - Argentina

E-mail:

publicaciones.marketing@fatu-uncoma.com.ar

ÍNDICE

Sobre la revista	IX
Equipo editorial	XI
Presentación	XIX
La construcción de la atraktividad de la Antártida a través del lenguaje promocional del turismo Marisol Vereda, Mariana Morgavi y Carolina Cohen	1
Comunicación digital y servicios: ¿cómo comunican digitalmente sus servicios, los contadores de la ciudad de Neuquén? Evelin Hermosilla Fuentealba, Gabriela Marenzana y Carlos Espinosa	19
<i>Influencers</i> de viajes: los beneficios para las empresas hoteleras y su impacto en el segmento millennials Sofía Kitler, Cynthia Abraham y Marina Zanfardini	33
El rol de la RSD en la imagen de los destinos de montaña: la percepción de las generaciones <i>millennials</i> y <i>centennials</i> Guadalupe Perego y Marina Zanfardini	51

La comunicación interna como desafío en las mipymes

Mariángles Samamé, Gabriela Marenzana y Mara Jalil

69

Sinergia generacional en la administración pública: maximizando el potencial de las cuatro generaciones

Iara María Bolaño, Gabriela Marenzana y Mara Jalil

79

Planes de comunicación interna de retribuciones indirectas, una breve mirada a las organizaciones en Chile

Milton Huilipan, Gabriela Marenzana y Mara Jalil

93

Discapacidad y cultura organizacional: aportes hacia la inclusión

Mariana Zambrano, Mara Jalil y Gabriela Marenzana

107

PRESENTACIÓN

Es un gran placer presentar el Volumen 2, Número 1 (2024) de la revista *“Marketing de servicios: su esencia”*. Este segundo volumen reafirma nuestro compromiso de brindar un espacio de reflexión y debate académico sobre los aspectos más relevantes y actuales en este campo tan dinámico y desafiante.

La edición incluye una selección variada y enriquecedora de artículos de investigación, ensayos y planes de marketing que, en su conjunto, ofrecen una visión integral sobre el marketing de servicios. Los temas abordados reflejan las tendencias emergentes y los retos actuales, proporcionando a los lectores herramientas conceptuales y prácticas útiles para comprender y aplicar estrategias en diversos contextos. Si bien parte de las contribuciones provienen de estudiantes y docentes de la Especialización y Maestría en Marketing de Servicios, la revista comienza a recibir aportes de otras instituciones, lo que enriquece aún más la discusión sobre estos temas.

A continuación, queremos destacar los trabajos incluidos en este número, reconociendo el esfuerzo y la dedicación de cada uno de sus autores.

En el artículo “El marketing turístico en la Antártida: entre la conservación y la promoción”, sus autoras, Marisol Vereda, Mariana Morgavi y Carolina Cohen, analizan materiales promocionales de operadoras turísticas con el objeto de conocer cómo se construye la atraktividad a partir de una narrativa que considera de manera especial los componentes abióticos, bióticos y antrópicos. Además, examinan los desafíos de promover el turismo en un entorno tan sensible como la Antártida, equilibrando la necesidad de conservación ambiental con las estrategias de marketing.

En “La comunicación digital en los servicios contables”, Evelin Hermosilla Fuentealba, Gabriela Marenzana y Carlos Espinosa analizan las estrategias de comunicación digital utilizadas por los servicios profesionales contables en la ciudad de Neuquén. El estudio profundiza en cómo estas herramientas digitales han transformado la interacción entre clientes y profesionales, mejorando la eficiencia y la calidad del servicio.

En “Influencers y turismo hotelero: un análisis de su impacto en la decisión del cliente”, Sofía Kitler, Cynthia Abraham y Marina Zanfardini (quien también introduce este número de la revista) destacan el papel clave de los influencers en la promoción de servicios hoteleros. El artículo explora el uso de esta herramienta en

el contexto específico de las empresas hoteleras, indagando sobre sus ventajas y los posibles impactos en el consumidor millennial.

“La Responsabilidad Social en destinos de montaña: buenas prácticas para la sostenibilidad”, presentado en coautoría con Guadalupe Perego, analizó la percepción de la imagen de los destinos turísticos de montaña en la Norpatagonia entre las generaciones Millennials y Centennials de Argentina, identificando factores clave como la majestuosidad del paisaje y las experiencias emocionales que generan los destinos.

Los ensayos de este volumen abordan la problemática del marketing interno en el contexto de los servicios, explorando cómo la gestión de la comunicación y las estrategias organizacionales pueden mejorar la eficiencia y la experiencia tanto para empleados como para clientes.

En el ensayo “La comunicación interna como factor clave en las mipymes”, Mariángel Samamé, Mara Jalil y Gabriela Marenzana reflexionan sobre la importancia de una comunicación eficaz dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas para mejorar la cohesión y el rendimiento organizacional.

Por otro lado, en el ensayo “Sinergia generacional en la administración pública”, Iara María Bolaño, Gabriela Marenzana y Mara Jalil abordan las oportunidades y desafíos de integrar diversas generaciones en el ámbito laboral público, promoviendo una administración más inclusiva y colaborativa.

En el ensayo “Retribuciones indirectas y marketing interno: un análisis desde la comunicación organizacional”, Milton Huilipan, Gabriela Marenzana y Mara Jalil exploran

cómo las empresas gestionan las prestaciones adicionales al salario en el contexto laboral chileno, destacando la importancia de la comunicación interna dentro de los planes de marketing organizacional.

Por otro lado, en el ensayo “Discapacidad y cultura organizacional: aportes hacia la inclusión”, Mariana Zambrano, Mara Jalil y Gabriela Marenzana abordan las barreras que enfrentan las personas con discapacidad en el acceso al empleo, específicamente en el contexto chileno. Se analizan las políticas de inclusión laboral y cómo la cultura organizacional puede favorecer una integración más equitativa, proponiendo buenas prácticas para las empresas que buscan incorporar a personas con discapacidad en igualdad de condiciones. Además, el ensayo compara las realidades de otros países latinoamericanos como Venezuela, Argentina y Colombia.

Finalmente, dos planes de marketing cierran el volumen. El “Plan de marketing experiencial: diseño de estrategias centradas en el cliente”, presentado por Luciano París y Lucía Tamagni, tiene como objetivo fortalecer una productora audiovisual argentina consolidada, expandiendo su presencia hacia el mercado brasileño mediante una estrategia B2B y una colaboración con una agencia de publicidad en San Pablo. A través de la creación de contenidos personalizados para un “reality televisivo”, se busca capitalizar las fortalezas de la empresa, superar los desafíos competitivos y establecer una sólida presencia en Brasil.

El plan de marketing “Empresas que se expanden y experiencias que perduran” es diseñado por Valeria Do Santos y Andrea Gutauskas para una empresa de turismo activo en la selva misionera, con el objetivo de posicionarla como líder en cicloturismo

mediante una estrategia integral y centrada en el marketing experiencial. La propuesta incluye acciones concretas como el rediseño de tours, un rebranding centrado en experiencias, y la optimización de canales digitales para fortalecer el engagement y establecer alianzas estratégicas, con un horizonte de implementación de un año.

Cada uno de estos trabajos refleja el esfuerzo y la dedicación de sus autores, quienes, con rigor académico y creatividad, han aportado al desarrollo del conocimiento en marketing de servicios. Estamos convencidos de que este volumen contribuirá significativamente tanto al debate académico como a la práctica profesional, sirviendo como una fuente de inspiración para investigadores, docentes y gestores.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a las y los autores por sus valiosas contribuciones, a la Coordinadora General Mg. Andrea Gutauskas, a los comité editorial y académico por su arduo trabajo y compromiso, a las y los revisores que evaluaron anónimamente los manuscritos y a las y los lectores por su interés y apoyo constante.

¡Les damos la bienvenida al Volumen 2, Número 1 de *Marketing de Servicios*!

Dra. Marina Zanfardini

LA CONSTRUCCIÓN DE LA ATRACTIVIDAD DE LA ANTÁRTIDA A TRAVÉS DEL LENGUAJE PROMOCIONAL DEL TURISMO

Marisol Vereda

<https://orcid.org/0000-0003-1157-2971>

Mariana Morgavi

<https://orcid.org/0000-0003-0593-1755>

Carolina Cohen

<https://orcid.org/0000-0002-6665-1960>

Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur \ Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas \ Argentina

RESUMEN

La Antártida es definida desde el turismo como un espacio remoto por su ubicación respecto de los centros emisores de mayores flujos turísticos como así también por su condición de aislamiento, contribuyendo a la construcción de una imagen singular que privilegia experiencias de primera mano con recursos paisajísticos excepcionales. En esta contribución se analizan materiales promocionales de operadoras turísticas con el objeto de conocer la construcción de la atraktividad a partir de una narrativa que considera de manera especial los componentes abióticos, bióticos y antrópicos. De esta manera, se observa la importancia asignada al hielo como elemento central de la experiencia antártica junto con los pingüinos como especies carismáticas. Los componentes antrópicos se restringen, mayoritariamente, a algunos exploradores de la conocida como 'era heroica'. Las imágenes textuales y visuales del material

promocional contribuyen con la formación de un círculo de la representación, característico del comportamiento turístico.

Palabras Clave: antártida - narrativa - material promocional - componentes del paisaje - folletos.

Recibido: 06/11/2023 | **Aceptado:** 20/08/2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Vereda, M.; Morgavi, M. y Cohen, C.; (2024). La construcción de la atraktividad de la Antártida a través del lenguaje promocional del turismo. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 1-11.

THE CONSTRUCTION OF ANTARCTICA'S ATTRACTIVENESS THROUGH THE PROMOTIONAL LANGUAGE OF TOURISM

Marisol Vereda

<https://orcid.org/0000-0003-1157-2971>

Mariana Morgavi

<https://orcid.org/0000-0003-0593-1755>

Carolina Cohen

<https://orcid.org/0000-0002-6665-1960>

National University of Tierra del Fuego, Antarctica and South Atlantic Islands National Council for Scientific and Technical Research Argentina

ABSTRACT

Antarctica is defined from tourism as a remote space due to its location with respect to the main issuing centers of major tourist flows as well as to its isolation, contributing to the construction of a unique image that privileges first-hand experiences with exceptional landscape resources. In this contribution, promotional materials of tourist operators are analyzed in order to know how attractiveness is built from a narrative that considers in a special way the abiotic, biotic and anthropic components. In this sense, the importance assigned to the ice as a central element of the Antarctic experience is observed together with the penguins as a charismatic species. The anthropic components are mostly restricted to some explorers of the so-called 'heroic age'. The textual and visual images of the promotional material contribute to the formation of a circle of representation, characteristic of tourist behavior.

Palabras Clave: antarctica - narrative - promotional material - landscape components - brochures.

Recibido: 06/11/2023 | **Aceptado:** 20/08/2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Vereda, M.; Morgavi, M. y Cohen, C.; (2024). La construcción de la atraktividad de la Antártida a través del lenguaje promocional del turismo. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 1-11.

INTRODUCCIÓN

Desde los primeros viajes de exploración, el paisaje antártico ha sido representado como un lugar singular y aislado, asociado con una naturaleza salvaje y prístina. En parte, inspirados en expediciones tempranas, el turismo moderno promociona la Antártida como destino turístico, con una oferta diversa basada en sus recursos naturales e históricos que motivan los flujos hacia este lugar remoto. Atendiendo a la idea de paisaje como una construcción social, consideramos el paisaje antártico desde un discurso a través del cual diferentes grupos producen imágenes que contribuyen a darle un significado específico. En este marco, definimos el turismo antártico como aquel tipo de turismo que comprende la actividad comercial que involucra el desplazamiento de personas al sur de los 60ºS o Área del Tratado Antártico, con fines de ocio, prestando especial interés a motivaciones relacionadas con la vida silvestre, paisajes dramáticos, interés científico e historia de la exploración antártica. Este tipo de turismo requiere del apoyo de puertas de entrada para su efectiva materialización (Vereda, 2010; Vereda y Jensen, 2014).

Entendemos que las imágenes se convierten en un recurso muy utilizado para provocar el deseo de viaje. El concepto de “círculo de la representación” acuñado por Jenkins (2003) nos resulta operativo para analizar las representaciones sobre la Antártida y explicar cómo éstas se pueden perpetuar una vez que el espiral representacional se encuentra funcionando.

En este sentido, definimos la imagen turística como la percepción global (Bigné y Sánchez, 2001) o representación mental de las creencias, los sentimientos y la impresión del individuo sobre un destino turístico (Baloglu

y McCleary, 1999; Camprubí et al., 2009). Además, debido a que el producto turístico es de carácter intangible, la imagen cobra un especial valor como única referencia previa a la experiencia, provocándonos la necesidad de conocer cómo esta imagen previa es contrastada con la experiencia en el lugar. La experiencia es un término que cubre los varios modos en que una persona conoce y construye una realidad. Estos modos varían desde los sentidos del olfato, gusto y tacto hasta la activa percepción visual y las formas indirectas de simbolismo (Oakeshott, 1933 como se citó en: Tuán, 2008a). Tuán (2007) alerta sobre las dimensiones estéticas y emocionales de los lugares, y advierte que la evaluación que realiza el visitante es esencialmente estética. En este sentido, es necesario atender a la importancia asignada al lugar como clave en la experiencia. Asimismo, la producción de imágenes refuerza la idea de continente de los extremos -el más frío, seco, alto, remoto, ventoso, helado, etc.-, que imprimen una connotación cognitiva sobre los bienes materiales y generan una serie de imágenes afectivas que dotan al espacio de cierta subjetividad. Estos bienes están provistos de un significado singular desde el imaginario colectivo al entender la Antártida como continente *cuasi* prístino. Como plantea Chadeaud (1987) a partir de las representaciones mentales sobre un espacio particularmente significativo, alimentándose en la búsqueda de la alteridad, se conforma una demanda que reconoce ese espacio como material e inmaterial que deviene en turístico. Entendemos que estos espacios definidos como remotos por su ubicación respecto de los centros emisores más importantes, contribuyen a la construcción de una imagen singular a partir de las condiciones de aislamiento y hostilidad del medio como así también desde la presencia de componentes excepcionales.

En este marco, el objetivo de esta contribución es analizar el rol de los distintos componentes del paisaje antártico en la construcción de la atraktividad del espacio turístico. Para tal fin se desarrolló una metodología de tipo cualitativa basada en el análisis de contenido textual y visual del material promocional publicado por las operadoras turísticas, para este caso se utilizaron los folletos correspondientes a la temporada turística 2019/2020 por tratarse de la última temporada que operó sin estar influenciada en su fase de desarrollo del material de promoción por la pandemia COVID-19.

LA CONSTRUCCIÓN DE LA ATRACTIVIDAD DESDE EL MATERIAL PROMOCIONAL

En turismo, los folletos se han transformado en la forma más efectiva de comunicar los valores del paisaje con el objeto de promover destinos turísticos para su visita. De acuerdo a la clasificación provista por Calvi (2010), los folletos deben enmarcarse como un macro género, categoría que define productos tangibles, identificables por el emisor y el canal utilizado, así como también por un propósito dominante, sin embargo, caracterizados por la hibridación de géneros diversos, tipologías textuales, estilos, entre otros. A su vez, afirma que los macro géneros son combinaciones de géneros con un resultado final con valor propio, ya que las guías turísticas, los folletos, las páginas web contienen componentes similares, pero sus objetivos y estilos son distintos. En el caso de los folletos se destaca su carácter promocional, utilizando formas ponderativas con un grado más alto de involucramiento del destinatario. En este contexto Calvi (2010) caracteriza a los folletos como publicaciones de distribución gratuita,

como cuadernillo o catálogo desplegable que combina descripciones del destino con información práctica y elementos gráficos, haciendo uso de lenguaje del campo de la publicidad.

Por su parte, Molina y Águeda (2006, p.1041) definen el folleto como una forma de material promocional impreso designado para comunicarse con turistas reales o potenciales. Asimismo, señalan que el negocio del turismo recurre a los folletos de manera tal de inducir la formación de una imagen, influenciando la percepción del turista potencial, siendo una fuerte y confiable herramienta antes del viaje. Febas Borra (1978) considera el folleto como un lugar privilegiado de expresión y materialización del lenguaje turístico.

Actualmente, la multimodalidad es entendida como la característica principal de los folletos, implicando diferentes formas de aproximación al turista potencial. Para Francesconi (2014, p. 6):

La multimodalidad cumple una pluralidad de funciones semióticas, cognitivas y emocionales: captura la atención del lector y genera una forma positiva y agradable de actitud psicológica; ayuda a la concentración, presenta énfasis y, en consecuencia, deja una huella duradera.

Francesconi (2014) también se refiere a la intangibilidad del producto turístico y, en este sentido, la necesidad de representar el lugar a través de materiales promocionales para crear una ilusión de realidad y realización de la misma. Desde la perspectiva de la promoción existe una necesidad de utilizar imágenes mentales para llamar la atención del turista potencial como una estrategia de marketing, de hecho, un producto está determinado por valores centrales (Francesconi, 2011).

El lenguaje específico utilizado en turismo transmite mensajes atemporales, mágicos, eufóricos y tautológicos, que contienen expectativas y experiencias de turistas, operando de una manera circular (Dann, 1996; Jafari, 2000). Al respecto, Jenkins (2003) plantea la existencia de un círculo de representación donde los turistas tienden a reproducir aquellas imágenes que se transformaron icónicas de ciertos destinos turísticos; cuando las imágenes adquieren el status de icónicas, éstas son emitidas de formas diferentes por los medios de comunicación y una vez que son publicados, alcanzan a los individuos, inspirando viajes y luego, regresan a las comunidades externas, recomenzando el círculo.

Esta idea del círculo de representación es útil para explicar el comportamiento del turista, en el caso de las imágenes visuales que los turistas fotografían son generalmente elegidas en el destino y reproducidas desde la perspectiva de imágenes ya vistas en los folletos, postales, fotografías personales, entre otros. Por consiguiente, aparece un 'círculo hermenéutico' donde las imágenes son localizadas y recapturadas, y las imágenes resultantes mostradas en los círculos íntimos para exhibir la versión de las imágenes que originalmente tenían antes de la partida (Jenkins, 2003; Urry, 2004). Además de la fotografía, es posible sumar en la misma noción la redacción de "travel logs" (registro o diario de viaje), muy comunes entre los visitantes antárticos, donde se señala lo realizado día por día, utilizando términos y fotografías que muy fácilmente se identifican en los folletos.

Al entender a las representaciones como un conjunto de imágenes producidas por la sociedad y que, a su vez, son alimentadas, elaboradas y reelaboradas en el nivel del

individuo, vemos que el imaginario se construye como un "conjunto movedido de imágenes movilizadas y modificadas por el sujeto en el curso de su actuar" (Berdoulay, 2012, p. 49). En esta dinámica también intervienen los operadores turísticos al crear y recrear imágenes sobre el destino, en este caso la Antártida, utilizando un material mediante el cual elaboran los relatos que se utilizan para sostener el destino como deseo de viaje. Estos imaginarios "descansan en la materialidad perceptible en los paisajes o en los géneros de vida, pero dependen también de la actividad imaginativa del sujeto" (Berdoulay, 2012, p. 50).

De este modo, a través del material promocional, los folletos elaboran y reelaboran un relato icónico y semántico, ordenando y reproduciendo formas de comportamiento de los turistas.

Las imágenes presentes en los folletos son imágenes inducidas, es decir, aquellas que han sido promovidas a través de acciones de marketing (Camprubí et al., 2009), donde los operadores turísticos son parte de los promotores turísticos, con el objetivo de influir sobre el proceso de toma de decisiones del turista en la definición del destino. Es así como las imágenes inducidas, si fueron transmitidas correctamente, desempeñan un rol fundamental en la percepción del turista.

DISEÑO METODOLÓGICO

Con el fin de comprender cómo se generan imágenes inducidas para luego observar cómo éstas influyen en las percepciones del visitante antártico, se han analizado folletos emitidos por los operadores turísticos tomando en consideración tanto el contenido visual como

textual de los mismos ya que ambas formas de comunicación transmiten ideas sobre los valores de la Antártida.

Se analizaron un total de 15 folletos, correspondientes a diferentes compañías que organizan viajes a la Antártida, donde se describen en total 79 itinerarios diferentes. Estos folletos se encuentran en los sitios web de las empresas y se descargan como archivos pdf. El alcance temporal refiere a la temporada 2019/2020. En todos los casos, estos folletos ofrecieron más de un viaje, oscilando entre 2 y 9, dependiendo de la cantidad de embarcaciones de cada compañía y de la duración de sus operaciones durante la temporada turística.

Para la organización, sistematización y análisis de los resultados se utilizó el software de análisis cualitativo Atlas.ti 9. A través de este programa se construyó un libro de códigos jerarquizados, organizados, por un lado, en propiedades de las operadoras turísticas y, por otro, en componentes abióticos, bióticos y antrópicos. A su vez, los folletos de las operadoras turísticas fueron nombrados con una identificación propia, siguiendo un orden consecutivo (F1, F2, F3, ...).

Según las propiedades de los folletos pudieron ser agrupados en función de tres temas principales, según el título que los identifica:

▪ **Ubicación geográfica:** Se mencionan claramente los nombres de los espacios geográficos, tales como Península Antártica, Mar de Weddell y Círculo Polar Antártico. Asimismo, asociados a estos viajes en varias ocasiones se señalan espacios ubicados en el Atlántico Sur como las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sandwich del Sur.

▪ **Exploradores:** En este caso, los viajes se tematizan siguiendo las rutas de los

exploradores de la 'era heroica', los exploradores mencionados en los nombres de los itinerarios corresponden a Jean-Baptiste Charcot, Scott, Shackleton, Nathaniel Palmer, Dumont d'Urville y Mawson. Este último se relaciona con la historia de la exploración australiana y el itinerario concluye en ese espacio, proponiendo seguir el paso de las expediciones de la era heroica⁽¹⁾ mediante un largo recorrido. La mención de Nathaniel Palmer responde a un itinerario puntual de conmemoración⁽²⁾.

▪ **Vida silvestre:** La fauna ocupa un lugar relevante, especialmente los pingüinos, con nombres como *'The emperor penguins'* (Pingüinos emperadores), *'Penguin safari'* (Safari de pingüinos), entre otros. En dos casos se explicitan los mamíferos marinos. Por otra parte, se utiliza el término *'wildlife'* para referirse a la vida silvestre en general.

▪ **Otros nombres:** A la gran variedad de itinerarios que organizan las operadoras turísticas se les asignan nombres diversos con términos sugerentes en relación con búsquedas, cuestiones de unicidad y lugar remoto, se mencionan algunos ejemplos⁽³⁾: *'Polar quest'*, *'Discovering the 7th continent'*, *'Antarctic odyssey'*, *'Unexplored Antarctica'*, *'Antarctica, off the beaten track'*, *'Highlights of the frozen continent'*, *'Wild Antarctica'*, entre otros.

Desde el punto de vista de la organización de la información, todos los folletos siguen la

(1) "From Dumont d'Urville to Mawson: retracing heroic age expedition" (F4).

(2) "Antarctic Discovery: Palmer's bicentennial expedition" (F15).

(3) A continuación, se presenta su traducción en español según el orden en el texto: Búsqueda polar, Descubriendo el séptimo continente, Odisea antártica, Antártida inexplorada, Antártida fuera de los caminos conocidos, Atracciones del continente congelado, Antártida salvaje.

misma estructura: cubierta o portada, índice, presentación general (dirigida directamente al turista potencial), descripción de los viajes, descripción de servicios y el plano de las cubiertas del buque. Debido a que los folletos presentan un número importante de páginas (de 10 a 80⁽⁴⁾) están organizados en cuadernillos conteniendo una gran cantidad de imágenes visuales.

Todos los operadores ofrecieron actividades para desarrollar en la Antártida, tales como paseos en zodiac, sumergida polar y caminatas, entre otras de carácter más deportivo que solamente formaban parte de algunas empresas (kayaking, montañismo, buceo, *stand-up paddleboarding*, esquí de fondo, etc.). En todos los casos, los miembros del staff estaban claramente identificados, incluyendo una corta biografía donde el conocimiento de regiones polares y el entrenamiento se remarcaron. Esto destaca la fuerte impronta con que se promocionan los viajes, atendiendo al contenido educacional y a la necesidad de señalar la alta profesionalidad de los encargados del crucero.

Para analizar cómo se presenta el paisaje antártico en los folletos analizados se ha realizado una división de los componentes:

- **Componentes abióticos:** comprende ítems tales como el hielo en sus diversas formas (témpanos, hielo flotante, hielo escombros, glaciares), montañas y rasgos volcánicos. Es importante destacar que se seleccionaron los componentes principales de los textos, donde si bien el mar está presente, siempre es

acompañado de hielo en alguna de sus formas, siendo éste la imagen predominante.

- **Componentes bióticos:** conforman las especies más carismáticas de la fauna, especialmente representadas por aves y mamíferos marinos, aunque componentes menos conspicuos también forman parte de las descripciones.

- **Componentes antrópicos:** considera los nombres de exploradores, sitios históricos y bases o estaciones científicas.

RESULTADOS

El contenido textual de los folletos

Los componentes bióticos presentaron la frecuencia más alta, alcanzando el 45% comparados con los componentes abióticos (34%) y los antrópicos (21%).

En el caso de los componentes bióticos, se distinguen distintos grupos de vida silvestre, alcanzado los pingüinos la frecuencia más alta, para los componentes abióticos el principal componente es el hielo y para los antrópicos los exploradores (Figura 1). A su vez, es posible realizar una distinción más específica para cada grupo de componentes, en el caso de los pingüinos, el pingüino de vincha -*Pygoscelis papua*- ocupa el mayor porcentaje de las menciones, seguido por el pingüino rey -*Aptenodytes patagonicus*-, demostrando la importancia que adquieren los itinerarios que incluyen otros espacios asociados a la Antártida como las Islas Malvinas y las Islas Georgias del Sur, ya que su área de distribución no incluye la Antártida. Otra especie del género *Pygoscelis*, el pingüino de ojo blanco -*Pygoscelis adeliae*-, le sigue en importancia, este sí de distribución

(4) Cabe destacar que las compañías que incluyen otros destinos contaban con más cantidad de páginas, para este estudio se tomaron en consideración únicamente las que contenían información sobre los viajes a la Antártida y/o espacios asociados al viaje antártico.

únicamente antártica. El pingüino emperador -*Aptenodytes forsteri*-, es señalado solamente en los programas que comienzan a visitar la Antártida muy temprano en la temporada estival austral, ya que es la única oportunidad para observarlo. El pingüino de barbijo -*Pygoscelis antarcticus*-, aparece escasamente al igual que el pingüino penacho amarillo -*Eudyptes chrysolophus*-, también relacionado con viajes asociados a la Antártida (Islas Georgias del Sur). Por último, se utiliza el término “pingüinos” en general en gran medida.

Para describir los pingüinos, las frases se referían a sus sonidos y conducta usando los siguientes adjetivos: *cacophonous* (cacofónicos), *raucous* (estridentes), *teeming* (abundantes), *playful* (juguetones), *curious* (curiosos), *unafraid* (no-temerosos) y *peaceful* (pacíficos).

Otras aves marinas⁽⁵⁾ ocuparon un importante lugar en el contenido textual de los folletos, tales como los albatros (*Diomedea* sp.; *Thalassarche* sp.), petrel gigante (*Macronectes* sp.), petrel damero (*Daption capense*) y petrel blanco (*Pagodroma nivea*). El albatros fue descrito como *majestic* (majestuoso⁵) y el petrel blanco *ethereal* (etéreo).

Entre los mamíferos marinos⁽⁷⁾, se mencionaron: lobo marino de dos pelos antártico (*Arctocephalus gazella*), foca cangrejera (*Lobodon carcinophagus*), foca de Weddell (*Leptonychotes weddellii*), foca leopardo

(5) Originalmente en inglés: *albatross, giant petrel, cape petrel, snow petrel*.

(6) Originalmente en inglés: *majestic*.

(7) Para el caso de los mamíferos marinos se utiliza en este trabajo la taxonomía propuesta por Bastida y Rodríguez (2003) para nombres vulgares y científicos. En los folletos se utilizaron los nombres en inglés, tal cual se describen aquí: *Antarctic fur seal, crabeater seal, Weddell seal, leopard seal*.

(*Hydrurga leptonyx*); todas las especies de focas fueron tenidas en cuenta, a excepción de la foca de Ross⁽⁸⁾ (*Ommatophoca rossii*). De los cetáceos se hizo referencia a las ballenas en general, destacando la ballena jorobada o yubarta (*Megaptera novaeangliae*). Las ballenas fueron calificadas con adjetivos y con términos que hacen referencia a su comportamiento, tales como *majestic* (majestuosas), *huge* (enormes), *crystal* (de cristal), *powerful* (poderosas), *bubble netting* (mallas de burbuja), en este último caso para las ballenas jorobadas.

Dentro de los componentes abióticos, la palabra hielo y sus derivados⁽⁹⁾ y palabras asociadas (témpanos, hielo flotante, hielo escombros, glaciares) fueron mencionadas en los folletos junto con descripciones de color, tamaño y forma, en tanto otros términos fueron utilizados para destacar sensaciones que la vista de este componente podría despertar. Términos relacionados con rasgos volcánicos fueron mencionados en ocho oportunidades mientras que las montañas tuvieron la menor cantidad de frecuencias (cuatro veces), descritas como *white* (blancas), *magnificent* (magníficas) y *snow-capped* (nevadas).

Los componentes antrópicos estuvieron presentes en todos los folletos, haciendo especial referencia a exploradores antárticos en general, describiéndolos como *great* (grandes) y *heroic* (heroicos). Aunque ninguno de los expedicionarios antárticos eran escritores profesionales, algunos de ellos tenían talento para la narrativa. De alguna manera, los folletos trataron de recrear los profundos efectos que la Antártida tenía para estos exploradores,

(8) Habita en la región interior del *pack* de hielo, zona prácticamente no frecuentada por visitantes.

(9) Originalmente en inglés: *ice* y palabras derivadas y/o asociadas: *icebergs, ice flows, brash ice, glaciers*.

especialmente los de la 'era heroica'⁽¹⁰⁾, según las relaciones de viaje que escribieron. Un total de nueve exploradores fueron mencionados en los folletos, repitiéndose la mayoría de las veces el de Ernest H. Shackleton (irlandés), seguido por Juan-Baptiste Charcot (francés). Los nombres de otros exploradores como Robert F. Scott (británico), Nathaniel B. Palmer⁽¹¹⁾ (estadounidense), Adrien V. J. de Gerlache (belga), Douglas Mawson (australiano) y Otto Nordenskjöld (sueco) fueron los de menor frecuencia. La figura de E. Shackleton es la que lidera este grupo y además se encuentra

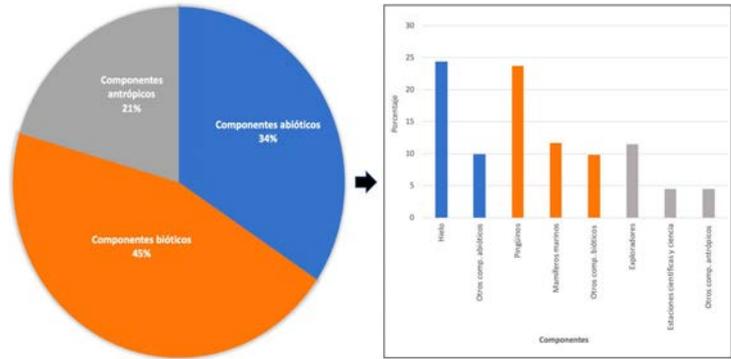
en los nombres de viajes temáticos sobre historia antártica. Es importante señalar que el reconocimiento a Charcot y a Paul-Emile Víctor, provienen de material promocional de una operadora turística francesa, nacionalidad de ambos exploradores. La ciencia ocupa un lugar en el contenido textual de los folletos, además de las referencias sobre la importancia de la ciencia en la Antártida, algunas estaciones científicas fueron mencionadas como atracción para la visita: Base Palmer (Estados Unidos), Base Esperanza (Argentina), Base Bellingshausen (Federación de Rusia), Base Presidente Frei (Chile) y Base Cámara (Argentina). El Tratado

(10) El periodo conocido como 'era heroica' se refiere al periodo de exploración polar comprendido entre 1895 y 1914 (Fontana, 2014).

(11) Cabe destacar que Nathaniel Palmer y Paul-Emile Victor no pertenecieron al grupo de exploradores de la 'era heroica', en el caso de Palmer, fue anterior a este periodo, relacionado con loberos y balleneros y en el de Victor, su función para Francia corresponde a 1947.

Antártico también es mencionado en menor medida. Entre otros componentes antrópicos fueron considerados sitios históricos que

Figura 1. Frecuencia de aparición de los componentes en el contenido textual.



Fuente: elaboración propia a partir del software Atlas. Ti 9

incluyen refugios de actividades de exploración y restos de la actividad ballenera como así también un museo con venta de souvenirs, denominado Puerto Lockroy.

Asimismo, dentro del contenido textual de los folletos, se observa que el paisaje antártico es referenciado mediante el uso de la hipérbole como un recurso lingüístico para destacar el espacio en tanto destino superlativo. Esta propiedad del lenguaje es definida por Dann (1996) como el lenguaje de la euforia, rico en superlativos, redundante, como forma elogiosa de expresión (Francesconi, 2011; Gandin, 2015), de especial utilización en el género del turismo.

Se han identificado 168 citas donde este lenguaje es utilizado en el sentido que señala Dann (1996); se presenta una nube de palabras donde se destacan estos términos (ver figura 2).

El uso más recurrente corresponde a la palabra *Unforgettable* (inolvidable), seguido

preocupaciones por la conservación de la Antártida:

Antarctica is truly the trip of a lifetime. All of the photos and videos in the world cannot show Antarctica's vastness and beauty. You need to experience it for yourself and even then, you cannot describe it⁽¹²⁾. —Danielle P. (F1, p. 23).

I cannot explain the euphoria and the breath-taking moments that are mine to share with friends and family for the rest of my days⁽¹³⁾. —Kris A. (F1, p. 33).

Antarctica. The visual beauty (...) the diversity and density of wildlife (...) we left with a lasting belief that we were incredibly privileged to have shared this unique environment with its natural inhabitants⁽¹⁴⁾. —Andrew and Naomi U. (F6, p. 12).

Amazing, always going above and beyond. Very professional and extremely passionate about their work (...) cannot praise them highly enough!⁽¹⁵⁾—Glover (F10, p. 21).

Por otra parte, al analizar la coocurrencia del código 'lenguaje de la euforia' y 'citas de los pasajeros' en relación con los componentes

(12) La Antártida es verdaderamente el viaje de una vida. Todas las fotos y videos del mundo no pueden mostrar la inmensidad y la belleza de la Antártida. Necesitas experimentarlo por tí mismo, e incluso entonces, no puedes describirlo.

(13) No puedo explicar la euforia y los impresionantes momentos que son míos para compartir con amigos y familiares por el resto de mis días.

(14) Antártida. La belleza visual... la diversidad y densidad de la vida silvestre... nos fuimos con la creencia duradera de que fuimos increíblemente privilegiados de haber compartido este entorno único con sus habitantes naturales.

(15) Increíble, siempre yendo más allá. Muy profesionales y extremadamente apasionados por su trabajo... ¡no puedo elogiarlos lo suficiente!

abióticos, bióticos y antrópicos, se observa una fuerte vinculación del uso de este lenguaje para referirse al componente 'hielo' en primer término, seguido por 'pingüinos' y por 'exploradores'. En el diagrama de Sankey (figura 3) se puede visualizar el nivel de estas coocurrencias a través de los colores que indican la pertenencia de los componentes a las categorías de abióticos, bióticos y antrópicos.

Si se reagrupan estos componentes en las categorías mayores, se obtiene que la mayor coocurrencia corresponde a los componentes bióticos, expresados en color verde al cual se le suman los códigos 'aves' que hace referencia a otras aves que no son pingüinos, como albatros, petreles, cormoranes, entre otras y, el código 'vida silvestre' que comprende menciones que no explicitan de manera concreta alguna especie en particular, sino que se refieren a la palabra *wildlife* en los folletos.

Sigue en segundo lugar el hielo, como parte de los componentes abióticos (representados en color azul) al cual se le suma el código 'montaña' pero con una fuerza de relación considerablemente menor y, por último, los antrópicos (en color violeta) que incluyen a la 'ciencia' y 'sitios históricos' siendo ambos los que reflejan la menor concurrencia.

Figura 3. Diagrama de Sankey con coocurrencia de los códigos 'lenguaje de la euforia' y 'citas de los pasajeros' con los componentes del paisaje.



Fuente: elaboración propia a partir del software Atlas. Ti 9

El contenido visual de los folletos

El contenido visual atrapa la atención del turista potencial mediante una atracción inmediata. La imagen ayuda a hacer visible el intangible producto turístico (Francesconi, 2011). Es así como Jenkins señala:

El poder de la imagen visual para inspirar viajes a lugares distantes está muy bien explotado por los constructores de mitos en el marketing turístico y es importante para el entendimiento de la conducta del turista (Jenkins, 2003, p. 305).

Siguiendo con el análisis de los folletos, en relación con el contenido visual, 746 imágenes fueron utilizadas. En la mayoría de los casos, la distribución de las imágenes siguió el mismo patrón, usando una fotografía deslumbrante con colores vivos para la portada, fotos, diversas

imágenes de diferentes componentes del paisaje antártico, retratos del *staff*, mapas para cada viaje y varias fotos de pasajeros, con quienes el turista potencial se pudiera sentir identificado.

Con el fin de clasificar las imágenes, el tema principal que aparece en la foto fue el que se tuvo en cuenta. A través de las imágenes, las operadoras turísticas no solamente promocionan el viaje utilizando fotografías de destacados componentes del paisaje, sino que también muestran características de los servicios que ofrecen abordo, tales como amenidades, miembros del *staff*, el buque, actividades, etc. Del total de imágenes, el 43% corresponde a las tres categorías de componentes del paisaje que ya se habían analizado en el contenido textual. De ese porcentaje, los componentes abióticos y bióticos fueron significativamente los más importantes

en el contenido visual con un 47% y 44% de representación respectivamente. Las imágenes conteniendo hielo y pingüinos como elementos principales lideraron la participación, el hielo se encuentra presente en la mayoría de las imágenes, ocupando un lugar secundario cuando aparece vida silvestre o pasajeros. Entre los pingüinos, el más común es el pingüino de vincha (*P. papua*), seguido por el de ojo blanco (*P. adeliae*),

el pingüino de barbijo (*P. antarcticus*) y, en último lugar, el pingüino emperador (*A. forsteri*) presente únicamente en los folletos de las operadoras que comienzan con algún itinerario muy temprano en la temporada turística, única opción para aproximarse a sus colonias antes que vayan al mar. Por otro lado, imágenes del pingüino rey aparecen con frecuencia, pero en los itinerarios que incluyen Islas Malvinas e Islas Georgias del Sur.

En la tabla 1, se muestran las relaciones entre las imágenes de los componentes del paisaje con códigos referidos a los transportes que utilizan las operadoras turísticas para acceder a la Antártida (avión y barco), los botes semirrígidos o Zodiacs utilizados para los desembarcos y paseos y los visitantes como centro de atención en el material promocional. La mayor vinculación corresponde al encuentro en las mismas imágenes de visitantes en el hielo, zodiacs con visitantes en el hielo y las embarcaciones de las operadoras turísticas en una escena rodeada de hielo en cualquiera de sus formas. Las montañas ofrecen un escenario en este mismo sentido. En tanto si bien los pingüinos ocupan un lugar destacado

en las imágenes, no se los presenta en conjunto con los visitantes o con formas de transporte, probablemente asociado a demostrar que no

Tabla 1. Tabla de coocurrencias demostrando las relaciones de códigos entre imágenes

	Avión 4	Barco 92	Visitantes 125	Zodiacs 50
Aves 49	0 (0.00)	0 (0.00)	2 (0.01)	0 (0.00)
Exploradores 82	0 (0.00)	3 (0.02)	1 (0.00)	0 (0.00)
Hielo 228	1 (0.00)	42 (0.15)	83 (0.31)	44 (0.19)
Mamíferos m... 105	0 (0.00)	4 (0.02)	13 (0.06)	11 (0.08)
Montañas 81	1 (0.01)	28 (0.19)	29 (0.16)	9 (0.07)
Pingüinos 211	0 (0.00)	7 (0.02)	16 (0.05)	3 (0.01)
Sitios históri... 29	0 (0.00)	1 (0.01)	1 (0.01)	0 (0.00)

Fuente: elaboración propia a partir del software Atlas. Ti 9

se genera una invasión con la vida silvestre. En los casos que sí aparecen tanto mamíferos marinos como pingüinos asociados a la presencia turística, se observan desde lejos, no interactuando en la escena.

En la figura 4 se presentan algunos ejemplos de la correspondencia entre componentes en las imágenes presentadas en los folletos. En el caso de la fila 'A', se observa la combinación de embarcaciones con hielo y montaña, en el grupo 'B' vida silvestre con embarcaciones, hielo y pasajeros. En el grupo 'C' las imágenes se relacionan con los exploradores de la 'era heroica' y sus embarcaciones, interactuando con pingüinos y hielo.

Figura 4. Ejemplos de imágenes mostrando distintas correspondencias. Fuente: Imágenes tomadas de los diferentes folletos analizados (2019-2020), según fueron codificados para este trabajo y su orden de aparición en la imagen: de F10_p.11; F7_p.7; F2_p.5; F3_p.17; F15_p.27; F6_p.; F15_p.8; F3_p.5 y F8_p.2.



CONSIDERACIONES FINALES

La narrativa de los materiales promocionales contiene un peso específico al asignar valoraciones al paisaje antártico, probablemente estas valoraciones se encuentren relacionadas con la impresión que produce la lejanía de la Antártida de espacios densamente poblados como así también su estado de cuasi prístinidad. En este sentido, las imágenes sobre Antártida están básicamente reforzadas desde símbolos que representan la naturaleza no domesticada y salvaje y evidencian el poder subyacente del temor reverencial que provoca miedo y, al mismo tiempo admiración.

Antártida despierta sensaciones superlativas que se expresan en palabras e imágenes desde la perspectiva de la promoción de las operadoras turísticas. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede señalar cómo el círculo de la representación tiende a reproducir aquellas imágenes que resultan icónicas de la Antártida, coincidentes con los contenidos textuales y visuales de los folletos. Seguramente y siguiendo este círculo de representación, las impresiones de los visitantes volverán a las operadoras turísticas para así retroalimentar el círculo.

El paisaje antártico alcanzó prácticamente el mismo énfasis a través de las palabras y de las imágenes, siendo el hielo y la vida silvestre los componentes mayormente destacados. Los pingüinos son reconocidos como la especie más carismática, resultando emblemático y, en consecuencia, transformándose en la especie referente de Antártida. Cabe destacar que los mamíferos marinos, aunque de carácter no predecible para la observación, también ocupan un lugar importante.

Los componentes antrópicos, especialmente las referencias a los exploradores, fueron más relevantes en el contenido textual de los folletos, esto probablemente se debe a que es más sencillo describir eventos relacionados con la historia de la exploración antártica en palabras que en imágenes visuales, además, el uso de frases tomadas de los cuadernos de bitácora de estos exploradores es un recurso ampliamente utilizado para inspirar al potencial visitante antártico. Entre los exploradores, la figura de Ernest Shackleton es destacada por sobre las demás, respondiendo a un relato ya prácticamente estructurado y hegemónico de las operadoras turísticas que instalaron una narrativa dominante y que forma parte de las representaciones de los visitantes antárticos al reconocerlo como el gran explorador antártico.

Cuando se realizan referencias al paisaje antártico en su conjunto, considerándolo como una unidad, se utilizan palabras específicas que se repiten tanto en los folletos como en las descripciones de los pasajeros: impresionante, magnífico, prístino, más allá de la imaginación, entre otros. Todos estos términos mantienen la función de hipérbolo, relacionada con el lenguaje de la euforia, tan propio del género del turismo. Estas palabras representan los atributos de la Antártida dando la idea de un sentimiento poderoso y arrollador. Asimismo, el paisaje antártico es definido al enfatizar palabras que remiten a lo remoto, naturaleza salvaje, vastedad e inmensidad, palabras con una fuerte connotación de unicidad. Por otra parte, las descripciones de sitios históricos hacen alusión a las dificultades y a las epopeyas épicas de los exploradores, acentuando el carácter aislado y lejano del lugar.

BIBLIOGRAFÍA

- Baloglu, S. y McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of tourism research*, 24 (6): 808-89.
- Berdoulay, V. (2012). El sujeto, el lugar y la mediación del imaginario. En A. Lindón y D. Hiernaux (Dir.). *Geografías de lo imaginario* (pp.49-64). México: Anthropos.
- Bigné, J. y Sánchez, M. (2001). Evaluación de la imagen de destinos turísticos: una aplicación metodológica en la comunidad Valenciana. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 10 (3): 189- 200.
- Calvi, M. V. (2010). Los géneros discursivos en la lengua del turismo: una propuesta de clasificación. *Ibérica*, 19: 9-31.
- Camprubí, R.; Guía, J. y Comas, J. (2009). La formación de la imagen turística inducida: un modelo conceptual. *Pasos*, Vol. 7 (2): 255-270.
- Chadefaud, M. (1987). *Aux origines du tourisme dans les pays de L'Adour. Du mythe a l'espace: en essai de géographie historique*. Bordeaux: Universidad de Bordeaux.
- Dann, G. M. S. (1996). *The language of tourism. A sociolinguistic perspective*. Wallingford: CAB International.
- Febas Borra, J. L. (1978). Semiología del lenguaje turístico. *Estudios turísticos* 57-58: 17-192.
- Francesconi, S. (2011). Images and writing in tourist brochures. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 9 (4): 341-356.
- Francesconi, S. (2014). *Reading tourism texts. A multimodal analysis*. Toronto: Channel view Publications.
- Fontana, P. G. (2014). *La pugna antártica*. Buenos Aires: Guazivirá.
- Gandin, S. (2015). Translating the representation of the tourist landscape: A corpus- based study. *Topics in linguistics*, No 15: 1-14.
- Jafari, J. (2000). *Encyclopedia of tourism*. Nueva York: Routledge.
- Jenkins, O. (2003). Photography and travel brochures: The circle of representation. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*. Vol. 5 (3): 305-328.
- Molina, A. y Águeda, E. (2006). Tourism brochures. Usefulness and image. *Annals of Tourism Research*, Vol. 33 (4): 1036-1056.
- Tuán, Y. (2007). *Topofilia*. Un estudio de las percepciones, actitudes y valores sobre el entorno. Tenerife: Melusina. [1974].
- Tuán, Y. (2008). *Space and place. The perspective of experience*. Minneapolis: University Press. [1977].
- Urry, J. (2004). *La mirada del turista*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Vereda, M. (2010). Images of Antarctica and Ushuaia (Argentina) as a Gateway port. En M. Hally J. Saarineen (Eds.). *Tourism and change in polar regions. Climate environment and experience* (pp. 236-246). Nueva York: Routledge.

Vereda, M. y Jensen, M. (2014). Territorios remotos del turismo: la articulación de espacios turísticos asociados en el Atlántico Sur meridional. *Actas VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística*. 25-27 de septiembre 2014. Universidad Nacional del Comahue, Neuquén.

COMUNICACIÓN DIGITAL Y SERVICIOS ¿CÓMO COMUNICAN DIGITALMENTE SUS SERVICIOS, LOS CONTADORES DE LA CIUDAD DE NEUQUÉN?

Evelin Hermosilla Fuentealba

evelinhermosilla@hotmail.com

Gabriela Marenzana

gmarenzana@yahoo.com.ar

Carlos Espinosa

carlospinosafatu@gmail.com

Universidad Nacional del Comahue \ Facultad de Turismo \ Argentina

RESUMEN

El presente trabajo posee como objetivo analizar las estrategias de comunicación digital que utilizan los servicios profesionales contables, en la ciudad de Neuquén. Se propuso como instrumento de relevamiento encuestas aplicadas a 112 profesionales contables. Se aplicó observación directa a 40 páginas de Instagram con la finalidad de identificar los contenidos de los canales de comunicación que utilizan. Los resultados hallados detectaron el grado de conocimiento de estrategias de Marketing y cuáles son los medios de comunicación digital utilizados para comunicarse con su público objetivo. De estos datos es posible señalar que, Instagram se posiciona como el instrumento más utilizado de los tipos de redes sociales. Se concluye que existe desaprovechamiento de la herramienta de Instagram como recurso para establecer contacto con el público objetivo mediante estrategias de largo plazo y menos aún prácticas de marketing digital. De lo

expuesto se sugiere fortalecer en los servicios contables las estrategias de marketing debido a su real beneficio, desde la orientación de venta de servicios en la optimización de conectar con sus clientes o posibles clientes, conocer la cuota de mercado, hasta la estrategia de comunicación.

Palabras Clave: estrategias - comunicación digital - servicios profesionales contables.

Recibido: 26 / 09 / 2023 | **Aceptado:** 01 / 07 / 2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Hermosilla Fuentealba, E.; Marenzana, G. y Espinosa, C. (2024). Comunicación digital y servicios contables : ¿Cómo comunican digitalmente sus servicios, los contadores de la Ciudad de Neuquén?. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 1–11.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se presenta el modo de llevar adelante las prácticas de comunicación digital de los profesionales contables de la ciudad de Neuquén.

Se parte de la noción de que el marketing tradicional busca vender productos, el marketing de servicios busca impactar en la percepción del consumidor para que consuma un determinado servicio y que, además, perciba que sus expectativas fueron superadas.

En el caso de los servicios, principalmente profesionales, como se quiso realizar en este trabajo, el marketing se debe enfocar en crear una mejor experiencia para el cliente, mejorando los servicios. Para ello es necesario construir un plan de comunicación para llegar y retener a los clientes para que quieran quedarse. Por lo tanto, este trabajo está enfocado en el marketing comunicacional de empresas de servicios profesionales, en la ciudad de Neuquén. El aporte que puede brindar este estudio, es ayudar a estos profesionales, a que puedan realizar, de manera organizada, orientada y sistematizada prácticas de marketing de contenidos digitales. Para ello, se planteó como objetivo analizar las estrategias de comunicación digital que utilizan los servicios profesionales contables de la ciudad de Neuquén. Primeramente, se presenta el marco teórico estructurado a través de los conceptos de Marketing Digital, Comunicación Digital, finalizando con las herramientas de comunicación digital. Seguidamente se alude a la metodología empleada y se presentan los principales resultados obtenidos, con su correspondiente conclusión.

MARCO TEÓRICO

Marketing digital

El marketing del Siglo XXI ya no es transaccional sino relacional, es la era del neuromarketing. En este sentido, recolectar información de los clientes es tanto o más importante que transmitirle información. Con este enfoque las empresas mejoran sus relaciones con los clientes e identifican mejor las necesidades de estos (Guadarrama Tavira y Rosales Estrada, 2015).

La orientación al cliente se transita mediante un marketing personalizado que implica conocer cómo, cuándo y qué necesitan, qué precios está dispuesto el cliente a pagar por el producto, incrementar sus expectativas y hacerlos sentir parte de la organización (Evans, 2002).

De esta forma, Guadarrama Tavira y Rosales Estrada (2015) señalan que se desarrolla en un escenario donde los clientes varían en sus preferencias, necesidades, comportamiento ante la compra y su sensibilidad al precio; la empresa se focaliza en clientes individuales y se organizan más en torno al cliente que al producto/servicio.

El marketing digital está cobrando cada vez mayor relevancia para las pequeñas y medianas empresas. Esto se debe no sólo a los avances de la tecnología, sino también a los cambios primordiales en el comportamiento de los consumidores, como también en su estilo de vida, donde los medios digitales ya son parte de su día a día (Kotler, 2007).

El Marketing Digital simboliza un cambio dramático a favor de las búsquedas y compras de bienes y servicios independientemente de la publicidad, campañas de marketing y mensajes.

Los clientes toman decisiones bajo sus propios términos, tomando como referencia las redes de confianza para formar opiniones (Corrales, Coque y Brazales, 2017).

El comprador actual ha cambiado. Es un consumidor que gracias a internet y a las redes sociales se ha vuelto más informado y exigente; demanda atención, rapidez y soluciones inmediatas a sus necesidades. Ya no es un cliente fiel, no tiene inconvenientes en cambiar sus preferencias ante una mejor atención.

Con esta información se deben seleccionar adecuadamente los canales de preferencia de cada público y transmitir el mensaje a través de los canales que eligen utilizar. De nada sirve invertir recursos de tiempo y dinero en un canal donde no se encuentra presente el público objetivo, dado que no se van a obtener los resultados deseados.

Comunicación digital

Desde los años 60 hasta la actualidad, Internet ha revolucionado y ha sobrepasado todas las expectativas, fronteras y límites establecidos, existiendo un enorme número de usuarios que transitan la red.

Estos avances tecnológicos y el crecimiento de Internet han modificado la forma de concebir a la sociedad. En la actualidad, existen grupos de personas que se vinculan, interaccionan y se relacionan frecuentemente fuera de un espacio físico. De hecho, como lo afirma el autor Llorens Cerdá (2001), estas denominadas máquinas de comunicar que abundan nuestro espacio doméstico y profesional, privado y público no son meros instrumentos, sino profundos dispositivos que continúan cambiando cualitativamente la forma en que las personas

perciben el mundo y la relación con los demás, sin que de momento resulte posible predecir dónde los llevará finalmente la tecnología y la información.

Lejos de ser una herramienta de difusión y con el desarrollo de Internet a nivel global, la comunicación digital se configura hoy como productora principal de sentidos y significados. A pesar de ello en los últimos años, como se mencionaba anteriormente, con la aparición de Internet se ha “revolucionado” la existencia, se han generado nuevos espacios y se han introducido distintos escenarios para estas prácticas comunicacionales. En este sentido, los medios digitales han venido a “democratizar” la comunicación en general, al darles posibilidades a los usuarios de ser ellos mismos quienes producen los contenidos para los medios digitales (Mottironi, 2014).

También, cabe señalar que debe tenerse presente la interacción dinámica que se genera a partir del surgimiento de la Web 2.0 hace unos años atrás, entendido como una evolución natural de la Web inicial enfocada al usuario, pasando por una plataforma técnica para múltiples desarrollos de aplicaciones hasta arribar a una era en la que el usuario toma protagonismo real como productor, consumidor y difusor de contenidos y servicios (Zanoni, 2008).

Siguiendo al autor, describe que los componentes principales de la Web 2.0 se conforman por “plataforma”, entendida como la idea rectora de que el usuario pueda usar la web como si se tratara de un programa de software común; de esta manera, ya no es necesario contar con una computadora propia para usar estos servicios, es decir, los ejemplos se cuentan por cientos, como el servicio de correo electrónico de Google –Gmail-, Flickr, para

alojar, editar y compartir con otros usuarios fotografías *online* y *bloglines*, un agregador de *feeds* para leer *blogs* y noticias cada vez que se actualicen. Otro componente es la llamada “inteligencia colectiva” y el ejemplo más claro es el link (o vínculo), es decir, cuanto más links tenga un servicio, *blog*, perfil de *Facebook* o foto, mejor rankeará en buscadores como *Google* y simultáneamente más usuarios captará. Por otro lado, la “participación” del usuario deja de ser sujeto pasivo, receptor de información como en los sitios estáticos antiguos, y en la web actual el usuario toma el papel protagónico y participa activamente aportando información que comparte con el resto de la comunidad. Por último, éste tiene la “velocidad”, la cual se trata de sistemas programados que le permiten al usuario interactuar online con aplicaciones a gran velocidad, como si estuviese navegando su propia computadora (Zanoni, 2008). En suma, si antes las personas tenían problemas para poder conectarse a Internet y si lo hacían no podían más que sólo ver páginas web, hoy en día la web 2.0 permite tener la facilidad de relacionarse y comunicarse con otras personas y no sólo observarlos; esta podría ser la respuesta del porqué Internet ha tenido tanto auge en los últimos años (López Salazar, 2013).

Las redes sociales virtuales se definen como estructuras en que los diferentes grupos mantienen relaciones sentimentales, amistosas o laborales en el contexto de la Web 2.0, multiplicando los espacios de información, discusión e intercambio, de acuerdo con preferencias, intereses, entre otros factores.

El acelerado desarrollo de sistemas de redes sociales virtuales ha sido un gran impacto en el mundo, sobre todo ha instaurado un nuevo tipo de cultura, que forma parte de las relaciones sociales, como también de las empresariales,

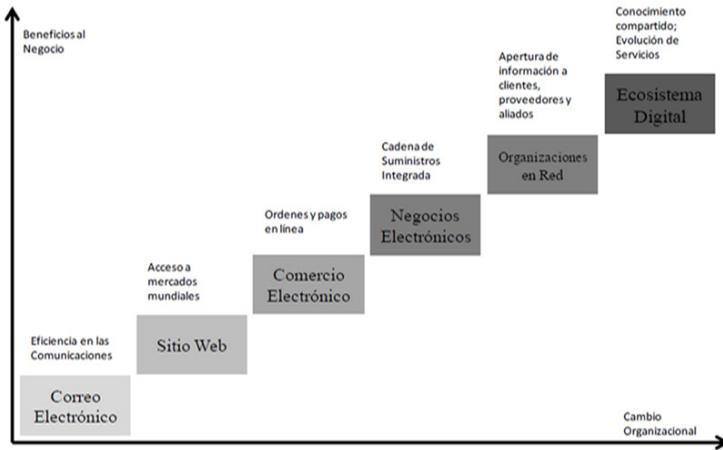
reconfigurando campos sociales, formas de producción de conocimiento, como también las interrelaciones personales.

Esta interacción, se sustenta en el uso de las herramientas tecnológicas diseñadas para la creación de comunidades de personas en las que la comunicación de forma instantánea, permite intercambiar ideas, reencontrarse con otras personas, compartir e intercambiar información en diferentes medios. De igual forma también son utilizadas por grandes empresas, organizaciones y compañías para divulgar sus productos y servicios, abriendo un encuentro más cercano entre sus clientes (Yanez Palacios, 2017).

La comunicación digital dejó de ser opcional hace mucho tiempo, ya es un elemento indispensable para todas las empresas. En este sentido, es importante mencionar a Gray (Pérez Canto, et al., 2012) quien expresa que los intentos para explicar y analizar los procesos de adopción de TIC entre las pequeñas empresas parecen circunscribirse a tres enfoques generales, a saber:

- El determinismo tecnológico (desde la oferta), refiere a los procesos racionales donde la oferta de las más avanzadas aplicaciones de TIC crean su propia demanda al posibilitar un desempeño empresarial superior. Este enfoque propone una visión sobre la adopción de TIC y el desarrollo del negocio en etapas progresivas y lineales, donde se inicia incorporando tecnologías sencillas. A medida que los procesos se optimizan y se obtienen beneficios, se integran tecnologías más complejas, adaptando la organización en función de estas nuevas herramientas.

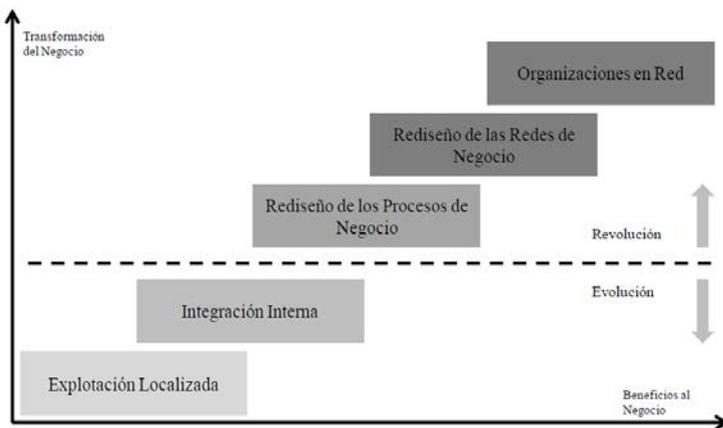
Figura 1. Modelo Escalera de la Adopción de TIC



Fuente: (Pérez Canto, et al.,2012).

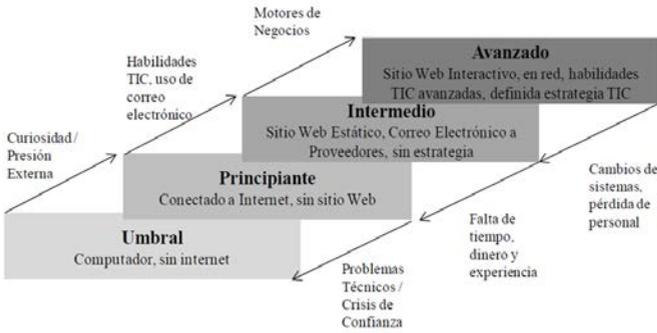
- La estrategia del negocio responde a las exigencias competitivas del entorno y a los cambios del mercado, lo que impulsa a los pequeños emprendedores a adoptar TIC. A medida que superan las etapas iniciales y reconocen los beneficios que las TIC más avanzadas aportan al negocio, estos emprendedores avanzan hacia niveles superiores de desarrollo.
- El enfoque de las redes sociales muestra que la adopción no sigue necesariamente un proceso lineal y solo ocurre cuando el propietario está preparado. Este estado depende de factores cotidianos, como las expectativas personales, la presión de los pares y el entorno empresarial, que influyen en las opiniones, actitudes y comportamientos de los pequeños empresarios.

Figura 2. Modelo de Integración al Negocio en la Adopción de TIC.



Fuente: (Pérez Canto, et al.,2012).

Figura 3. Escalera de Apropiación de Internet.



Fuente: (Pérez Canto, et al.,2012).

Medios y/o herramientas de comunicación digital

Son aplicaciones y programas disponibles en internet que facilitan la realización de diversas tareas.

Las herramientas digitales poseen diferentes campos de acción que ayudan a realizar una tarea de manera más rápida y organizada. A continuación se mencionan y explican las más utilizadas:

- Correo electrónico: es una de las herramientas más utilizadas y preferidas por los usuarios para establecer comunicación con su equipo de trabajo o personas que participan en un proyecto común, y sus clientes. Permite economizar tiempo y dinero ya que se tiene la posibilidad de enviar a un gran número de usuarios la misma información (Aguilar, 2022).
- Sitios web y *blog*: es un formato que permite realizar auto publicaciones para dar a conocer los contenidos que se crean, diseñan, comparten y se gestionan con una audiencia específica (Aguilar, 2022).
- YouTube: esta plataforma posibilita generar y compartir contenido mediante un canal personalizado, donde se sube material audiovisual. Se estableció en el año 2005 con el objetivo de publicar videos e historias sin ningún costo (Prieto, 2012).
- Redes Sociales: son una expresión del lenguaje común como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, entre otras, forma parte de la vida diaria ocupando un lugar importante en la comunicación en cualquier ámbito ya sea de negocios, relaciones sociales, educativas, entre otros (Ponce, 2012). A continuación se mencionan algunas de las redes sociales más utilizadas.
- Facebook: Es una red social creada en el 2004 por un ex estudiante de Harvard, Mark Zuckerberg. Permite la conexión entre personas a través de un computador, celular o *Tablet*, los usuarios comparten información tanto personal como profesional por medio de mensajes, videos, *likes*, historias en tiempo real y comentarios (Aguilar, 2022).
- El *podcast* es una especie de *blog* en audio, muy cómodo para el receptor, porque

puede suscribirse y escuchar los diferentes episodios en cualquier momento y situación.

- Instagram: es una aplicación que se unió a las redes sociales en el año 2010, la cual ofrece la función de subir fotos, videos e historias al mundo virtual con las opciones de usar filtros, editar y compartir en las distintas plataformas (Madrigal Romero, 2015). *Instagram* es una red social que brinda la posibilidad de compartir imágenes en dispositivos móviles y tablets. La principal característica de esta plataforma son los filtros de mejora de las imágenes compartidas a través de herramientas de usos relativamente sencillas. También se puede integrar con otras redes sociales tales como: *Facebook*, *Twitter* o *Flickr* que la transforman en una interesante herramienta.

Por su parte Carrillo Enríquez & Guerrero Solé (2019) indican que *Instagram* para empresas se ha convertido en una plataforma popular entre las compañías, no solo por su creciente número de usuarios, sino también por sus características, dentro de las cuales destaca la tendencia de contenido visual de marketing en redes sociales. *Instagram* mejora la narrativa visual de las empresas, se basa en la idea de compartir para impulsar una acción compartiendo contenido en el cual los usuarios reaccionan por medio de “Me gusta”, comentarios o empezando a seguir el perfil de la empresa.

Contenido de comunicación digital

Los contenidos digitales son toda la información que es posible mostrar en un medio digital. Tanto en una propia página web como en redes sociales o en cualquier aplicación de internet.

Estos contenidos son clave para todas las estrategias de marketing que se propongan, ya que el contenido de calidad es uno de los pilares esenciales de cualquier proyecto digital.

DISEÑO METODOLOGICO

Tipo de investigación y enfoque

El presente trabajo ha sido diseñado bajo el planeamiento metodológico del enfoque cuantitativo, ya que se determinaron cuantitativamente las tendencias del fenómeno de estudio.

La investigación que se planteó en este trabajo es de tipo exploratoria-descriptiva. Sabino (1996) indica que “la perspectiva metodológica es de tipo exploratorio, ya que en esta investigación se pretendió dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto de una determinada realidad” (p .28). Considerando lo expuesto, este estudio intenta conocer las estrategias de comunicación que aplican los profesionales contables de Ciencias Económicas en la Ciudad del Neuquén.

En su aspecto temporal corresponde a un estudio de tipo transversal debido a que se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2013).

Unidad de análisis y muestra

Para lograr indagar las unidades de análisis, se partió de los datos de contadores matriculados en Ciencias Económicas en la Provincia de Neuquén, que pertenecen al colegio de

profesionales. De los 1775 profesionales de ciencias económicas, el 93% son contadores, 4% son licenciados en administración y 0,8% son licenciados en economía.

Tabla 1. Profesionales de Ciencias Económicas matriculados al cierre del año 2021

Profesionales de Cs. Económicas	Matriculados 2021
Contadores Públicos	1649
Licenciados en Administración	69
Licenciados en Economía	14

Fuente: elaboración propia en base a la Memoria Anual CPCEN (2022).

El criterio muestral es no probabilístico-por conveniencia, si bien implica una falta de representatividad, se lo seleccionó esperando obtener una mayor precisión en cuanto a los elementos de investigación. Es de conveniencia o intencional, porque se escogieron unidades de manera no fortuita sino completamente arbitraria y significativa, designando a cada unidad según características que resultaron relevantes para el investigador (Sabino, 1996).

Las unidades de análisis se componen de cada uno de los profesionales independientes de servicios contables que ofrecen los mismos en la ciudad de Neuquén, los cuales experimentan distintas realidades en relación a su política de marketing personal, específicamente, en cuanto a la comunicación digital con su público objetivo.

Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son de tipo primario, utilizando:

- Encuestas: Como instrumentos de recolección de datos se obtuvieron 112 encuestas mediante cuestionario de *google forms*, elaborado con preguntas abiertas y cerradas (o una combinación de ambas) de acuerdo a las necesidades de la investigación, para conocer la opinión sobre este tema de los profesionales que ofrecen servicios contables en la ciudad de Neuquén.

- Observación Directa: se llevó a cabo a través de la observación estructurada “es una forma de observación del contenido de comunicaciones verbales y no verbales” (Hernández Sampieri et al., 2006:374). Se realizó mediante la elaboración de una Ficha de Observación de Página de Instagram de Servicios Contables relevando un total de 40 páginas de *Instagram*. La selección se realizó a partir de los siguientes filtros de búsquedas:

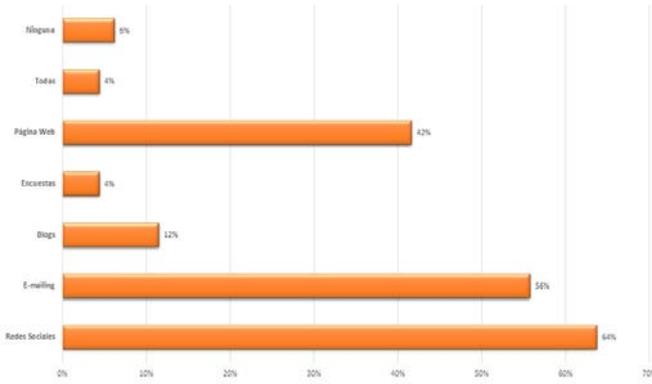
- #estudiocontableneuquén
- #contadorneuquén
- -#contadoraneuquén
- #contableneuquen

RESULTADOS

En primer lugar, se presentan los resultados obtenidos sobre medios de comunicación digital utilizados por los profesionales contables, para comunicarse con su público objetivo.

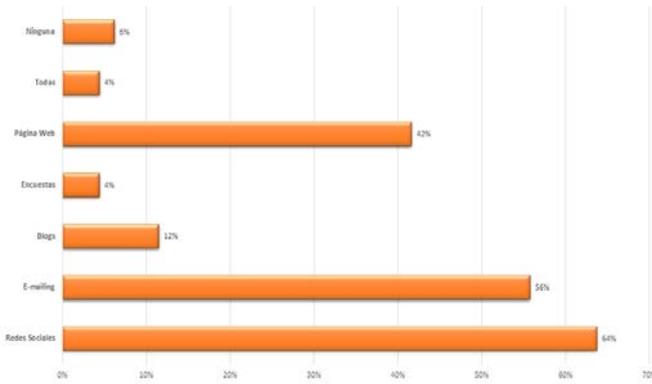
En el gráfico N°1, se observa que, del total de los encuestados, respondieron en un 6%

Gráfico 1. Utilización de herramientas digitales



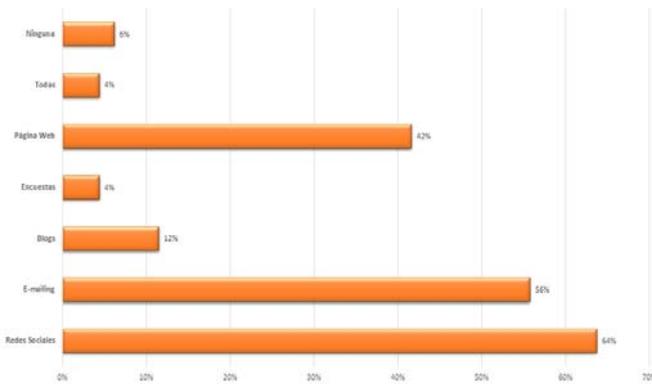
Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfico 2. Motivo de uso de herramientas digitales



Fuente: elaboración propia (2022).

Gráfico 3. Canales de promoción de servicio contable



Fuente: elaboración propia (2022).

no utilizar ninguna herramienta digital, el 4% utiliza todas, el 42% utiliza la Página Web, el 4% las encuestas, el 12% blogs, el 56% el E-mailing, y el 64% utiliza las Redes Sociales.

Los datos evidencian que la herramienta digital mayormente elegida por los profesionales son las redes sociales para interactuar y comunicarse con su público objetivo. Tal como fue expresado por Ruiz (2021) la comunicación digital es muy importante actualmente debido a su gran eficacia. Además de tratarse de un método muy sencillo, permite transmitir y compartir mensajes de manera mucho más rápida.

En el gráfico N° 2, se observa que, del total de los encuestados, el 42% señaló que lo hace para comunicarse con otros agentes y desarrollar una red de negocios, el 4% con otros profesionales del sector, el 12% lo usa con su personal, el 56% se contacta con proveedores y el 64% para comunicarse con clientes y un 4% asignó que utiliza las herramientas digitales por otros motivos.

En el caso de las respuestas indicadas como otros mencionaron: Capacitación, Afip/ Rentas, información con el CPCEN, desarrollar redes de contactos, que se pueda generar triple impacto

como finalidad del desarrollo de negocios, redes personales, o bien no utilizó redes con fines profesionales.

En el gráfico N°3, se observa que del total de los encuestados, respondieron en un 35% no utilizar ningún canal, el 2% utiliza *YouTube*, el 1% *Google+*, el 22% utiliza *Linkedin*, el 41% *WhatsApp*, el 4% *Twitter*, el 32% *Instagram*, el 27% *Facebook* y el 29% utiliza la Página Web. De la pregunta “otros”, los encuestados respondieron en un 2% por medio de recomendación de Clientes, el 4% por *Guía Cores digital* y el 1% utilizan *Telegram*. Por último, un 6% expresó que utiliza otros canales para hacer conocer su estudio o servicio contable.

En el gráfico N°4, se observa que casi la mayoría de los encuestados está muy de acuerdo y de acuerdo con la consulta sobre si los medios digitales juegan un papel importante en la comunicación instantánea. El 12% expresó estar ni de acuerdo ni desacuerdo, el 2% muy en desacuerdo y sólo el 1% en desacuerdo.

De los datos expuestos que refieren a los medios de comunicación digital utilizados por los profesionales contables, para comunicarse

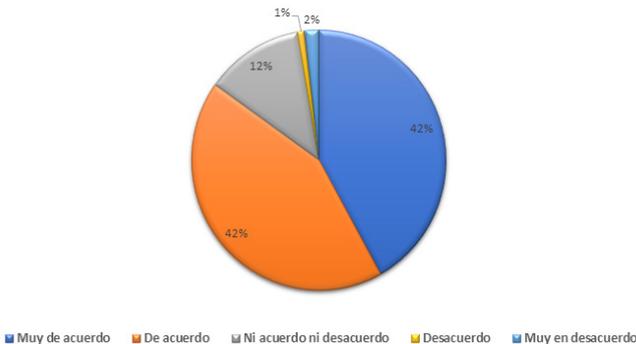
con su público objetivo se conoció que las herramientas más utilizadas son las redes sociales y la página web.

Ahora bien, considerando las palabras de Ruiz (2021) estos medios son de importancia debido a su gran eficacia debido a que permite transmitir y compartir mensajes de manera mucho más rápida.

Entre los motivos identificados por los profesionales para utilizar estas herramientas, destacan la necesidad de comunicarse con otros actores y desarrollar una red de negocios, así como la interacción con proveedores. La mayoría afirmó que las utilizan principalmente para comunicarse con los clientes.

Los datos expuestos permiten afirmar lo expresado por Yáñez Palacios, (2017), las interacciones de una comunicación de forma instantánea, permite intercambiar ideas, reencontrarse con otras personas, compartir e intercambiar información en diferentes medios, de igual forma también son utilizadas por grandes empresas, organizaciones y compañías para divulgar sus productos y servicios, abriendo un encuentro más cercano entre sus clientes.

Gráfico 4. Canales de promoción de servicio contable



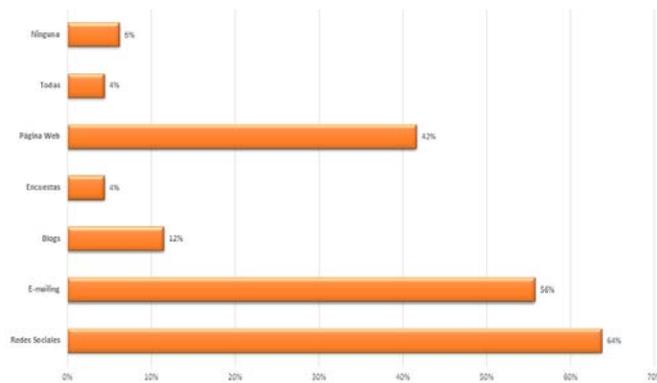
Fuente: elaboración propia (2022).

Esto indica que los contenidos propuestos en las herramientas digitales son clave para todas las estrategias de marketing que se propongan, ya que el contenido de calidad es uno de los pilares esenciales de cualquier proyecto digital.

A continuación, se analizan los contenidos de los canales de comunicación que utilizan profesionalmente los servicios contables.

En el gráfico N°5, se observa que, del total de los encuestados, respondieron en un 20% que no ha utilizado ninguna estrategia, el 15% otras, como comunicación de novedades de distintos programas, el 29% para formar redes de trabajos con otros profesionales, el 18% para detectar nuevas necesidades de los clientes, el 15% para promoción *online* del servicio contable, el 30% para distribución de nuevos contenidos o información actualizada, el 6% para publicar el precio del servicio contable. Por último, el 59% para comunicar sus servicios.

Gráfico 5. Motivo por el cual ha utilizado estrategias de contenido de comunicación.



Fuente: elaboración propia (2022).

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo central analizar las estrategias de comunicación digital empleadas por los servicios profesionales contables en la ciudad de Neuquén. Este estudio surgió a raíz del repentino e inesperado contexto pandémico, que planteó como principal limitante el contacto con los clientes actuales y potenciales. Ante esta situación y la necesidad de seguir ofreciendo servicios, el marketing emergió como una herramienta clave para captar nuevos clientes y mantener la comunicación con los existentes.

Así, esta problemática profesional se convirtió en un tema de interés y relevancia para un estudio científico.

Los datos obtenidos en la investigación revelaron que los profesionales contables reconocen la importancia de la comunicación como herramienta no solo para la retención y fidelización de clientes, sino también como un instrumento vital para el crecimiento y desarrollo empresarial, así como una oportunidad para incrementar ingresos. En este sentido, se puede observar una aceptación

por parte de los profesionales del uso de nuevas tecnologías y dispositivos digitales como herramientas indispensables para el desarrollo empresarial.

Además, se indagó sobre el grado de conocimiento que poseen los contadores neuquinos respecto a las estrategias de marketing digital. Los hallazgos mostraron que los encuestados tienen un nivel medio de conocimientos sobre comunicación digital. Sin embargo, en gran medida, carecen de conocimientos específicos sobre estrategias de marketing. Estos resultados, de acuerdo con la Escalera de Apropiación de Internet desarrollada por Pérez Canto et al. (2012), indican que los profesionales contables se encuentran en un nivel principiante en cuanto a habilidades y uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC). Esto sugiere que la falta de gestión de marketing entre los contadores puede deberse a un déficit de conocimiento, capacitación o asesoramiento específico sobre cómo implementar herramientas que faciliten un mayor contacto e interacción con su público objetivo.

En relación con los medios de comunicación digital utilizados por los contadores para conectarse con su público objetivo, los datos indicaron que *WhatsApp* e *Instagram* son las plataformas más empleadas, destacándose *Instagram* por su eficacia. Esta red social permite transmitir y compartir mensajes de forma rápida e instantánea, facilitando interacciones que van desde el intercambio de ideas hasta la divulgación de productos y servicios, creando así un acercamiento más personal con los clientes.

Finalmente, se identificó el tipo de contenido compartido por los servicios contables a través de sus canales de comunicación, siendo *Instagram* la plataforma más utilizada. La mayoría de los contenidos son informativos, abordando temas de interés público como aumentos salariales, ganancias y regulaciones laborales. También se publican detalles sobre los servicios ofrecidos por los profesionales. Las reacciones del público muestran que las publicaciones con información de interés general generan mayores interacciones, mientras que hay poca participación en los contenidos específicos sobre servicios.

Los datos obtenidos evidencian un subaprovechamiento de *Instagram* como recurso para establecer contacto con el público objetivo, pudiendo revertirse mediante estrategias a largo plazo y prácticas de marketing digital que podrían proporcionar competitividad y sostenibilidad en el tiempo. Como se mencionó anteriormente, la falta de conocimientos o recursos en marketing lleva a los profesionales a implementar acciones básicas, guiadas más por la intuición que por una estrategia organizada y sistemática.

En este sentido, es fundamental abordar la necesidad de mejorar los conocimientos y la

aplicación de estrategias de comunicación por parte de los contadores, reconociendo que las prácticas de marketing digital son esenciales en las estrategias empresariales. Estas no pueden permanecer estáticas, dado que la tecnología de la información avanza constantemente e impone nuevas formas de comunicación y relación con los clientes, presentando desafíos para la toma de decisiones gerenciales.

Sería relevante que el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, que agrupa a los contadores, ofrezca capacitaciones sobre el uso de estas herramientas para desarrollar habilidades de comunicación digital con su público objetivo.

Cabe recordar que las empresas actuales enfrentan un aumento en las exigencias de los consumidores en términos de calidad y satisfacción. Esta demanda refleja la capacidad de compra de los individuos y su preferencia por adquirir bienes y servicios que no solo satisfacen sus necesidades, sino que también les brindan la experiencia de sentirse parte de la empresa. Esto obliga a los servicios contables a adoptar el marketing como una filosofía empresarial centrada en las necesidades del cliente, transformando estas necesidades en oportunidades de negocio.

Por último, es relevante resaltar que la comunicación digital ha dejado de ser opcional; hoy en día, es un elemento indispensable para todas las empresas. Por lo tanto, se sugiere fortalecer las estrategias de marketing en los servicios contables, dado su real beneficio, desde la orientación en la venta de servicios hasta la optimización del contacto con clientes y potenciales clientes, el conocimiento del mercado, el perfil del cliente ideal y la

estrategia de comunicación. Lograr revertir los resultados permitiría a los contadores un mejor posicionamiento en un contexto fuertemente competitivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, C. (2002). 16 herramientas útiles en la comunicación digital. *Entreperiodistas, Periodismo y Comunicación*. Recuperado de: <https://www.entreperiodistas.com/16-herramientas-utiles-la-comunicacion-digital/>
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2022). *Empleo del Sector Comercio y Servicios*. Cámara Argentina de Comercio y Servicios. Obtenido de <https://www.cac.com.ar/>
- Corrales, A. M. S., Coque, L. M. P., & Brazales, Y. P. B. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1161-1171.
- Evans, M. (2002). Prevention is better than cure: Redoubling the focus on customer retention. *Journal of Financial Services Marketing*, 2(7), 186-198
- Farfán Liévano, M.A. (2010): La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. *Cuadernos de Contabilidad*, 11(29), 347-365. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v11n29/v11n29a02.pdf>
- Guadarrama, E., Estrada, R. y Mireya, E. (2015). *Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad y Retención del Cliente*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- Henriquez, P. (2020). Covid-19 ¿Una oportunidad para la transformación digital de las pymes? Obtenido de <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/covid-19-oportunidad-transformacion-digital-pymes/>
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista. L (2013). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). McGraw Hill. México D.F.
- Kotler, P. (2007). *Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Llorens Cerdá, F. (2001). *La sociedad virtual. Apuntes para una genealogía de la cultura mediática*. Sevilla: Grupo de Tencología educativa.
- López Salazar, W. E. (Octubre de 2013). Estrategia de Comunicación Digital a través de redes sociales en línea. *Maestría en Comunicación*. El Salvador, El Salvador.
- Madrigal Romero, C. (2015). Instagram como herramienta de comunicación publicitaria: el caso de Made With Lof. (Trabajo Fin de Grado en Publicidad y Relaciones Públicas). Universidad de Sevilla: Sevilla. Recuperado de: <https://idus.us.es/handle/11441/41561>

- Mottironi, C. T. (2014). *Los medios digitales y la pasión: análisis de la fan page del club atlético Newell's old boys*. Tesis de Grado, Universidad Nacional de Rosario, Escuela de Comunicación social, Rosario.
- Yanez Palacios, J. F. (2017). *Las redes sociales y la adolescencias. Repercusión en la actividad física*. Guayaquil: Scielo. Recuperado el 28 de noviembre de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200033
- Pérez Canto, S., Castellano Azócar, L., Mejías Gamboa, J., & Parra Guerrero, F. (2012). *Modelo Conceptual para Caracterizar los Niveles de Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Portugal: Conference: XXII Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/324694679_Modelo_conceptual_para_caracterizar_los_niveles_de_adopcion_de_Tecnologias_de_Informacion_y_Comunicacion_en_las_micro_pequeñas_y_medianas_empresas
- Ponce, I. (2012). *Redes Sociales*. España: Observatorio Tecnológico del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado el 06 de diciembre de 2018, de <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/eu/internet/web-20/1043-redes-sociales>
- Prieto, R. (2012). *YOUTUBE como Paradigma del Vídeo y la Televisión en la Web 2.0*. (Memoria para optar al grado de Doctor). Universidad Complutense de Madrid: Madrid. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/19717677.pdf>
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Lumen/Hvmanitas.

INFLUENCERS DE VIAJES: LOS BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS HOTELERAS Y SU IMPACTO EN EL SEGMENTO MILLENNIALS

Sofía Kitler

sofiakittler@gmail.com

Cynthia Abraham

<https://orcid.org/0009-0001-8167-6592>

Marina Zanfardini

<https://orcid.org/0000-0002-8428-8325>

Universidad Nacional del Comahue \ Facultad de Turismo \ Argentina

RESUMEN

Con el desarrollo y el crecimiento de las redes sociales ha evolucionado el marketing digital, y con ello, el surgimiento de los influencers. La presente investigación abordó el uso de esta estrategia en un contexto específico, las empresas hoteleras, e indagó sobre sus ventajas y sus posibles impactos en el consumidor millennial.

Se realizó el análisis de los principales influencers de viajes de Argentina, se aplicaron entrevistas en profundidad a prestadores de servicios de alojamiento y se estudió el comportamiento de los millennials del Alto Valle de Río Negro y Neuquén, en Argentina.

Los resultados de este estudio revelan que la mayoría de los influencers de viaje analizados son del tipo “social media influencers”, con una sólida presencia en redes sociales. Las empresas hoteleras destacan la importancia de la credibilidad de estos influencers, ya que considera que su contenido es más

creíble que otras formas de publicidad. Por su parte los millennials consideran que los influencers tienen credibilidad y confían en sus recomendaciones, lo que influye significativamente en su elección de alojamiento turístico.

Los resultados de este estudio revelan una serie de hallazgos significativos en relación con los influencers de viaje y su impacto en la industria hotelera, así como en el comportamiento de consumo de los millennials del Alto Valle

Palabras Clave: influencers - viajes - hoteles, millennials.

Recibido: 20/11/2023 | **Aceptado:** 06/11/2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Kitler, S.; Abraham, C.; Zanfardini, M. (2024). Influencers de viajes: los beneficios para las empresas hoteleras y su impacto en el segmento millennials. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 33–49.

INTRODUCCIÓN

El marketing de influencia ha emergido como una de las estrategias digitales más adoptadas por las empresas con presencia en redes sociales, alcanzando un mercado global valuado en 21,1 billones de dólares, lo que representa un crecimiento de más del doble en comparación con 2019 (Statística, 2023). Los *influencers* resultan particularmente relevantes para conectar con los públicos más jóvenes debido a su poder de prescripción y su habilidad para generar contenidos digitales de interés para sus audiencias (San Miguel, 2020).

En particular, la generación de los *Millennials*, nacidos entre 1980 y 2000, se distingue por ser nativa digital y haber experimentado un entorno donde la tecnología se ha integrado de manera inherente en sus vidas. Equipados con teléfonos inteligentes, computadoras portátiles y otros dispositivos, están conectados de forma constante, las 24 horas del día, los 7 días de la semana, con un enfoque especial en las redes sociales. Los *millennials* valoran la autenticidad y la conexión emocional y los *influencers* pueden mantener una voz genuina en sus publicaciones. Por esto, resultan una audiencia habituada al uso de marketing de influencia. Además, es un segmento que valora mucho viajar (Deloitte, 2019).

El sector turístico no es ajeno a esta situación, considerando que cada vez hay más *blogs*, cuentas de *Instagram* y *youtubers* especializados en viajes y hotelería (Entorno Turístico, 2018; *The Hotel Marketing Association*, 2019). Los *influencers* de viaje comparten en todo momento lo que hacen en sus viajes, los lugares que visitan, dónde se hospedan, dónde comen y lo hacen intentando transmitir las sensaciones y emociones. Conocen el contenido que a su audiencia le interesa y atrae.

En este contexto, este artículo se propone explorar sobre el uso de *influencers* de viaje como estrategia de marketing en empresas hoteleras, analizando sus ventajas como técnica de marketing de influencia y sus posibles impactos en el consumidor *millennial*. Específicamente se busca (1) identificar los principales *influencers* de viajes del país, y clasificarlos en función de la categoría a la que pertenecen; (2) indagar acerca de los beneficios del marketing de influencia para las empresas de servicio hotelero y (3) conocer si los *influencers* son importantes en la toma de decisiones de los turistas en relación con el consumo del servicio hotelero. Para ello se analizarán empresas hoteleras del Corredor de los Lagos de la Norpatagonia y la audiencia de *millennials* del Alto Valle de Río Negro y Neuquén.

REDES SOCIALES E INFLUENCERS

Islas y Ricaurte (2013) definen a las redes sociales como “estructuras compuestas por personas conectadas por uno o varios tipos de relaciones (de amistad, de parentesco, de trabajo, ideológicas)” (p. 1). El crecimiento de las redes sociales y la posibilidad que brindan a los usuarios de poder compartir sus opiniones ha llevado a que aparezca una nueva figura en el mercado: el *influencer*. Ramos (2019) define a un *influencer*, en el ámbito de internet, como aquella persona que tiene un fiel séquito de seguidores en las principales redes sociales. Su función se desarrolla en distintos campos, y en cada uno de ellos se convierten en líderes de opinión.

Según Hatch Dorantes (2012), existen ciertas características que debe presentar una persona para ser considerada *influencer*, tal como se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1: Características de una persona para ser considerada influencer Díaz (2017) los diferencia según el tamaño de la comunidad y el poder de influencia en:

CARACTERÍSTICA	DEFINICIÓN
ESPECIALISTA 	CONSUME MUCHA INFORMACIÓN SE ESPECIALIZAN EN UN TEMA EN CONCRETO Y HABLAN SOBRE EL.
PARTÍCIPE 	SUELEN INTERACTUAR Y PARTICIPAR CON SUS SEGUIDORES.
DIFUSOR 	DIFUNDE CONTENIDOS DE INTERÉS PARA SUS SEGUIDORES A TRAVÉS DE DIVERSOS CANALES ONLINE.
PRESCRIPTOR 	RECOMIENDA A SUS SEGUIDORES CIERTAS AFIRMACIONES SOBRE EL TEMA EN EL QUE ES ESPECIALISTA.
CREÍBLE 	ES UNA CARACTERÍSTICA BÁSICA Y UNO DE LOS PRINCIPALES MOTIVOS POR EL QUE CONSIGUE SUS SEGUIDORES, PORQUE CONFÍAN EN ÉL Y CREEN AQUELLO QUE LES CUENTA.
CONVOCADOR 	POSEE PODER DE CONVOCATORIA, Y ES CAPAZ DE MOVILIZAR A LAS PERSONAS A TRAVÉS DE LOS MEDIOS SOCIALES ONLINE.
LÍDER DE MASAS 	DEBE TENER UN PÚBLICO QUE LO ESCUCHE Y LE SIGA, YA SEA DE MAYOR O MENOR TAMAÑO.

FUENTE: HATCH DORANTES (2012)

Tabla 2: Clases de influencers

CLASE	CARACTERÍSTICAS
ADVOCATE (DEFENSOR) 	DEFIENDE ORGÁNICAMENTE LA COMPAÑÍA O PRODUCTO.
AMBASSADOR (EMBAJADOR DE MARCA) 	TIENE UNA FILOSOFÍA Y VALORES SIMILARES A LOS DE LA MARCA. ES RECONOCIDO OFICIALMENTE POR ESTÁ PARA REPRESENTARLA, HABLANDO Y ACTUANDO EN SU NOMBRE.
PROFESSIONAL (PROFESSIONAL DEL TEMA) 	DADA SU EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO, TIENE LA POSIBILIDAD DE SER INFLUYENTE.
CELEBRITY (CELEBRIDAD) 	SON FIGURAS PÚBLICAS QUE YA SON FAMOSAS Y QUE DEBIDO A SU FAMA PUEDEN INFLUENCIAR A SUS SEGUIDORES.

FUENTE: WOMMA (2013)

- *Celebrity influencers:* estrellas de cine, cantantes, modelos, etc. con presencia online y con grandes comunidades de seguidores en las redes sociales. Su poder de prescripción suele ser medio o bajo ya que los consumidores lo perciben como publicidad.

- *Social media influencers:* personas que se dan a conocer en las redes sociales y llegan a ser reconocidos como expertos en algún tema. Se convierten en creadores de contenido.

- *Micro Influencers:* similares a los social media influencer, pero con una comunidad de menor tamaño, sin embargo, pueden llegar a tener mayor poder de influencia sobre la misma.

Se los puede diferenciar también según el contenido que crean y comparten en sus redes clasificándolos por campos, ya sea moda, deporte, viajes, comida, entre otros. La “*Word of Mouth Marketing Association* (en adelante WOMMA)” en su *Influencer Guidebook*, clasifica a los influencers en cinco tipos detallados en la Tabla 2.

Con respecto a la clasificación por campos, San Miguel (2020) plantea que existen dos tendencias en la trayectoria de los *influencers*:

- De la especialización al todo: aquellos que comienzan centrando en un ámbito específico y que, con el tiempo, el contenido hacia nuevos temas y nuevos formatos.

- Del todo a la especialización: inician subiendo contenido que sabían que funciona entre el público, sin embargo, a través del tiempo encuentran un nicho de mercado, por el cual comienzan a dedicar casi todo su contenido a un tema en particular.

MARKETING DE INFLUENCIA: ESTRATEGIAS EN REDES SOCIALES

El marketing de influencia es una disciplina del marketing en la que las acciones se dirigen a personas que pueden influir en nuestro target (Díaz, 2017). Es decir, es una estrategia comercial que se basa en la colaboración entre una marca y aquellos influencers que tienen cierta credibilidad sobre el público objetivo al que se desea llegar.

Para Díaz Iglesias (2017), existen dos formas de trabajar con *influencers*: el marketing de influencia adquirido y el pagado. El primero se basa en la relación directa de los influencers con el producto: son embajadores del producto, interactúan con él, y lo recomiendan simplemente porque lo utilizan y lo disfrutan. El contenido pago se utilizan influencers en campañas remuneradas para persuadir al consumidor sobre un producto o servicio.

Las empresas y los *influencers* pueden trabajar juntos de diversas maneras. Algunas de las acciones que se pueden llevar a cabo con influencers son: mención en una publicación, regalar productos, *posts* y publicaciones patrocinadas, códigos de descuento, sorteos, video o publicación “*how to...*”, *blogtrips*, eventos, entrevista, entre otros.

BENEFICIOS DE LOS INFLUENCERS PARA EL MARKETING DEL SERVICIO HOTELERO

Actualmente, los *influencers* de turismo se han transformado en los mejores guías de viajes, ya que al enseñar sus propias experiencias hacen partícipes a sus seguidores, por lo que se han posicionado como una nueva figura de relevancia para las empresas de este sector (Basch, 2017). Así a la presencia de empresas

del sector turístico en medios sociales se añade la incorporación de personajes públicos con los que se producen cambios en las estrategias de marketing. Tal como afirma Gómez (2018), la presencia del sector turístico en las redes sociales ha mejorado la perspectiva de los viajeros, transformando sus opiniones en un diálogo online que les incita a viajar.

La industria hotelera se está beneficiando del uso de *influencers* en campañas de marketing, entre los viajeros más jóvenes, quienes pueden estar influenciados acerca del lugar donde planear realizar su viaje, en función de las publicaciones y fotos de las redes sociales de otras personas (Ristova y Angelkova, 2019).

Según Ristova y Angelkova (2019) los principales beneficios del uso de *influencers* en la industria hotelera se pueden resumir en varios puntos claves, en primer lugar agregan un toque personal que resuena con su audiencia, además, generan confianza entre sus seguidores, no tienen agendas ocultas ni inclinaciones políticas, asimismo los *influencers* permiten alcanzar un público objetivo de manera eficiente, son una opción rentable y crean contenido de alta calidad que resulta atractivo para sus seguidores.

La influencia de las redes sociales en el rendimiento y la reputación de un hotel es indiscutible. Ser activo en este entorno le ha dado a la hospitalidad la oportunidad de compartir información sobre el hotel de manera más efectiva y comprender mejor a los huéspedes y a todos los grupos de interés, brindándoles una relación más fuerte, cercana y transparente con ellos (Ristova y Angelkova, 2019).

La industria hotelera puede beneficiarse al colaborar con personas influyentes en

las redes sociales, porque pueden generar contenido, generar reservas y lograr muchos otros objetivos de marketing. También infunden a cada publicación su perspectiva única y su voz de marca que luego agrega variedad al contenido de los hoteles.

MILLENNIALS Y EL CONSUMO DE SERVICIOS HOTELEROS

Los *millennials* incluyen a las personas nacidas entre los años 1980 y 2000 que se han criado en un contexto mediado por la tecnología. Su afinidad por el mundo digital es uno de los aspectos más destacables de este grupo (Díaz Sarmiento et al, 2017). Para ellos la tecnología es una obviedad, debido al impacto de la revolución digital y el auge de las redes sociales, los *millennials* han cambiado el modo en que se relacionan y consumen y son quienes han propiciado el auge de los *influencers* digitales y la profesionalización del *influencer marketing*. En la actualidad, las marcas tratan de ganarse la confianza, la atención y la admiración de los *millennials*, quienes se han convertido en uno de los targets más importantes para las empresas por su poder de prescripción e influencia.

En cuanto a su perfil de viajero, Vitale (2019) indica que el *millennial* se caracteriza por elegir destinos clásicos con una nueva mirada o exóticos, suelen ser viajes hiperactivos (con muchas actividades) y al alojarse prefieren utilizar aplicaciones como *Airbnb*. El *smartphone* se convierte en un aliado indispensable que les permite planificar el viaje, organizando las rutas y también compartir cada momento de su experiencia (Salvador, 2020).

En relación al tipo de alojamiento, no suelen tener complicaciones a la hora de elegirlo, esto se considera un aspecto diferenciador de las otras generaciones, en las que ciertos servicios

o experiencias pueden ser considerados determinantes a la hora de la elección del alojamiento. Disfrutan viajando con grupos de amigos, lo que los lleva en muchos casos a elegir un servicio de economía compartida.

Un factor clave en la elección es el precio, sin embargo, hay que destacar que las opiniones online de otros viajeros sobre los alojamientos son un factor importante y en muchas ocasiones suelen ser poderosos mensajes de ventas.

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo mediante un diseño exploratorio, utilizando como técnicas de investigación el análisis de contenido y la entrevista en profundidad. A partir del seguimiento de las cuentas digitales de perfiles de *influencers* pertenecientes a la industria de los viajes se analizó, por una parte, el tipo de *influencers* según el tamaño de la comunidad y el poder de influencia así como la categoría del *influencer*.

Se realizó una búsqueda por listados de los mejores *influencers* de Argentina y se utilizó como criterio para su inclusión en la muestra la cantidad de seguidores y el sector o categoría de contenido con la cual se relacionan, considerando los vinculados a viajes y turismo. De esta manera, fueron seleccionados *influencers* que se repiten en dos o más de los listados evaluados, y se constató que hubieran realizado contenido para hoteles. Así, la lista queda conformada por las siguientes cuentas de redes sociales: @argentinayelmundo, @turistaenbuenosaires, @cecisaiia, @pasaje.en.mano, @modoturista, @agustin.neglia, @mequieroira, @muyviajera, @floxie10 y @caminoideal. En su totalidad, los datos fueron recogidos por observación de las diferentes

redes de los *influencers* y cargados en una ficha de observación implementada a través de un formulario de *Google*.

Por otro lado, para dar respuesta al segundo objetivo específico, se recurrió a las entrevistas en profundidad con responsables de marketing de empresas hoteleras que hubiesen realizado algún tipo de acción con *influencers*, y se les consultó acerca de los beneficios que generan para una empresa hotelera. Para la selección de las empresas se tomaron como muestras hoteles de las localidades de San Martín de los Andes, Bariloche y Villa la Angostura. Esta elección se debe a que, según el estudio de Gutauskas et al. (2020), los *millennials* del Alto Valle de Río Negro y Neuquén los incluyen como sus destinos favoritos.

Se entrevistó a representantes de tres empresas hoteleras que hubiesen realizado algún tipo de acción con *influencers* ubicadas en San Carlos de Bariloche, San Martín y Villa la Angostura. La entrevista incluyó preguntas generales, acerca de la función que cada uno de ellos realizaba en los hoteles, y específicas referidas al tipo de trabajo que habían realizado con *influencers*, su selección, las acciones y el objetivo de las mismas. Las últimas preguntas fueron acerca de los beneficios que trajeron estas campañas para cada uno de los hoteles, y a nivel general sobre los beneficios de trabajar con *influencers*.

Para responder al último objetivo específico se implementó una encuesta en formularios de *Google* y se tomó como muestra a aquellas personas nacidas entre los años 1980 y 2000, residentes

del Alto Valle de Río Negro y Neuquén y que seguían *influencers*. Las variables que se analizaron fueron en primer lugar de tipo sociodemográficas tales como edad, género y lugar de residencia. Las variables teóricas fueron el seguimiento de *influencers*, tipo de *influencer*, la intención de compra del servicio hotelero y la credibilidad del mensaje del *influencer*.

La encuesta fue enviada por *Instagram* y *WhatsApp* durante 2 semanas en Octubre 2022, período en el cual se recogieron 143 registros, de los cuales resultaron válidos 131.

RESULTADOS

Perfil y clasificación de *influencers* de viaje

De los 10 perfiles analizados (ver Figura 1), el 80% corresponde al tipo de social media *influencers*, es decir, a personas que se dan a conocer en redes sociales y que llegan a ser populares como expertos en un tema. Poseen una gran comunidad con la que interactúan, que varía entre los 100.000 y 700.000 seguidores.

Figura 1: Perfil de los *influencers* de viaje

INFLUENCER	TIPO DE INFLUENCER SEGÚN TAMAÑO DE COMUNIDAD Y PODER DE INFLUENCIA			CATEGORÍA INFLUENCER	DE LA ESPECIALIZACIÓN AL TODO	
	CELEBRITY INFLUENCER	SOCIAL MEDIA INFLUENCER	MICRO INFLUENCER		DE LA ESPECIALIZACIÓN AL TODO	DEL TODO A LA ESPECIALIZACIÓN
@argentinayelmundo		x		CIUDADANO	x	
@turistaenbuenosaires		x		CIUDADANO	x	
@cecisala		x		CIUDADANO		x
@pasaje.en.mano		x		CIUDADANO	x	
@modoturista		x		CIUDADANO	x	
@agustinneglia	x			CELEBRIDAD		x
@mequeroira			x	CIUDADANO	x	
@muyviajera		x		CIUDADANO	x	
@floxie.10		x		CIUDADANO	x	
@caminoideal		x		CIUDADANO	x	

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, uno de los perfiles analizados responde a la categoría de *celebrity influencer* (@AgustinNeglia), por ser una persona conocida públicamente por estar en otros medios, que tiene presencia *online* y una gran comunidad de seguidores en redes. Por último, sólo uno de los perfiles responde a la categoría *micro influencer* (@mequeroira), con una comunidad menor en redes sociales constituida por 20.000 seguidores.

Del total de cinco tipos de *influencers* que ofrece la clasificación de WOMMA (2013), sólo se encontraron dos en la muestra analizada: citizen/ciudadano (90%) y *celebrity/celebridad* (10%). Es decir que mayoritariamente se trata de personas que comparten la información y sus opiniones con su red de contactos de forma natural, ofrecen comentarios positivos y negativos, sin estar afiliados a una marca en particular.

Con respecto a la clasificación por campos, si bien todos los perfiles responden al campo de los viajes y el turismo, se analizó cómo comenzaron su camino como *influencers*. El 80% de los *influencers* responden a la clasificación “De la especialización al todo”, es decir comenzaron como creadores de contenido de viajes, y con el tiempo se abrieron hacia otros temas y formatos como gastronomía, moda y belleza. Por el contrario, el 20% de los perfiles comenzaron subiendo contenido sin centrarse en un tema o campo en específico y con el tiempo encontraron en el mundo de los viajes un nicho de mercado y actualmente casi todo su contenido se basa en este tema en particular.

Beneficios del marketing de influencia para las empresas de servicios hoteleros

En cuanto al inicio de la relación entre *influencers* y los hoteles, los entrevistados coinciden, como lo muestran las Figuras N°2 A y B, en que son los primeros quienes se ponen en contacto y luego, desde la organización, se encargan de evaluar su perfil para que concuerde con la imagen del hotel antes de llevar adelante algún tipo de acción con ellos.

En el caso del hotel de San Carlos de Bariloche, éste suele trabajar únicamente con *influencers* de viajes y turismo, y se hace una evaluación exigente ya que únicamente realizan campañas con usuarios con más de 75 mil seguidores. Además, se evalúa el perfil, la forma de comunicar, la estética de la persona que lo comunica, y la calidad de las fotos, para que sean acorde a lo que ellos quieren mostrar como hotel. A su vez, consideran que al trabajar con *influencers* del campo del turismo logran llegar a un público que realmente puede estar interesado en los servicios que ofrecen (Ver figura N°2 C).

En el caso del hotel de San Martín de los Andes, la persona entrevistada expresó que realizan campañas con *influencers* de distintos campos siempre que les guste viajar, y que el perfil y el estilo de vida de cada uno de ellos coincida con los del hotel. Lo que busca es que haya coherencia entre el contenido, el lenguaje y la manera de transmitir con lo que el hotel quiere mostrar. En la misma línea, el representante del hotel de Villa La Angostura, comentó que realizaron campañas con *influencers* de diferentes ámbitos con los cuales obtuvieron muy buenos resultados. Sin embargo, las veces que lo hicieron con *influencers* de la categoría “*celebrity influencers*” resultó todo lo contrario.

Figura 2 A-F: Extractos de entrevistas a empresas hoteleras



Fuente: elaboración propia.

Sobre la modalidad de trabajo, en todos los casos se llevaron adelante las acciones siempre a cambio de hospedaje o algún servicio que ofrecía el hotel, como por ejemplo una cena. La representante del hotel de San Martín de los Andes comentó que también ha realizado campañas a cambio de material fotográfico que puede ser de utilidad para las redes sociales de los hoteles.

Otra pregunta se relacionaba al contenido que publicaban los influencers, para conocer si se pensaba un contenido o una acción en especial, o si el contenido estaba a cargo del *influencer*. Dos de los entrevistados coincidieron en la segunda opción, principalmente porque cada uno tiene una manera especial de comunicar y transmitir su propia esencia. De esta manera, los hoteles logran llegar al público que sigue a ese influencer a través de una experiencia genuina, en la que el *influencer* muestra aquello que le parece interesante o quiere destacar del hotel. Consideran que para poder llegar al público que los sigue, es necesario que el *influencer* sea transparente y genere el contenido como suele hacerlo en su día a día. Es decir, que si utilizan un tono de comunicación en sus publicaciones que es conocido por su público, es más probable que sus seguidores presten atención a aquello que comparten o dicen en las redes.

A diferencia de los otros entrevistados, el representante del alojamiento de Villa La Angostura planteó que, en el caso del *Glamping*, se piensa una acción en especial, en función del campo al cual pertenece el *influencer* y los contenidos que éste genera, con el propósito de mostrar y orientar el mensaje hacia diferentes productos que ofrece el alojamiento para que concuerden con el público de cada uno de los *influencers*.

En relación a los objetivos por los cuales trabajan con *influencers*, el principal motivo es la visualización del hotel en las redes sociales, y la posibilidad de llegar a un mayor público, aumentando así la cantidad de seguidores en redes sociales propias. En cuanto a los beneficios que genera para los hoteles se plantea que es una forma de publicidad rentable que acciona sin la intervención de terceros. Los beneficios que se mencionan están vinculados, en síntesis,

a la visibilidad que logra la cuenta de la empresa trabajando con *influencers*, y el incremento de seguidores que puedan luego convertirse en potenciales clientes. De esta manera, pueden llegar a un mayor público que el hotel puede considerar público objetivo.

Otro de los beneficios que se menciona es la manera que tienen los *influencers* de mostrar las instalaciones del hotel. Debido a que lo hacen compartiendo su experiencia, por lo general en tiempo real, consiguen transmitir a su público eso que se siente estando en el hotel, logrando comunicar el mensaje que quiere la empresa. Esto último también se relaciona con la credibilidad de los *influencers*, y cómo, para los usuarios de redes, resulta más confiable la experiencia de una persona real, a la que admiran, o con la que comparten sentimientos, pensamientos, etc.

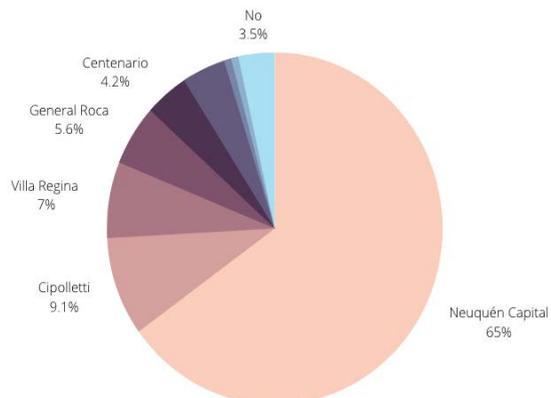
Se indagó acerca de campañas tradicionales en redes sociales, y la diferencia con los *influencers*. Las opiniones indican que las dos acciones de comunicación son necesarias, pero tienen diferentes objetivos. La publicidad paga tradicional, muestra aspectos como descuentos específicos, paquetes especiales, rebajas para residentes, entre otros. Llega a una segmentación de público puntual, es una forma de llegar a todos los usuarios de las redes, y logra un posicionamiento de la empresa. Las campañas con *influencers*, es otra forma de dar a conocer el hotel. El *influencer* muestra el día a día de su estadía, comparte su experiencia, muestra los atributos principales y los aspectos que la empresa quiere destacar, a través de una vivencia real.

Importancia de influencers en el comportamiento de consumo hotelero de los millennials

Para conocer la importancia de los *influencers* en la toma de decisión de viaje en el segmento *Millennial* del Alto Valle, se consultó como se observa en la figura 3 a una muestra que estuvo conformada por 65% de turistas de Neuquén Capital, seguido por Cipolletti con el 9,1%, Villa Regina con el 7%, General Roca con el 5,6%, Cinco Saltos y Centenario con el 4,2%, y por último Plottier y Fernandez Oro con el 0,7%. El 3,5% de los encuestados no residen en ninguna de las localidades correspondientes al Alto Valle de Río Negro y Neuquén, por lo que posteriormente no se consideran como parte de la muestra.

Para ver la adecuación del entrevistado a la muestra, se les consultó sobre si seguían a *influencers* en redes sociales. En este punto, el 97% de los encuestados lo hacía, mientras que el 3% restante no. A partir de aquí se tomará como el 100% a las 131 encuestas contestadas por *millennials* del Alto Valle que siguen *influencers* en redes sociales.

Figura 3: Lugar de residencia



Fuente: elaboración propia.

En relación al seguimiento de *influencers* se les preguntó, con posibilidad de elección múltiple, en qué redes sociales los siguen. Como se observa en la figura 4, el 100% de los encuestados siguen *influencers* en *Instagram*, es decir todos los *millennials* que siguen *influencers* lo hacen a través de esta red social. En segundo lugar, con el 40,5%, la red social más seleccionada fue *TikTok*, seguida con valores cercanos por *Youtube* y *Twitter*, con el 35,9% y 34,4%, respectivamente. La red social *Facebook* obtuvo el 6,9% de las respuestas. Y por último, aparece la red social *Twitch* con 0,8%. Cabe destacar que esta última fue añadida por los encuestados, ya que no se encontraba entre las opciones de respuesta.

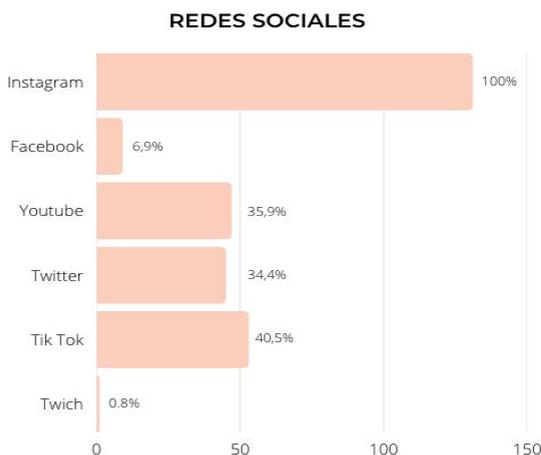
Se pidió a los encuestados que indicaran hasta tres nombres de *influencers* seguidos. El total de la muestra nombró a 150 *influencers*. El nombre más repetido (41 veces) fue el de Stephanie Demner quien hoy en día cuenta con más de 1.400.000 seguidores y crea contenido relacionado a maquillaje, viajes, moda y estilo de vida. Suele realizar gran cantidad de sorteos para sus seguidores de diferentes productos/servicios. Otro *influencer* repetido (18 veces) fue

Santi Maratea quien comenzó a ser reconocido a través de *Twitter* y *Youtube* en la última década. Su reconocimiento se agiganta cuando comenzó a realizar contenido en *Instagram*. Hoy en día, cuenta con más de 3 millones de seguidores en *Instagram* y es conocido por realizar colectas solidarias que promueven ayudar en diferentes causas.

Estos *influencers* pueden ser clasificados como *social media influencers* y como ciudadanos (*citizen*). En el caso de Stephanie Demner, también puede clasificarse como Embajador de marca (*Ambassador*), ya que es embajadora de diferentes marcas reconocidas como: *Pandora*, *Sweet Victorian*, *Chiara Ferragni Brand* y *Depilife Argentina*. También se mencionaron *Celebrity Influencers* como Tini Stoessel, Lali Esposito, Oriana Sabatini, Lionel Messi, Duki.

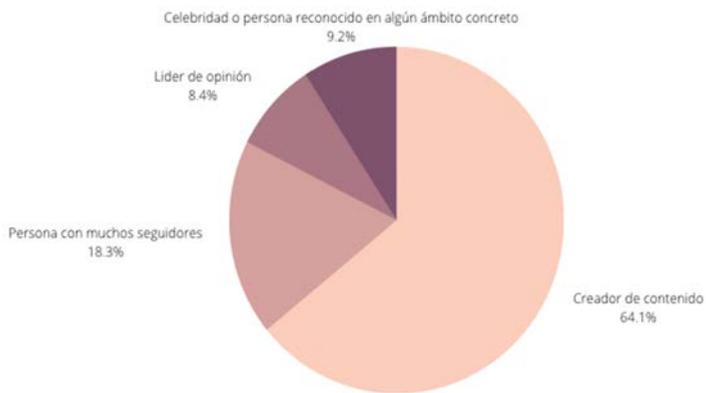
En cuanto a la clasificación por campos, cabe destacar que se mencionaron *influencers* de diferentes campos como moda (Belu Barrague, Tupi Saravia, Mía Martínez, Nati Saal), gastronomía (Paulina Cocina, Niña Veggie, *Delicious Veggie*, Hernan Nutrición), deporte (Lionel Messi, Julieta Puente), maquillaje

Figura 4: Redes sociales en las que siguen influencers



Fuente: elaboración propia.

Figura 5: Definición de *influencer* según los *millennials*



Fuente: elaboración propia.

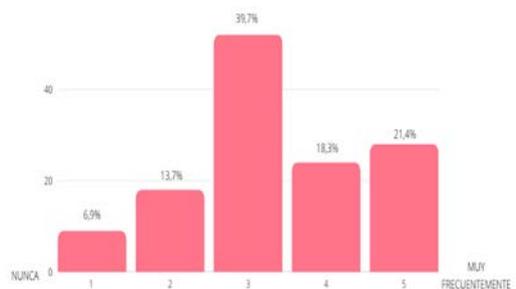
(Azumakeup, Nanu Makeup, Lucian Makeup), comedia (Grego Rosello, Belu Lucius, Nicolas de Tracy), entre otros. En relación a los *influencers* de viaje, si bien todavía no estaba la pregunta relacionada a este campo, surgieron algunos nombres como: Pasaje en mano, Agustin Neglia, Modo Turista, Alan por el Mundo, Vamos de viaje y Gianni Cersosimo.

Por otro lado, para conocer con qué asocia el término *influencer*, se ofreció a los encuestados una batería de opciones. El 64,1% lo define como un creador de contenido en redes sociales. El 18,3% de los encuestados consideran que un *influencer* es simplemente una persona con muchos seguidores en redes sociales. El 9,2% lo asocian a una celebridad o persona reconocida por su experiencia en algún ámbito concreto. Por último, el 8,4% consideran a un *influencer* como un líder de opinión (Figura 5).

Al consultar a los encuestados sobre la frecuencia en la que se interesan por productos/servicios recomendados por *influencers*, con una escala del 1 al 5 (donde 1 es nunca y 5 es muy frecuentemente), el 39,7% de los encuestados seleccionó el valor 3 de la escala,

lo que significa que ocasionalmente suelen interesarse por productos o servicios que recomiendan los *influencers*. Le siguieron en cantidad de respuestas el valor 5 (muy frecuentemente) y 4 (frecuentemente), con el 21,4% y 18,3% respectivamente. El 13,7% de los encuestados votó que raramente se interesa por dichos productos/servicios y el 6,9% restante que nunca lo hace. En definitiva el 79,4% de los encuestados se interesa con una frecuencia media a alta por los productos que recomiendan los *influencers*.

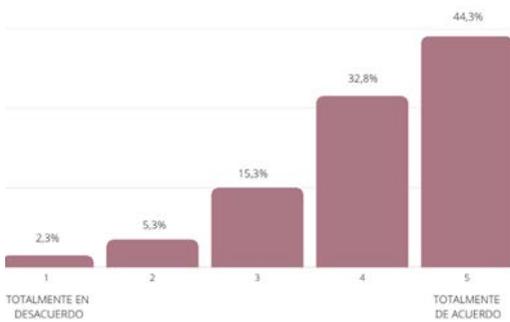
Figura 6: Frecuencia con la que se interesan por productos recomendados por influencers.



Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se les consultó su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: “Gracias a influencers he conocido nuevas marcas o empresas que antes desconocía”. Para ello se utilizó una escala de 1 a 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. El 44,3% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la afirmación, seguido por 32,8% que están de acuerdo. El 15,3% seleccionó el número 3, lo cual significa que no se encuentran ni en desacuerdo ni de acuerdo con la afirmación. Solo el 5,3% seleccionó que estaba en desacuerdo y el 2,3% restante que estaba totalmente en desacuerdo.

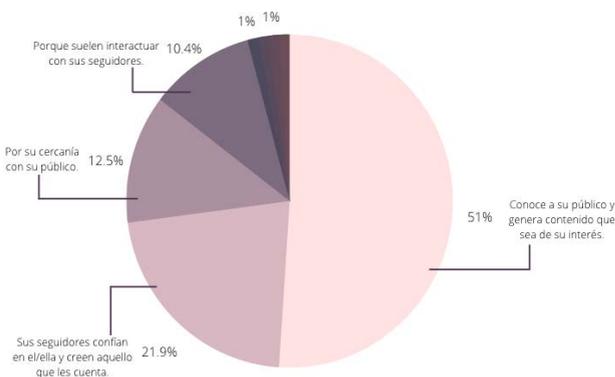
Figura 7: Nivel de acuerdo sobre el conocimiento de nuevas marcas por *Influencers* por productos recomendados por *influencers*.



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, en relación a la credibilidad de los *influencers*, se les preguntó si consideraban que el contenido que generan tiene mayor credibilidad que otro tipo de publicidad. Como se muestra en la figura 13, el 73,3% de los encuestados contestó que sí lo creen, mientras que el 26,7% restante no lo hace. A los que respondieron afirmativamente, se les preguntó a qué creen que se debía esto. El 51% respondió que es porque los *influencers* conocen a sus seguidores y por lo tanto generan un tipo de contenido que es de interés para ellos. El 21,9% considera que se debe a que sus seguidores confían en ellos y creen lo que les cuenta. El 12,5% considera que se debe a la cercanía que tienen los *influencers* con el público, y el 10,4% porque suelen interactuar con su público. En esta pregunta se brindó la posibilidad de agregar otra razón por la cual consideraban que la credibilidad era mayor, y los encuestados agregaron cuatro razones. La primera de ellas es que se debe a que suelen hacerlo de una manera más descontracturada generando confianza en su público. Otra de las opciones es que suelen probar el producto y lo recomiendan, o no. También porque transmiten sus experiencias, generando un sentimiento de igualdad y paridad con los usuarios que los siguen e interactúan.

Figura 8: Credibilidad de los *influencers*



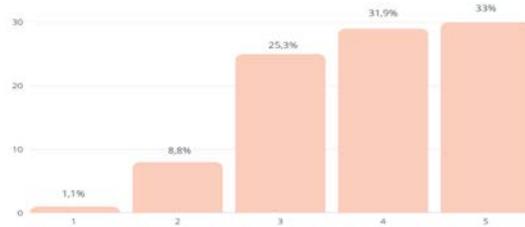
Fuente: elaboración propia.

Y por último, creen que se debe a que la reseña se ve más genuina, ya que si el *influencer* recomienda algo en particular posiblemente sea porque realmente le gustó y le resultó útil.

Pasando específicamente a los *influencers* de viaje, se consultó a los *millennials* si los seguían, resultando que el 69,5% sí lo hacía. A este subgrupo se le preguntó a quiénes seguían y en las respuestas se nombraron 77 *influencers* de viajes. La persona más mencionada fue Tupi Saravia (13 veces), quien cuenta con más de 370 mil seguidores. Los siguientes *influencers* de viajes más seguidos fueron Alan por el Mundo (mencionado 9 veces) y Luisito Comunica (8 veces). Otros nombres que aparecen repetidos son Chicas de viaje (6 veces), Gianni Cersosimo (6 veces), Muy Viajera (5 veces), Pasaje en Mano (5 veces), Modo Turista (4 veces), Ceci Saia (4 veces) y Argentina y el mundo (4 veces). Cabe destacar que de los 10 *influencers* seleccionados para el primer objetivo de este trabajo, 8 de ellos fueron mencionados por los *millennials*, todos ellos, en más de una ocasión.

En la siguiente pregunta los encuestados debían indicar, en una escala de 1 a 5, en qué grado los *influencers* pueden afectar su elección de un alojamiento turístico. Siendo 1 nada de poder de influencia y 5 mucho poder de influencia. Un 33% de los encuestados indicó una graduación de 5, seguido de un 31,9% que indicó una graduación de 4, es decir que consideran que el contenido generado por estos *influencers* puede afectar bastante su elección de un alojamiento. Un 25,3% indicó menor el nivel 3, mientras que el 8,8% y 1,1% restante indicó las graduaciones menores de 2 y 1, respectivamente.

Figura 9: Escala de influencia en la elección de alojamiento turístico



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este estudio tuvo por objetivos (1) identificar los principales *influencers* de viajes del país, y clasificarlos en función de la categoría a la que pertenecen; (2) indagar acerca de los beneficios del marketing de influencia para las empresas de servicio hotelero y (3) conocer si los *influencers* son importantes en la toma de decisiones de los turistas en relación con el consumo del servicio hotelero. En función de estos y los resultados obtenidos se detallan las conclusiones de la investigación.

En primer lugar, la mayoría de los *influencers* de viaje de relevancia en Argentina se clasifican como “*social media influencers*” y tienen una comunidad significativa en redes sociales, lo que los hace populares como expertos en viajes. También se identificaron algunos *influencers* de la categoría “*celebrity influencers*” y “*micro influencers*”, aunque estos son menos comunes. Los *influencers* mayoritariamente comparten información y opiniones de manera natural, sin estar afiliados a una marca en particular. La mayoría de los *influencers* comenzaron su

carrera centrándose en viajes y turismo, pero con el tiempo se han diversificado hacia otros temas como gastronomía, moda y belleza.

Con relación a los beneficios del marketing de Influencia para empresas de servicios hoteleros, éstas suelen trabajar con *influencers* que se ajustan a la imagen del hotel y tienen una comunidad considerable de seguidores. Las colaboraciones con *influencers* se realizan a cambio de alojamiento o servicios, como cenas, y a veces incluyen la entrega de material fotográfico útil para las redes sociales del hotel.

Los *influencers* tienen la libertad de crear contenido auténtico, lo que permite llegar a su audiencia de manera genuina y generar interés en los seguidores. Los beneficios del marketing de influencia para las empresas hoteleras incluyen la visibilidad en redes sociales, el aumento de seguidores en sus propias cuentas y la posibilidad de llegar a un público interesado en sus servicios. Los *influencers* también son efectivos para mostrar las instalaciones del hotel y transmitir la experiencia de estar allí, lo que aumenta la credibilidad. La publicidad tradicional y las campañas con *influencers* tienen objetivos diferentes, pero ambos son importantes para la estrategia de marketing de una empresa hotelera.

Finalmente, en relación a la importancia de los influencers en el comportamiento de consumo hotelero de los *millennials* en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén, se destaca que este segmento del mercado sigue *influencers* en redes sociales, principalmente en *Instagram*, *TikTok*, *YouTube* y *Twitter*. Los *influencers* más mencionados pueden clasificarse como social media *influencers*.

Los *millennials* se interesan frecuentemente por productos y servicios recomendados

por influencers, lo que indica la influencia positiva de estos creadores de contenido en su comportamiento de consumo. La mayoría de los encuestados considera que el contenido publicado por ellos es más creíble que otros tipos de publicidad, debido a la relación cercana que tienen con sus seguidores y a su transparencia.

Los *influencers* de viaje también son seguidos por una parte significativa de los *millennials* encuestados, y su contenido tiene un impacto considerable en la elección de alojamientos turísticos. Los resultados sugieren que tienen un alto poder de influencia en la toma de decisiones de viaje de los *millennials* en el Alto Valle, lo que los convierte en actores importantes en la industria del turismo.

En resumen, la investigación muestra que los *influencers* desempeñan un papel significativo en la industria de viajes y hospitalidad, ayudando a las empresas hoteleras a aumentar su visibilidad, llegar a un público específico y generar confianza entre los consumidores. Además, estos creadores de contenido influyen en las decisiones de viaje de los *millennials* en la región del Alto Valle, lo que demuestra la importancia del marketing de influencia en la industria turística actual para ese mercado.

Los resultados que se obtuvieron coinciden con lo planteado por los autores Ristova y Petkova (2019) en el marco teórico. Así, se puede concluir que trabajar con *influencers* trae ciertos beneficios para las empresas hoteleras:

- Sus recomendaciones se pueden transformar en ventas: Las opiniones de los influencers se traducen en ventas. Los usuarios confían en los *influencers* de viajes porque transmiten credibilidad a su comunidad.

- El toque personal: los usuarios ven al *influencer* como una persona natural y real. El tono informal de sus contenidos los hace sentir cercanos y auténticos. Esto lleva a que confíen en ellos, su credibilidad es una de las principales razones por la cual consiguen sus seguidores, porque confían en él y creen aquello que les cuenta.

- Los *influencers* de viajes no hacen publicidad sino que comparten experiencias: la publicidad pierde gran parte de su eficacia por el mero hecho de que el usuario sabe que se le presenta un panorama idílico con la intención de conseguir que realice una compra, y por lo tanto desconfía. En cambio, los *influencers* de viaje presentan ese mismo servicio de un modo más natural, en el cual cuentan a su comunidad cómo se sintieron allí, les muestran en detalle las instalaciones y hablan del trato recibido como lo harían si estuvieran narrando su viaje a un amigo.

- Crean contenido de calidad: Los *influencers* saben lo que gusta a su público, y por tanto son los mejores creadores de contenido para promocionar un negocio turístico. Conocen qué contenido genera mayor interacción con su audiencia, por lo que los usuarios se sienten identificados con las sugerencias que puede realizar. Asimismo, toman fotos y crean videos de alta calidad, que pueden ser reutilizados por el hotel en sus diferentes redes sociales, para así atraer al público objetivo.

- Es una estrategia rentable: el marketing de influencia es una forma relativamente rentable de generar una campaña de marketing y también de generar contenido que luego se pueda reutilizar. La acción

suele llevarse adelante a cambio de estadaía gratuita en el hotel, sin remuneración extra al *influencer*.

- Atendiendo a las conclusiones hasta aquí detalladas, se presentan recomendaciones a considerar para realizar una campaña de marketing de influencia efectiva:

- Conocer el público objetivo del hotel: El propósito del marketing de *influencers* es exponer la marca a su público objetivo y persuadir a los clientes para que se queden, coman y gasten dinero en el hotel. Es fundamental la correcta elección del *influencer*, ya que el mismo tendrá una audiencia ya definida, que debe coincidir en gran medida con el público objetivo del hotel.

- Elegir al *influencer* adecuado: Los *influencers* deben ser confiables y seguidos por personas que se alineen con el público objetivo del hotel. Tiene que representar sus mismos valores y objetivos para que exista concordancia empresa-*influencer* y por consiguiente, credibilidad. Si por ejemplo el objetivo es atraer al turismo familiar, lo ideal sería llegar a un *influencer* que viaje con niños. En cambio, si el objetivo es atraer *millennials*, se debe buscar *influencers* modernos y que utilicen plataformas y formatos que consuman esta generación.

Asimismo, es fundamental revisar no sólo el número de seguidores de aquel *influencer* que nos interesa, sino también la tasa de interacción, ya que por ejemplo alguien con 60.000 seguidores altamente participativos tiene más potencial que alguien con 100.000 seguidores, pero donde el 50% no interactúa con sus publicaciones. También es aconsejable seguir a estos *influencers* durante varias semanas para

ver cómo desarrollan su actividad en tiempo real, algo que nos permitirá comprobar cómo responden a los comentarios y cómo funciona su contenido.

- Dar libertad creativa al *influencer*: La campaña de marketing debe ser flexible y se debe confiar en el *influencer*, ya que es probable que sepan qué es lo mejor para su audiencia, que han estado construyendo durante años. Los *influencers* de viajes se consideran expertos en su campo y tienen una forma única de atraer a su audiencia. El hotel debería proporcionar a los *influencers* el contexto de la empresa y una guía de lo que le gustaría que destaquen exactamente y luego, permitirles crear el contenido como mejor les parezca.

BIBLIOGRAFÍA

- Basch, M. (2017, Diciembre 6). Influencers viajeros: A quién seguir si te vas de vacaciones. *LA NACION*. <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/influencers-viajeros-a-quien-seguir-si-te-vas-de-vacaciones-nid2088610/>
- Deloitte. (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019: Societal discord and technological transformation create a "generation disrupted"*.
- Díaz Iglesias, L. J. (2017). *Soy marca: Quiero trabajar con influencers*. Profit Editorial.
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22). <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Entorno Turístico. (2018, Abril 25). El 80% de consumidores compraría un destino turístico por recomendación de *influencers*. Entorno Turístico.
- Gómez, A. (2018). *Influencers para la promoción de destinos turísticos. Marketing Para Visionarios*, 6(2), 41–61.
- Gutauskas, F. A., & Zanfardini, M. (2020). Conociendo a los turistas. Comportamiento de viaje de los viajeros millennials del Alto Valle de RN y NQN. En M. A. Otero & M. Gelós (Eds.), *Desafíos del turismo y la recreación desde enfoques transdisciplinarios* (pp. 299–316). EDUCO.
- Hatch Dorantes, H. (2012, Julio 27). Influenciadores ¿Quiénes son realmente? Merca2.0. <https://www.merca20.com/influenciadores-quienes-son-realmente/>
- Islas, O., & Ricaurte, P. (2013). *Investigar las redes sociales comunicación total en la sociedad de la ubicuidad*. Razón y Palabra.
- Ramos, J. (2019). *Marketing de influencers*. XinXii.

Ristova, C., & Angelkova, T. (2019). How are social *media* influencers changing the hotel industry. Can your hotel benefit from it?.

Salvador, J. (2020, Febrero 3). *¿Cómo viajan los millennials?* Hosteltur. https://www.hosteltur.com/comunidad/003888_como-viajan-los-millennials.html

San Miguel, P. (2020). *Influencer Marketing: Conecta tu marca con tu público*. Editorial Almuzara.

Statistica. (2023, May 10). Global influence marketing value 2016-2023. [Statística.com](https://www.statista.com).

The Hotel Marketing Association. (2019, February 5). *Influencer Marketing for the Hotel Marketing Industry*. The Hotel Marketing Association.

Vitale, S. (2019, Diciembre 2). Millennials por el mundo: Cómo viajan, a dónde y 5 cosas para aprender de ellos. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/millennials-mundo-como-viajan-donde-5-cosas-nid2311877/>

Word of Mouth Marketing Association (WOMMA). (2013). *Influencer Guidebook*. Word of Mouth Marketing Association.

EL ROL DE LA RSD EN LA IMAGEN DE LOS DESTINOS DE MONTAÑA: LA PERCEPCIÓN DE LAS GENERACIONES MILLENNIALS Y CENTENNIALS

Guadalupe Perego

guadaaperego@gmail.com

Marina Zanfardini

<https://orcid.org/0000-0002-8428-8325>

Universidad Nacional del Comahue \ Facultad de Turismo \ Argentina

RESUMEN

Esta investigación se enfocó en analizar la percepción de la imagen de los destinos turísticos de montaña de la Norpatagonia entre las generaciones *Millennials* y *Centennials* de Argentina. El estudio tuvo como objetivo comprender el papel de la imagen y la responsabilidad social del destino en el comportamiento de estos turistas locales, identificando áreas de oportunidad para los gestores de destinos turísticos de montaña.

El enfoque metodológico se basó en una encuesta en línea que se distribuyó a través de redes sociales, correo electrónico y *WhatsApp*, lo que permitió una amplia participación de personas en todo el país. Los resultados revelaron que los atributos de los destinos de montaña en estudio que más destacan son la majestuosidad de los paisajes naturales y la posibilidad de escapar de la rutina en un entorno familiar con diversas ofertas de excursiones y turismo aventura. Además, se identificó la importancia de la imagen afectiva, que destaca

sentimientos de agrado, diversión, relajación y emoción como elementos clave para atraer a las generaciones más jóvenes.

La imagen conativa mostró que los turistas encuestados expresaron una alta intención de recomendar el destino y regresar en el futuro, lo que resalta la importancia de promover la recomendación a través de reseñas en línea y la comunicación boca a boca.

Las conclusiones señalan que los destinos de montaña de la Norpatagonia tienen la oportunidad de desarrollar estrategias de marketing que destaquen sus atributos naturales y emocionales para atraer a las generaciones *Millennials* y *Centennials*. Además, se distinguen las fortalezas únicas de cada destino estudiado.

Palabras Clave: imagen percibida - responsabilidad social - destinos de montaña - generaciones.

Recibido: 20/11/2023 | **Aceptado:** 06/11/2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Perego, G. y Zanfardini, M. (2024). El rol de la RSD en la imagen de los destinos de montaña: la percepción de las generaciones millennials y centennials. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 51–68.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la Responsabilidad Social del Destino (RSD) ha emergido como tema de gran importancia en la actividad turística. A nivel global, se observa una tendencia de abandono del turismo masivo hacia nuevas modalidades, que coinciden con las características del turismo sostenible. Para el año 2022, el tamaño del mercado mundial del ecoturismo fue estimado en 172,4 millones de dólares estadounidenses y el sector pronostica una tasa de crecimiento del 13,9% para el 2028 (Statista, 2023). El Informe de Viajes Sustentable de Booking (2023) revela que un 74% de los viajeros quieren contratar empresas que les ofrezcan opciones de viajes más sustentables y un 51% cree que la oferta de este tipo de viajes aún no resulta suficiente.

Tal es el caso de los destinos de montaña que responden de forma excelente a las nuevas demandas: descanso, recreación, distanciamiento social, contacto con la naturaleza siendo perfectos para todo tipo de público en cualquier época del año. El turismo de montaña representa entre el 9 y el 16% de las llegadas de turistas internacionales en todo el mundo, lo que se traduce entre 195 y 375 millones de turistas solo en 2019 (World Tourism Organization, 2023). En Argentina esta tendencia se confirma. Según las cifras de la Encuesta de Ocupación Hotelera (INDEC, 2022), los destinos más visitados de la región patagónica en el mes de enero fueron San Carlos de Bariloche, seguido por San Martín de los Andes y Villa la Angostura, todos ellos destinos de montaña consolidados.

Dado su alto nivel de consolidación en el mercado turístico argentino, estos tres destinos fueron seleccionados para el presente estudio. San Carlos de Bariloche, San Martín de los Andes y Villa La Angostura no sólo lideran en afluencia turística dentro de la Norpatagonia, sino que también representan casos clave para comprender el impacto de la RSD en contextos de turismo masivo. Al estar en una fase avanzada de desarrollo turístico, ofrecen una visión integral sobre los desafíos y oportunidades relacionados con la adopción de prácticas de RSD, permitiendo extraer lecciones aplicables a la gestión sostenible de otros destinos de montaña.

Las asociaciones de RSD que las personas vinculen a una marca turística resultan particularmente importantes para los destinos de montaña, por tratarse de lugares ambientalmente frágiles, de difícil acceso y económicamente marginales (Nepal & Chipeniuk, 2005). Este tipo de destino atrae a una gran cantidad de visitantes debido a su atractivo escénico, la oferta de actividades al aire libre y la posibilidad de escapar del ritmo frenético de la vida urbana.

Los destinos de montaña consolidados, como San Carlos de Bariloche, San Martín de los Andes y Villa La Angostura, enfrentan serios desafíos derivados del turismo de masas. Este fenómeno provoca una saturación de sus infraestructuras y ecosistemas, causando erosión, pérdida de biodiversidad, contaminación y sobreexplotación de los recursos hídricos y naturales. Además, el rápido crecimiento del turismo ha generado tensiones con las comunidades locales, que enfrentan el aumento del costo de vida y la competencia por el uso del suelo y los servicios públicos. En este contexto, la RSD se presenta

como un enfoque clave para mitigar estos impactos, buscando equilibrar el desarrollo turístico con la sostenibilidad medioambiental y el bienestar comunitario. Este estudio se centra en cómo la RSD puede mitigar estos impactos, promoviendo un turismo más sostenible y beneficioso para todos los actores involucrados. En este sentido, la RSD se presenta como un enfoque vital para abordar estos problemas y garantizar que el turismo en montaña sea sostenible a largo plazo (Gao et al, 2017, Zanfardini et al., 2014).

Asimismo, la imagen que los turistas poseen de un destino es uno de los principales retos a los que se enfrenta la investigación actual (Seabra et al., 2020). Como la imagen de un destino juega un papel crucial en su atractivo para los turistas, los destinos de montaña que adoptan prácticas de RSD pueden construir una imagen positiva y diferenciada, no sólo como lugares pintorescos, sino también como destinos comprometidos con la conservación del medio ambiente y el bienestar de las comunidades locales.

Por otra parte, cada vez son más las generaciones comprometidas socialmente y en sus elecciones optan por organizaciones que llevan a cabo prácticas sustentables (Murgado Armenteros, 2016). Pertenecer a un determinado grupo generacional condiciona la construcción de la imagen de los destinos turísticos, dado que parte de la premisa de que las personas que nacieron y crecieron en el mismo período experimentaron los mismos eventos significativos. En consecuencia, comparten las mismas experiencias socioculturales y es más probable que posean conjuntos de valores, actitudes y comportamientos similares (Kotler et al., 2021). Hoy por hoy, se destacan las generaciones Y (o

millennials) y Z (o centennials) como el futuro de la sociedad por ser la principal fuerza laboral y de consumo (Observatorio de Recursos, 2020). Además, han demostrado un mayor interés en cuestiones sociales y ambientales en comparación con las generaciones anteriores (Jasrotia et al, 2022).

En este contexto, esta investigación tuvo por objetivo analizar la imagen percibida que poseen las generaciones Y y Z del mercado argentino acerca de los destinos de montaña de la Norpatagonia, involucrando el rol que juega la asociación de la responsabilidad social de los destinos (RSD) en la conformación de dicha imagen. Específicamente se buscó. (1) indagar en los componentes cognitivo, afectivo, conativo y global de la imagen de los destinos de montaña de la Norpatagonia, (2) identificar las fuentes de información que intervienen en la imagen orgánica e inducida y (3) describir las dimensiones perceptuales - responsabilidad social del destino, atribución y percepción de la responsabilidad social del consumidor- que intervienen en la formación de la imagen.

Este trabajo busca generar aportes en dos aspectos. Por un lado, proporcionando información teórica y una estructura metodológica original acerca de cómo evaluar algo tan subjetivo como lo es la imagen percibida de los destinos. Por el otro, busca contribuir con los gestores de los destinos turísticos y los prestadores otorgando información relevante para generar ventajas competitivas, enriquecer la identidad de marca del destino y desarrollar acciones de comunicación adecuadas a las generaciones Y y Z.

Si bien existen antecedentes de diversos estudios que han analizado el comportamiento turístico por generación en otros países (Bordian et al, 2023) y en Argentina (Gutauskas et al, 2021), no se ha encontrado un estudio actualizado, en especial post COVID-19, que involucre la imagen percibida que poseen las generaciones acerca de los destinos turísticos. Tampoco se conoce la influencia que puede tener en la imagen un destino socialmente responsable sobre las distintas generaciones. Comprender la percepción de las generaciones más jóvenes, como los millennials y centennials, hacia la RSD en los destinos de montaña se convierte en una investigación fundamental para orientar estrategias de gestión y promoción efectivas.

Si bien este estudio se centra en tres destinos de montaña consolidados de la Norpatagonia, los resultados pueden no ser aplicables a otros destinos que se encuentran en fases diferentes de su ciclo de vida o que aún están en proceso de consolidación. Esta limitación se explora más adelante en la sección de conclusiones.

DESTINOS TURÍSTICOS DE MONTAÑA Y LA IMPORTANCIA DEL TURISMO RESPONSABLE

Los destinos de montaña pueden ser considerados como un centro poblado que cuenta con equipamiento e instalaciones de apoyo cuya principal función se orienta a la práctica de actividades y deportes de montaña y alta montaña. Las montañas ofrecen un escenario para realizar

actividades vinculadas al aire libre así como diferentes tipos de deportes, destacándose por ello un vínculo directo entre el turismo y su impacto en el paisaje y la biodiversidad (WTO, 2023). Nepal & Chipeniuk (2005) proponen atributos específicos para los destinos de montaña (Figura 1), que los hacen adecuados para responder las demandas que surgen hoy en día bajo la tendencia de la diversificación del turismo pero, a la vez, los convierten en particularmente vulnerables. Por tanto, requieren de una aproximación sostenible y de un turismo responsable.

La Declaración de Ciudad del Cabo, en el año 2002, definió al turismo responsable como aquel que minimiza los impactos negativos económicos, medioambientales y sociales; genera mayores beneficios económicos para los habitantes locales y mejora el bienestar de las comunidades (Zanfardini et al., 2014).

Desde el punto de vista de los destinos, la responsabilidad social del destino (RSD) tiene una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los consumidores en los diferentes sectores del turismo. La RSD

Figura 1: Características de los destinos de montaña



Fuente: elaboración propia.

puede ser definida como “percepciones de las obligaciones y actividades que se aplican a todas las partes interesadas, incluidos los turistas, los residentes comunitarios, los empleados, los inversores, los gobiernos, los proveedores y los competidores” (Hassan y Soliman, 2021, p. 2). Las cuatro dimensiones más comunes que componen la RSD son: responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas (Kim et al., 2020).

A su vez, los turistas observan estos destinos como socialmente responsables, en términos de protección medioambiental, uso cuidadoso de los recursos naturales y como lugares seguros que ofrecen experiencias culturales significativas (Hassan y Soliman, 2021). Por lo tanto, la RSD es mutuamente beneficiosa para los turistas y los destinos dado que la aplicación de principios de responsabilidad social en todas las actividades de los actores involucrados en cualquier destino minimizará los impactos negativos, generará beneficios económicos para la población local, y mejorará el bienestar de los lugareños y la experiencia de los turistas (Lund-Durlacher, 2015).

Poniendo el foco en los comportamientos de los turistas, es interesante la aproximación de Chaozhi Zhang (2016), quien toma la Teoría de la Norma-Activación (*Norm-Activation theory*) aplicada al comportamiento proambiental. Según el autor, cuando un individuo es consciente de una consecuencia adversa para los demás o el medio ambiente y se responsabiliza de esa consecuencia (atribución de la responsabilidad), una norma personal se activa generando un comportamiento prosocial o proambiental. La norma personal es el sentimiento de una obligación moral de comprometerse con el comportamiento prosocial/proambiental, denominada “percepción de responsabilidad”.

LA IMAGEN DEL DESTINO

La imagen es la percepción global del destino, es la representación en la mente del turista de lo que conoce y siente sobre el mismo. Es, en definitiva, todo lo que evoca el destino en el individuo: cualquier idea, creencia, sentimiento o actitud que asociaron del lugar (Zanfardini y Tamagni, 2009).

Tras la revisión de antecedentes sobre la definición de imagen del destino (sintetizada en la Figura 2), nuestro posicionamiento teórico adhiere al concepto de imagen del destino turístico en tanto experiencia mental propuesta por Kun Lai y Xiang Li (2015). Estos autores la definen como: una experiencia mental, voluntaria, multisensorial, principalmente como una imagen estimulante, consciente y cuasi perceptiva (es decir, privada, a-espacial e intencional) que los turistas tienen sobre un destino. Esta experiencia se superpone y/o es paralela a otras experiencias mentales de los turistas, incluyendo su sensación, percepción, representación mental, mapa cognitivo, conciencia, memoria y actitud ante el destino.

Conceptualizar a la imagen como una experiencia implica entenderla como un fenómeno multidimensional de naturaleza cognitiva, afectiva, conativa y global. El componente cognitivo refiere a las creencias y los conocimientos del individuo sobre los atributos físicos o las características del destino turístico (Cepeda Cómez y Cepeda Pérez, 2016). El afectivo está relacionado con los sentimientos que los turistas tienen en función de lo que conocen del destino (Tamagni et al., 2010). El componente conativo representa la acción, es decir, cómo actúa el individuo en función de lo que conoce y siente por el destino. Por lo tanto, el componente conativo tiene una relación directa con los otros componentes ya que

Figura 2: Antecedentes de la definición de imagen

ANTECEDENTES DE LA DEFINICIÓN DE IMAGEN DE DESTINO	
AUTORES	DEFINICIÓN
Hunt (1975)	"Las percepciones que tienen los potenciales visitantes sobre un área"
Crompton (1977)	" Representaciones organizadas de un destino turístico en el sistema cognitivo del individuo"
Jacob y Worthley (1984)	" Serie de elementos o atributos individuales que la forman e influyen en forma decisiva"
Phelps (1986)	" Percepciones e impresiones de un lugar"
Gartner y Hunt (1987)	" Impresiones que una persona o personas tienen de un estado en el que no residen"
Mountinho (1987)	" Actitud del turista hacia un conjunto de atributos del destino basada no sólo en conocimientos sino también en sentimientos"
Reilly (1990)	"No sólo es un conjunto de rasgos o cualidades individuales, sino también una impresión general que sobre una entidad se forma en la mente de los individuos"
Um, Seocho y Crompton (1991)	"Gestalt o constructo holístico que se deriva de las actitudes hacia los atributos turísticos que se perciben del destino"
Echtner y Ritchie (1991)	"No es sólo el conjunto de percepciones que tienen los individuos sobre los atributos, tanto funcionales como psicológicos del destino, sino también la impresión holística que se forma del destino"
Zafar (1996)	"La imagen puede ser definida como la suma de creencias, ideas, impresiones y expectativas sobre el destino"
Baloglu y Mc Cleary (1999)	" Constructo actitudinal consistente en la representación mental de un individuo de las creencias, los sentimientos y la impresión global que tenga sobre el destino"
Bigné, Sanchez y Sanchez (2001)	" Interpretación subjetiva de la realidad hecha por el turista"
Esvelt y Benito (2006)	"Las imágenes percibidas son el conjunto de valores, ideas, ideologías, de imágenes preconcebidas, de experiencias, de conocimientos, de percepciones individuales, introspecciones subjetivas, únicas, que se construyen en la mente de los visitantes"
Murphy, Benckendoff y Moscardo (2007)	"Viene identificada con la imagen marca que es una herramienta que puede ser utilizada por los vendedores de destino para atraer a los visitantes o ganar una ventaja competitiva frente a otros destinos similares"
Fraiz Brea (2009)	"Cualquier idea, creencia, sentimiento o actitud que se asocia con el lugar, no limitándose a la percepción de estímulos sensoriales, sino incluyendo también códigos semánticos"
Moreno, Beerli Palacio y De León (2012)	" Simplificación de un amplio número de asociaciones cognitivas y emocionales relativas a una zona, siendo un producto de la mente que pretende resumir y simplificar la vasta y compleja información que el individuo tiene del lugar"
Afshardoost y Eshaghi (2020)	"Conceptualizan a la imagen de un destino como una construcción multifacética basada en componentes cognitivos, afectivos y conativos"

Fuente: elaboración propia.

depende de las imágenes desarrolladas durante la fase cognitiva y evaluadas a través de la fase afectiva (Gartner, 1994). La combinación de estos componentes da lugar a la imagen global, que hace referencia a la valoración positiva o negativa que se pueda tener del destino turístico (Tamagni et al., 2010).

En el momento en que se conforma la imagen en la mente de los turistas, intervienen los aportes de diferentes fuentes de información. En función del tipo de fuentes de información Santana y Palacio (2002) distinguen entre

- Imagen orgánica: basada en fuentes de información no comerciales, tales como las noticias emitidas en medios de comunicación relacionadas con el destino, la educación recibida y las opiniones de amigos y familiares.
- Imagen inducida: se encuentra ligada a los esfuerzos de marketing y promoción del destino turístico. Por lo tanto, se fundamenta en fuentes de información comerciales, tales como los folletos y guías de viajes, la información proporcionada por los agentes de viajes, publicidad del destino, entre otras.
- Imagen autónoma: Incluye a los medios de comunicación que transmiten noticias, documentales, etc. y la información se puede clasificar como noticia o cultura popular. La elevada credibilidad de estos agentes y su alta penetración traen un elevado impacto en la imagen de los destinos.

METODOLOGÍA

Se eligió un enfoque metodológico de tipo descriptivo y cuantitativo. Se utilizó una encuesta en línea creada mediante Formularios de Google que se aplicó en los meses de

agosto y septiembre de 2022 a *millennials* o *centennilas* que hubiesen realizado viajes a los destinos de montaña San Carlos de Bariloche, San Martín de los Andes o Villa La Angostura. Estos destinos fueron seleccionados por haber registrado la mayor cantidad de visitas en la región patagónica argentina en enero de 2022 (Encuesta de Ocupación Hotelera, INDEC, 2022).

Como se detalla en la Figura 4, la muestra estuvo compuesta por 51,2% de personas pertenecientes a la generación Y (nacidos entre 1981 y 1996) y un 48,8% a la generación Z (nacidos entre 1997 y 2009). La mayor proporción de las personas encuestadas se identifican con el género femenino (59,7%), seguido por el género masculino (39,1%). En relación con el nivel de educación alcanzado, la mayoría tenía un nivel universitario/terciario representando un 77,4% de la muestra. Todos eran residentes de Argentina que habían realizado al menos un viaje post pandemia a alguno de los destinos de montaña en estudio: San Carlos de Bariloche (46,3%), San Martín de los Andes (37,1%) y Villa La Angostura (16,7%).

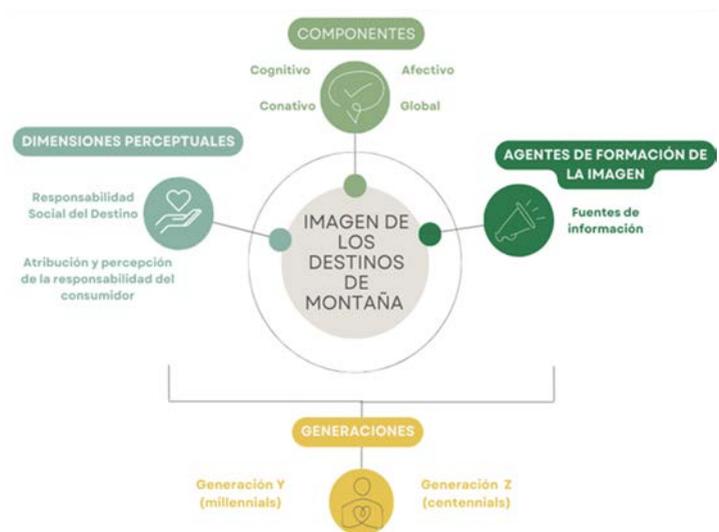
Dado el tamaño de la población y considerando una dispersión máxima de respuestas (es decir, asumiendo que las respuestas varían tanto como sea posible, $p=q=0,5$), se estableció un nivel de confianza del 95%. Con estos parámetros, se calculó un margen de error muestral del 5%.

Las variables estudiadas se presentan en el modelo analítico de la Figura 3. Se midió la imagen percibida a través de los componentes

que la conforman: cognitivo, afectivo, conativo y global. Al mismo tiempo, fue necesario evaluar el papel que juegan las fuentes de información como agentes de la formación de la imagen inducida u orgánica. A su vez, se analizaron otros factores cruciales que intervienen en la construcción de la imagen: la responsabilidad social del destino, la atribución y percepción de la responsabilidad del consumidor. Las variables medidas surgieron a partir del constructo teórico del modelo analítico (Figura 3).

Las escalas para operacionalizar las variables fueron recuperadas de estudios previos. En base a Tamagni et al. (2010), Stylos et al. (2016), Chagas Jesus (2018), Seabra et al. (2020) y Styliadis (2022), se midió la imagen cognitiva con 14 ítems agrupados en 5 dimensiones; la imagen afectiva con 6 ítems, la imagen conativa con 3 ítems, y la imagen global a través de un único ítem. En todos los casos se usó escala *Likert* de 1 a 5 puntos. Sólo para la imagen afectiva, se aplicó una escala de diferencial semántico.

Figura 3: Modelo analítico



Fuente: elaboración propia.

Para describir el rol de los agentes que intervienen en la formación de la imagen se tomó a modo de referencia el estudio de Tamagni et al. (2010), considerando las siguientes opciones: agencia de viajes física, agencia de viajes virtual (ej. *Despegar, Booking*, etc.), buscadores (*Google, Bing*, etc.), página web del destino/empresas, comparadores (*Kayak, Trivago*, etc.), comentarios de otros viajeros en Internet, boca-oído tradicional, otros.

Para medir la responsabilidad social del destino, se tomó como referencia el estudio de Hassan y Soliman (2021). Por último, para medir la asociación del consumidor de la responsabilidad social del destino se tomó como referencia a Chaozhi Zhang (2016) que utiliza la Teoría de la Norma-Activación (*Norm-Activation theory*) aplicada al comportamiento pro-ambiental del consumidor. Para ello, utilizando una escala tipo *Likert* el autor mide la atribución de responsabilidad y la percepción de responsabilidad del consumidor.

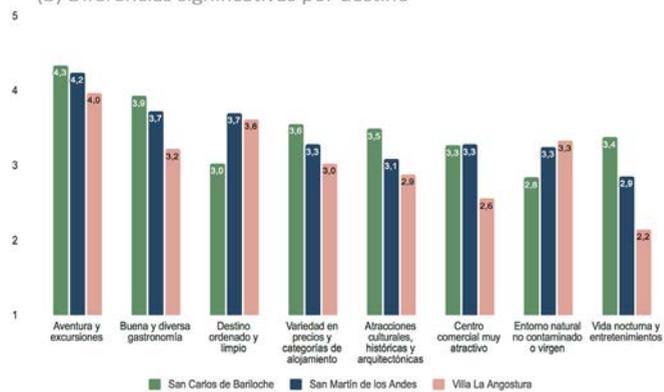
acuerdo de las personas encuestadas para cada indicador de la imagen cognitiva. Las generaciones estudiadas identifican a los destinos de montaña como lugares donde prevalece el sentido de la majestuosidad transmitida por sus paisajes naturales con lagos, ríos y montañas que los hacen únicos, donde pueden relajarse y escapar de la rutina diaria. A su vez, los asocia con destinos familiares que ofrecen una variada oferta de excursiones y turismo aventura. Por otra parte, el nivel de acuerdo es menor al asociar a los destinos de montaña con lugares en los que se cuenta con buena accesibilidad o variada vida nocturna y entretenimientos.

Figura 4: Imagen cognitiva de los destinos de montaña

(a) Toda la Muestra



(b) Diferencias significativas por destino



Fuente: elaboración propia.

RESULTADOS

Componentes de la imagen

La imagen cognitiva refiere a los conocimientos del turista acerca de las características del destino turístico. En la Figura 4 (a), se muestran los valores promedios del nivel de

Al comparar los ítems por generación, se observan algunos indicadores cuyos valores medios tuvieron diferencias significativas a un nivel de $p \leq 0,001$. Los *Centennials* perciben al entorno natural de los destinos de montaña como mejor conservado (mediacentennials=3,17 vs. media_{millennials}=2,99), tienen una mejor percepción en cuanto a la majestuosidad de los paisajes (media_{centennials}=4,60 vs. media_{millennials}=4,36), en cuanto a las oportunidades de oferta de excursiones y turismo aventura (media_{centennials}=4,40 vs. media_{millennials}=4,09) y una mayor identificación de los destinos de montaña como lugares para vacacionar en familia (mediacentennials=4,28 vs. media_{millennials}=4,07).

También se observan diferencias al comparar la imagen cognitiva para cada destino, que están representadas en la Figura 4 (b). San Carlos de Bariloche presenta, en comparación a los demás destinos, una mejor percepción en cuanto a su oferta de aventuras y excursiones, diversidad de gastronomía, variedad en precios y categoría de alojamientos, opciones de atracciones culturales, históricas y arquitectónicas así como de vida nocturna y entretenimientos. A la vez, es un destino en el que existe el menor acuerdo en relación a considerarlo un lugar ordenado y limpio.

Por su parte, Villa La Angostura presenta un nivel de acuerdo comparativamente mayor a los restantes destinos en cuanto la afirmación “presenta un entorno natural no contaminado o virgen”. A la vez, muestra valores medios comparativamente menores en relación a su oferta de vida nocturna y entretenimiento, atractividad del centro comercial, diversidad de actividades culturales, calidad y diversidad de opciones gastronómicas y oferta de actividades de aventura y excursiones.

San Martín de los Andes, por su parte, presenta el mayor nivel de acuerdo en cuanto al orden y limpieza del destino, así como que posee un centro comercial muy atractivo. En los restantes ítems presenta una situación intermedia frente a los otros dos destinos en estudio.

Los ítems de la imagen cognitiva que no se presentan en la Figura 4 (b) son aquellos que no difieren entre los destinos. En otras palabras, los tres destinos tienen un nivel de acuerdo similar y elevado en cuanto a que poseen un paisaje natural majestuoso, que sus lagos, ríos y montañas son los que los hacen únicos, que son destinos familiares y que permiten relajarse/ escapar de la rutina diaria.

A la vez, los tres destinos tienen bajos niveles de acuerdo en cuanto a que son lugares muy seguros para vacacionar y de fácil accesibilidad.

La imagen afectiva se relaciona con los sentimientos que los turistas poseen de un determinado lugar. Fue evaluada a través de una escala de 5 puntos, donde 1 representa un “sentimiento negativo” y 5 un “sentimiento positivo”, presentando las dicotomías: aburrido/divertido, estresante/relajante, deprimente/excitante, desagradable/agradable, común/exótico y congestionado/tranquilo. En la Figura 5 (a), se muestran los valores promedios de las respuestas mostrando una visión muy positiva hacia los destinos de montaña ya que todos los indicadores evaluados obtuvieron valores medios superiores a 3. Los destinos de montaña resultan lugares agradables, divertidos, relajantes y excitantes. Se los asocia con un lugar exótico y en un punto medio entre tranquilo y congestionado.

La comparación de la imagen afectiva por generación no arrojó diferencias significativas.

No obstante, se presenta una diferencia mínima en la dicotomía congestionado/tranquilo dado que los *Centennials* en promedio puntuaron con 2,94 dando a entender que perciben a los destinos más congestionados. Mientras que, los *Millennials*, en promedio valoraron con 3,26 asociando en mayor medida a los destinos de montaña con la tranquilidad.

Sin embargo, resulta interesante el resultado de comparar los sentimientos que asocian los turistas a las marcas dependiendo el destino. En la figura 5 (b) se presentan los sentimientos en los que se observaron diferencias significativas entre los destinos.

San Carlos de Bariloche resultó ser el destino que, comparativamente, es percibido como más divertido y, a la vez, resulta el menos tranquilo de los tres destinos de montaña, es decir, se lo percibe como congestionado.

Villa La Angostura, por el contrario, resultó ser el destino con percepciones más altas en relación a los sentimientos relajantes y de tranquilidad.

En el caso de San Martín de los Andes, como sucedió en el componente cognitivo, no resultó mejor o peor que los demás destinos en la imagen afectiva, presentando niveles intermedios. Es percibido como relajante, divertido y a la vez tranquilo.

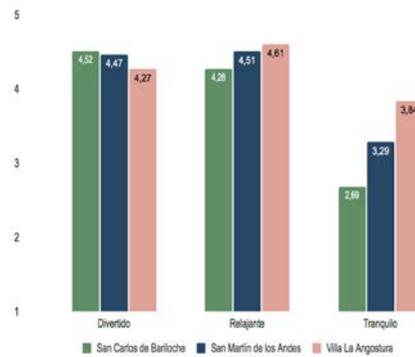
La imagen conativa representa la acción del individuo. Los destinos de montaña presentaron una buena imagen conativa debido a que todos los indicadores obtuvieron valores medios elevados: (1) pienso volver a visitar este destino en los próximos 5 años (media=4,58); (2) recomiendo el destino a otros viajeros (media=4,58); y (3) voy a alentar a mis amigos/familia para que visiten este destino (media=4,45). Además, no se han encontrado

Figura 5: Imagen afectiva de los destinos de montaña (valores medios)

(a) Toda la Muestra



(b) Diferencias significativas por destino



Fuente: elaboración propia.

diferencias significativas al realizar el cruce de este componente.

Desde la teoría propuesta, la imagen global surge como resultado de la evaluación combinada de los componentes previos. Se midió utilizando una escala de 1 “opinión muy negativa” a 5 “opinión muy positiva” y se obtuvo un promedio de 4.49 para toda la muestra, indicando valores muy positivos para la imagen global (Figura 5).

Al comparar los ítems por generación, los resultados indican que los *Centennials* perciben valores más altos de la imagen global de los destinos de montaña (media_{centennials} = 4,53 vs. media_{millennials} = 4,45) (Figura 6).

Al analizar la imagen global por destino se presenta una mínima diferencia (Figura 13). Los viajeros calificaron su experiencia global en San Carlos de Bariloche con 4,38 mientras que San Martín de los Andes y Villa la Angostura alcanzaron un puntaje mayor de 4,58.

Fuentes de información

Las fuentes de información intervienen en la imagen que se forma en la mente de los turistas. En función del tipo de fuentes elegidas para planificar el viaje se pueden distinguir la imagen orgánica y la imagen inducida.

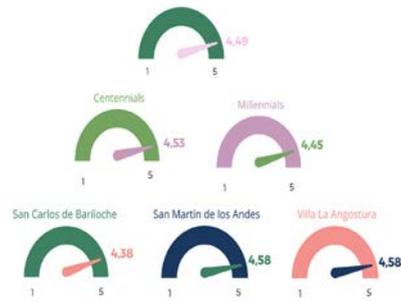
A partir de la figura 7, se observa que la mayoría de los viajeros se vieron influenciados por agentes orgánicos, es decir, los comentarios realizados ya sea por conocidos (56%) o bien por otros viajeros en redes sociales (33,6%), y una minoría por la opinión de familiares en el destino y la experiencia previa (2%). También se presenta la influencia de agentes inducidos como agencias de viajes virtuales y la página web oficial del destino (con un 25% cada uno). No obstante, los buscadores que fueron elegidos la fuente de información más solicitada (59,5%) conforman un agente autónomo.

No se han encontrado diferencias significativas al realizar el cruce de esta variable con generación y destinos.

Dimensiones perceptuales entorno a la responsabilidad social

En cuanto a la percepción de la responsabilidad social de los destinos de montaña del total de la muestra, se obtuvo en promedio 3,37 con una tendencia positiva representando una respuesta neutral frente a las siguientes afirmaciones: es un destino turístico socialmente responsable, es un destino turístico socialmente responsable, es un destino turístico preocupado por la calidad

Figura 6: Imagen global de los destinos de montaña por generación y por destinos



Fuente: elaboración propia.

Figura 7: Fuentes de información elegidas para planificar el viaje



Fuente: elaboración propia.

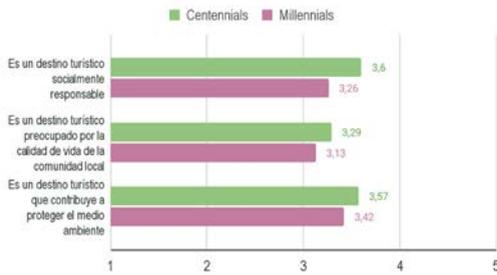
de vida de la comunidad local y es un destino turístico que contribuye a proteger el medio ambiente.

En la figura 8 (a) se observa el punto de vista de las generaciones, los *Centennials* calificaron a la RSD con un nivel de acuerdo más elevado que los *Millennials*.

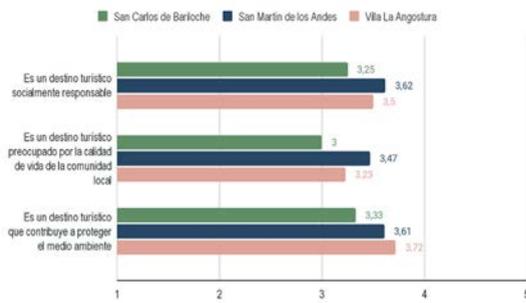
Al comparar estos ítems para cada destino (Figura 8 b), los resultados indican que San Martín de los Andes obtuvo las valoraciones más elevadas en dos de ellos y en uno prevaleció Villa La Angostura. En los tres ítems San Carlos de Bariloche presentó los valores más bajos.

Figura 8: Percepción responsabilidad social de los destinos

(a) Comparación por generación



(b) Comparación por destino



Fuente: elaboración propia.

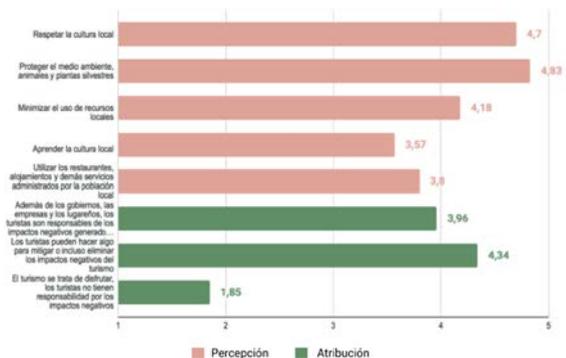
Finalmente, desde el punto de vista del consumidor, se estudió la atribución y percepción de su responsabilidad, con ítems para cada variable teórica que se midieron en una escala de nivel de acuerdo, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

En cuanto a la variable atribución, en el ítem “además de los gobiernos, las empresas y los lugareños, los turistas son responsables de los impactos negativos generados por la actividad turística” los turistas se manifestaron con un promedio 3,96. El nivel de acuerdo promedio frente a la afirmación “los turistas pueden hacer algo para mitigar o incluso eliminar los impactos negativos del turismo” fue de 4,34. Por

último, siguiendo esta lógica, mostraron su desacuerdo (con una media de 1,87) ante “el turismo se trata de disfrutar, los turistas no tienen responsabilidad de los impactos negativos” (Figura 9). No se encontraron diferencias significativas en cuanto a la perspectiva de cada generación, es decir, ambas se atribuyen los mismos niveles de responsabilidad social.

Por último, se analiza la percepción de la responsabilidad social del consumidor. A partir de la figura 9, se pueden observar aquellas responsabilidades asociadas a los valores más elevados. La mayoría de los viajeros se mostraron totalmente de acuerdo frente a tener la responsabilidad de proteger el medio ambiente, animales y plantas silvestres alcanzando en promedio 4,83. Le sigue con 4,70 la responsabilidad de respetar la cultura local y con 4,18 la responsabilidad de minimizar el uso de los recursos locales. En menor medida, mostraron su acuerdo frente a la responsabilidad de utilizar los restaurantes, alojamientos y demás servicios administrados por la población local calificando con 3,80 y, por último, aprender la cultura local con 3,57.

Figura 9: Atribución y percepción de la responsabilidad del consumidor



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

Este estudio analizó la imagen percibida de los destinos de montaña en la Norpatagonia para las generaciones Y y Z del mercado nacional, considerando tanto sus componentes cognitivos, afectivos, conativos y global (Stylos et al., 2016) como el papel de la responsabilidad social en la formación de esta imagen.

En relación al componente cognitivo, los turistas asociaron los destinos de montaña con lugares para relajarse y escapar de la rutina diaria, valorando la majestuosidad de los paisajes naturales. Sin embargo, no percibieron buena accesibilidad ni una variada vida nocturna y entretenimientos en estos destinos. Los resultados confirman la presencia de las características estética y de dificultad de acceso que son propias de los centros de montañas según Nepal & Chipeniuk (2005).

Los destinos presentaron algunas diferencias en cuanto a este componente. San Carlos de Bariloche se destacó por su diversa oferta de servicios turísticos y atracciones, pero fue percibido como menos limpio y ordenado. San Martín de los Andes fue identificado como un destino ordenado y con un centro comercial atractivo. Villa La Angostura se percibió como un lugar con un entorno natural menos intervenido.

En cuanto al componente afectivo, los turistas experimentaron sentimientos positivos hacia los destinos de montaña, considerándolos agradables, divertidos, relajantes y excitantes. Sin embargo, hubo diferencias en la percepción afectiva entre destinos, con San Carlos de Bariloche siendo percibido como el más divertido pero también el más congestionado, San Martín de los Andes se distinguió como

el destino más agradable, y Villa La Angostura sobresalió como destino exótico.

Los turistas expresaron una intención positiva de volver a visitar y recomendar los destinos de montaña, reflejando una buena imagen conativa a través de una experiencia satisfactoria que fomenta la lealtad a largo plazo.

La imagen global de los destinos de montaña fue muy positiva en general, con un promedio alto en la escala de evaluación.

Sobre las fuentes de Información, los comentarios de conocidos y otros viajeros en redes sociales, así como los buscadores en línea, fueron las más utilizadas para planificar el viaje, destacando su influencia en la formación de la imagen del destino.

Los destinos de montaña fueron percibidos como socialmente responsables en un nivel intermedio. Las generaciones más jóvenes mostraron ser críticas en la evaluación de la responsabilidad social, lo que puede reflejar un mayor compromiso con prácticas sostenibles (Zanfardini, Tamagni & Bigné, 2014).

Los turistas se atribuyeron cierta responsabilidad en la mitigación de los impactos negativos del turismo y demostraron una alta percepción de la responsabilidad en la protección del medio ambiente y el respeto a la cultura local coincidiendo en los hallazgos de Hassan y Soliman (2021).

Los *Millennials* mostraron ser más exigentes en la evaluación de la imagen y la responsabilidad de los destinos en comparación con los *Centennials*. Ambas generaciones se identificaron como comprometidas socialmente y sensibles a la sostenibilidad.

En síntesis, este estudio destaca la importancia de comprender la imagen del destino como una experiencia mental compleja y multisensorial (Kun Lai y Xiang Li, 2015). También subraya el papel crucial de la responsabilidad social en la formación de la imagen del destino y cómo las generaciones más jóvenes son críticas y comprometidas en este aspecto.

CONTRIBUCIONES

Los hallazgos de esta investigación ofrecen una comprensión profunda de cómo los turistas perciben los destinos de montaña en la Norpatagonia y cómo la responsabilidad social y otros factores influyen en su imagen y comportamiento. Estos conocimientos son valiosos para la gestión turística y el desarrollo sostenible de estos destinos.

La investigación proporciona una base sólida para estrategias de marketing efectivas en destinos de montaña. Destacar la majestuosidad de los paisajes, la oferta de actividades familiares y utilizar canales de comunicación visual, como las redes sociales con influencers, ayudará a atraer a las generaciones más jóvenes.

En el mismo sentido, los gestores de destinos pueden fomentar la lealtad de los turistas al promover recomendaciones en línea, compartir menciones en redes sociales y fomentar la comunicación boca a boca entre los visitantes.

Cada destino tiene sus propias fortalezas. San Carlos de Bariloche destaca por su diversidad de servicios y atracciones, San Martín de los Andes se presenta como un destino ordenado y socialmente responsable, y Villa La Angostura ofrece paisajes excepcionales y tranquilidad. Estas características deben ser enfatizadas

en la identidad de marca y las campañas de comunicación.

Por otra parte, se deben abordar las debilidades comunes entre los tres destinos estudiados, como la accesibilidad, la oferta de vida nocturna y entretenimiento, y los centros comerciales poco atractivos. En tal sentido debe considerarse también que expandir la oferta de vida nocturna no significa necesariamente perturbar la tranquilidad.

Los destinos de montaña deben adoptar prácticas de turismo responsable y sostenible, ya que esto es percibido positivamente por las generaciones más jóvenes. La responsabilidad social del destino debe ser una parte integral de la estrategia de gestión, lo que puede mejorar la reputación del destino y la confianza de los visitantes.

A su vez, dada la fragilidad de los entornos montañosos, es crucial enfocarse en la protección y conservación del medio ambiente para evitar daños irreversibles en los recursos.

En conjunto, estas implicaciones ofrecen una guía valiosa para los gestores de destinos de montaña en la Norpatagonia, ayudándoles a atraer y retener a las generaciones más jóvenes de turistas y promoviendo prácticas responsables y sostenibles en el turismo de montaña.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación, los resultados se enfocan exclusivamente en tres destinos turísticos de montaña consolidados, y en las percepciones de las generaciones *Millennials* y *Centennials*. Por lo tanto, no se pueden

extrapolar a otras tipologías de destinos o a otros grupos generacionales. Futuras investigaciones podrían explorar la imagen percibida en diferentes tipos de destinos y considerar la inclusión de otras generaciones para obtener una visión más amplia y diversa.

Además, los hallazgos no son generalizables a todos los destinos de montaña, especialmente aquellos que se encuentran en etapas emergentes de desarrollo o en diferentes fases de su ciclo de vida. Investigaciones futuras deberían profundizar en destinos en distintas etapas de desarrollo para evaluar cómo la RSD se aplica y percibe en contextos turísticos variados.

Aunque se obtuvo una muestra amplia, se utilizó un muestreo por cuotas por generación en lugar de un muestreo probabilístico. Sin embargo, el uso de medios electrónicos permitió la participación de personas de todo el país.

La investigación se basó en un análisis cuantitativo. Para futuros estudios, podría ser beneficioso complementar con un enfoque cualitativo para profundizar en la percepción de la imagen y considerar otros aspectos.

BIBLIOGRAFÍA

Booking (2023). Sustainable Travel Report.

Bordian, M., Gil-Saura, I., & Šeri, M. (2023). The impact of value co-creation in sustainable services: understanding generational differences. *Journal of Services Marketing*, 37(2), 155–167. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2021-0234>

Cepeda, C.; Cepeda, J. M. (2016). La influencia de las webs oficiales de turismo en la imagen de las provincias andaluzas. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 1(1), 36-52. Disponible en: www.ijist-tourism.com

Chagas Jesus, S. J. (2018). *Exploring how tangible risks and animosity can affect the destination image and revisit intention of a tourist destination: a comparative study between Lisbon and Rio de Janeiro*. Instituto Universitario de Lisboa.

Gao, J., Huang, Z. (Joy), & Zhang, C. (2017). Tourists' perceptions of responsibility: an application of norm-activation theory. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(2), 276–291. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1202954>

Gartner, W. 1994. Image Formation Process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2 (2-3), 191-216

Gutauskas, F. A., Zanfardini, M., Delsarte, J., Flores, Y., & Oviedo, V. (2021). El viaje de consumo turístico según generaciones en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén. *Jornadas de Investigación y Extensión*, Facultad de Turismo.

Hassan, S. B. & Soliman, M. (2021). COVID-19 and repeat visitation: Assessing the role of destination social responsibility, destination reputation, holidaymakers' trust and fear arousal. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100495>

- INDEC. (2022). Encuesta de ocupación hotelera.
- Jasrotia, S. S., Darda, P., & Pandey, S. (2022). Changing values of millennials and centennials towards responsible consumption and sustainable society. *Society and Business Review*, 18(2), 244–263. <https://doi.org/10.1108/SBR-01-2022-0013>
- Kim, M., Yin, X., & Lee, G. (2020). The effect of CSR on corporate image, customer citizenship behaviors, and customers' long-term relationship orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102-520. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102520>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0. Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.
- Kun Lai & Xiang R. Li. (2015). Tourism Destination Image: Conceptual problems and definitional solutions. *Journal of Travel Research*. 1-16.
- Lund-Durlacher, D. (2015). Corporate social responsibility and tourism. In G. Moscardo, & P. Benckendorff (Eds.). *Education for sustainability in tourism. CSR, sustainability, ethics & governance*, 59–73. Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_745.
- Murgado Armenteros, E. M. (2016). El consumo socialmente responsable: un enfoque conceptual. *Revista de Antropología Experimental*, 16 (5), 59-69. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae/article/view/3286>
- Nepal, S. K., & Chipeniuk, R. (2005). Mountain Tourism: Toward a Conceptual Framework. *Tourism Geographies*, 7(3), 313-333.
- Observatorio de Recursos Humanos. (2020). Los millennials y centennials ya representan el 59% de la fuerza de trabajo. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/los-millennials-y-centennials-ya-representan-el-59-de-la-fuerza-de-trabajo.html>
- Palacio, A. B. & Santana J. D. M. (2002). El proceso de formación de la imagen de los destinos turísticos: una revisión teórica. *Instituto de Estudios Turísticos*. 154, 5-32.
- Seabra, C. et al. (2020). Destination image perceived by domestic tourists: The influence of Generation Gap. *European Journal of Tourism Research*. 25, 1-22. Varna University of Management.
- Statista. (2023, June 16). Global ecotourism market size 2022. Ecotourism Market Size Worldwide 2022-2028. <https://www.statista.com/statistics/1221034/ecotourism-market-size-global/>

- Styliadis, D. (2022). Exploring Resident–Tourist Interaction and its Impact on Tourists’ Destination Image. *Journal of Travel Research*. 61(1), 186–201.
- Stylos, N., Vassiliadis, C. A., Bellou, V., & Andronikidis, A. (2016). Destination images, holistic images and personal normative beliefs: Predictors of intention to revisit a destination. *Tourism Management*, 53, 40–60. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.006>
- Tamagni, L., Zanfardini, M., & Gutauskas, A. (2010). El valor de marca de Villa Pehuenia. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos En Turismo (CONDET)*, 8, 71–86.
- World Tourism Organization (UNWTO). (2023). Understanding and Quantifying Mountain Tourism. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284424023>
- Zanfardini, M., & Tamagni, L. (2009). Marketing de destinos turísticos la gestión de marcas. Universidad Nacional del Comahue, Neuquén, Argentina.
- Zanfardini, M., Tamagni, L., & Bigné, E. (2014). ¿Cómo impacta la RSC en el valor de las marcas turísticas? La percepción de los turistas de San Martín de los Andes, en VI Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. Neuquén: EDUCO, pp. 1–18.
- Zhang, Chaozhi. (2016). Tourist’s Perception of Responsibility: an Application of Norm-Activation Theory. *Journal of Sustainable Tourism*. 25. 10.1080/09669582.2016.1202954.

LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO DESAFÍO EN LAS MIPYMES

Mariángles Samamé
consultorasomosphilia@gmail.com

Mara Jalil
lic.marajalil@gmail.com

Gabriela Marenzana
gmarenzana@yahoo.com.ar

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

RESUMEN

El presente ensayo desarrolla el tema de la comunicación interna en las MiPyMEs (acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa); el abordaje del mismo se realizará partiendo del supuesto de la utilidad de la Comunicación Interna como herramienta imprescindible de gestión de Marketing Interno y, como vector fundamental para la consecución de los objetivos empresariales.

Ante dicha posición, el desafío que supone su correcta implementación en las MiPyMEs será analizado, buscando comprender las causas las dificultades posibles así como la contextualización actual respecto a los avances tecnológicos y las herramientas de management disponibles.

Asimismo, se incorpora una semblanza del entorno MiPyME en Argentina, espacio geográfico del ensayo sin perjuicio de lo cual,

los conceptos pueden ser extrapolados a otros ámbitos de similares realidades socio-económicas.

Finalmente, se comparten las principales causas por las que la comunicación interna supone un reto en las MiPyMEs y líneas preliminares de conclusión que podrán dar lugar a nuevas investigaciones.

Palabras Clave: marketing interno - comunicación interna - mipyme - management.

Recibido: 19/11/2023 | **Aceptado:** 20/08/2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Samamé, M.; Jalil, M. y Marenzana, G. (2024). La comunicación interna como desafío en las MiPyMEs. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 69–77.

APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Es bien sabida la importancia de la comunicación en los ámbitos laborales como así también, es de general conocimiento, que ésta no siempre se gestiona de manera correcta. En tal sentido, el Instituto de Gestión de Proyectos (2013), que confecciona informes y mediciones sobre la temática de gestión de proyecto, plantea que en promedio dos de cada cinco proyectos no alcanzan sus metas originales y, la mitad de esos proyectos sin éxitos, se debe a que existen fallas en las comunicaciones, resultando no efectivas.

Las cifras hablan por sí mismas, y refuerzan el valor e importancia de la comunicación para el éxito de los proyectos cualquiera sea su naturaleza, tanto para *stakeholders* externos como internos. Bien se trate de uno con una duración determinada o, como herramienta permanente, para la correcta gestión de una empresa.

Sobre los datos citados anteriormente y, en pos de comprender integralmente la importancia de la comunicación, es preciso realizar primero una aproximación a su concepto.

Entre variadas definiciones que existen acerca de la comunicación, y a los fines del presente ensayo (enfocado en la Comunicación Interna en las MiPyMes), se adoptará la que propone Andrade (2005) ya que se enfoca desde la acepción de procedimientos vinculados a la consecución de un objetivo integral, que variarán dependiendo si están orientados a público interno (Comunicación Interna) o a público externo (Comunicación Externa), reafirmando la importancia de la coherencia de la comunicación entre ambos receptores.

El mismo autor menciona que este conjunto de técnicas y habilidades que lleva adelante la organización a través de diferentes medios tiene como objetivo la construcción de buenas relaciones entre sus miembros para alcanzar entre ellos una correcta información, integración y motivación (Andrade, 2005).

Otro aporte interesante a considerar en la conceptualización de la Comunicación Interna y su utilidad, es el que introduce Molina (2004) quien lo expresa desde el punto de vista de la administración o gestión de la empresa como herramienta de Management, que permite a la gerencia obtener el compromiso de los empleados e influenciarlos para consolidar valores culturales en pos de lograr objetivos.

En la misma línea, atendiendo al objetivo fundamental de la Comunicación Interna, Andrade (2005) considera que ésta respalda el logro de los objetivos institucionales y propende, a los colaboradores, a tener una imagen positiva de la organización reforzando su integración en la misma.

Por su parte, Salazar Merchán (2017) y en sintonía con lo expresado, hace referencia a las ventajas y expresa que “la comunicación interna, nace bajo la necesidad de motivar al equipo humano y mantener grupos de trabajo competitivos además de inculcar una verdadera cultura corporativa, identificarlos y fidelizarlos a la organización” (p. 173). En tal sentido, menciona como aportes de la Comunicación Interna, principalmente con foco en los colaboradores, ventajas como: la transmisión de la identidad corporativa, un mejor clima laboral, como así también, mayor flexibilidad y productividad basada en la motivación. El autor asimismo advierte que la incorporación de la Comunicación Interna, como herramienta para lograr dichas ventajas y alcanzar los objetivos

corporativos, no es exclusiva de las grandes empresas, ya que cualquier organización -y en el caso de análisis de éste proyecto las MiPyMEs-, pueden y deben desarrollar adecuadas políticas de Comunicación Interna.

Así lo mencionado en los párrafos antecesores, se destaca el valor de esta herramienta, tanto como canal para unificar la imagen con la comunicación externa y facilitar los objetivos empresariales, como así también su importancia para lograr el bienestar de los colaboradores.

LOS CAMBIOS EN LAS COMUNICACIONES SIGNADOS POR LA TECNOLOGÍA

La comunicación es tanto un proceso como una herramienta, sujeta a condiciones del entorno donde se desarrolla, y está condicionada también a la Volatilidad, Incertidumbre, Cambio y Ambigüedad del contexto (que han dado origen al acrónimo VICA), término propuesto por Bauman (2004). Estas siglas se corresponden específicamente al momento histórico actual, como un escenario donde las instituciones sólidas, como el matrimonio o la carrera para toda la vida, se desvanecen para dar lugar a un entorno signado por un continuo movimiento.

En tal sentido, es oportuno introducir el tema de la “Sociedad del Conocimiento”. En referencia a ella Cavagnaro (2014) realiza un interesante análisis de esta denominación formulada originalmente por Peter Drucker a finales del siglo XX. Para referirse a la Sociedad del Conocimiento destaca que principal valor hacia el desarrollo socioeconómico, es el trabajo de las personas, a partir de su conocimiento aplicado a la mejora de la productividad y luego, a la innovación y la mejora del propio

conocimiento. Este abordaje dio lugar también al concepto de “Gestión del Conocimiento” que Briceño et.al. (2020) lo entienden como los procesos y actividades que permiten intercambiar información y conocimiento entre los profesionales y organizaciones en pos de un mejor rendimiento y una aceleración de la innovación.

Continuando con la línea de estos entornos volátiles y la certeza de la necesidad de flexibilidad que el mismo plantea, ésta forma adaptativa de desenvolverse da lugar a la introducción en el presente ensayo, del concepto de “Habilidades blandas” que junto con las “Habilidades duras” (o técnicas específicas de cada temática) forman el perfil buscado en los profesionales del siglo XXI. Las habilidades blandas (Connect Américas, 2023) son capacidades interpersonales que permiten desempeñarse efectivamente en un ámbito laboral tales como el trabajo en equipo, la resolución de problemas, el liderazgo o la comunicación efectiva. Se percibe así que la comunicación vuelve a aparecer con fuerza como una necesidad dentro de las organizaciones efectivas.

Sobre la base de conceptos como: Entorno VICA, Sociedad del Conocimiento y

Gestión del Conocimiento es oportuno avanzar en tal sentido y afirmar que, en los últimos años se produjeron cambios acelerados en la comunicación entre las empresas y los usuarios. Esto sucedió en pos de un acercamiento mejor logrado, con foco en un marketing externo cliente-centrista, orientado a brindar una mejor experiencia del usuario. Además, caracterizados por la digitalización y la incorporación de tecnologías como la Inteligencia Artificial o los “bots”. Pero, al momento de analizar la comunicación interna,

es válido preguntarse si esa misma dinámica se replicó puertas adentro de las MiPyMEs. En este sentido es oportuno tener presente, los canales que se usan para llevar adelante la comunicación dentro de las empresas.

Brandolini y González Frigoli (2009) plantean que los canales de comunicación interna pueden dividirse, según el canal utilizado, en dos grandes grupos: los tradicionales y los tecnológicos, según el soporte que utilicen. Los tradicionales se relacionan al soporte papel o verbal y, los tecnológicos, al soporte digital.

En cuanto a éste último, se han sumado en actualmente tiempos -con gran impulso durante y post pandemia-, las herramientas TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones). Del paso de la tradicional intranet, que aún siguen vigente, la dinámica llevó a pasar al uso del correo electrónico y, llegó a la actualidad, con la incorporación de *WhatsApp* y programas de gestión de proyectos y equipos remotos.

En tal sentido, la tecnología en la Comunicación Interna trajo a las organizaciones, como plantea Jimenez Marín et al. (2019), una serie de beneficios y también riesgos o desafíos. Entre las ventajas se destaca la horizontalidad y, la posibilidad de dinamizar e interactuar de manera fluida en una comunicación entre todos los niveles organizativos y de manera bidireccional. Pero advierten como desafío, la importancia de saber aplicarlas, ya que éstas no deben sobreutilizarse, invadiendo el espacio personal. Tampoco reemplazar formas otras de comunicaciones no tecnológicas, más apropiadas para cubrir necesidades que requieran interacciones más profundas, conversaciones cara a cara para abordar experiencias difíciles o llevadas a cabo para motivar al público interno.

En concordancia con lo anterior Rodríguez Fernández y Vázquez Sande (2019) consideran que “reducir los retos profesionales y académicos en comunicación organizacional a las meras implicaciones tecnológicas supondría afrontar parcialmente una realidad volátil y en constante evolución” (p. 6). Por lo tanto, será desafío, tanto de directivos como de colaboradores, encontrar el mix ideal que permita sacar el mayor provecho de las herramientas tecnológicas, canales digitales, en combinación con los canales verbales tradicionales. Será propicio mediante una visión compartida, la determinación conjunta de los límites del uso de la tecnología para que ésta sea provechosa, sin que se produzca un mal uso de ella.

VINCULACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CON OTROS ASPECTOS DEL MANAGEMENT

En primer término, es oportuno expresar lo que se entiende por “*Management* o Gestión Empresarial”. Siguiendo lo postulado por SAP Concur Team (2021), el mismo se refiere a un conjunto de actividades de índole estratégicas y operativas estructuradas, en las diversas áreas de las empresas, para alcanzar sus objetivos. En tal sentido, y de manera no taxativa, pueden mencionarse las acciones organizadas en pos de la gestión del personal, el control financiero y el marketing.

El *Management* ha ido evolucionando a lo largo de la historia hasta llegar a la actualidad, con una serie de tendencias interesantes de mencionar en el contexto del presente ensayo. Kadarova y Durkáčová (2012) destacan: la habilidad para cambiar, la capacidad de

innovación, la priorización del cuidado de los clientes y empleados, la mayor predisposición de los ejecutivos a tomar riesgos, como tendencias modernas del *Management*.

A propósito de la evolución, Sicard Ramírez (2010) menciona diferencias entre los conceptos de *Management* y Administración, al definir que el primero es más moderno que el segundo, en términos de antigüedad histórica. Pero la distinción principal que vislumbra, radica en que considera al *Management* como más efectivo que una simple administración dado que, básicamente implica otras habilidades que se conjugan en pos de un mejor alcance de resultados, en base a una eficiente gestión de los talentos.

Asimismo, en los últimos años, se ha percibido un fuerte auge de variadas herramientas de *Management*, Gestión empresarial, Formación para directivos y otros contenidos, enfocados en dotar a las organizaciones de habilidades para lograr una mejora en la gestión de sus talentos humanos; dentro de esta estrategia se encuentra la Comunicación Interna.

De acuerdo a Gonzalo Molina (2004):

“La comunicación interna es una herramienta de *management* para reforzar la capacidad de influencia de la gerencia –en sus distintos niveles– por medio de la mejora del grado de comprensión y de compromiso de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales y/o grupales, colaborando a configurar y consolidar en la organización valores culturales favorecedores del logro de los objetivos”. (p. 38).

Siguiendo este autor, la Comunicación Interna puede aplicarse en ámbitos que se

pueden ir complejizando iniciando desde el “conocimiento”, pasando por el “compromiso” hasta llegar a la “acción”.

En contraposición a la definición planteada, Sicard Ramírez (2010) deja por fuera del *Management* del Marketing al público interno de las empresas, ya que si bien entiende a ésta como una función central de la empresa, sólo hace hincapié en el *Management* del Marketing como un agrupamiento de funciones orientadas a la consecución de objetivos comerciales para lo cual, hace foco en una estructura departamentalizada por funciones, productos, regiones geográficas y clientes.

Como se percibe, el último abordaje mencionado deja por fuera del Marketing, del *Management* y de la combinación de ambos, al público interno de la organización.

La teoría planteada por Sicard Ramírez (2010) puede revestir un riesgo de escasez de visión tanto, desde el punto de vista del *Management* como del Marketing, puesto que no es posible gestionar si no es desde la concepción misma del valor de los recursos humanos que se gestionan; ni desde el entendimiento parcializado del Marketing, cómo solo una función con miras en el exterior de la organización.

EL ENTORNO MIPYME EN ARGENTINA

El Ministerio de Economía de Argentina (2023) define a las empresas en general como unidades que ejercen actividades económicas con fines de lucro, para lo cual invierten capital, aportan mano de obra y asumen riesgos en la obtención de beneficios. Asimismo se conceptualiza a las MiPyMEs como micro, pequeña y mediana empresa (la categorización estará dada de

acuerdo a la actividad declarada facturación anual y cantidad de empleados) integrada por una o varias personas que realiza actividades en sectores de servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero.

La Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación (2023), organismo nacional bajo cuya órbita se encuentran las MiPyMEs, destaca la importancia para la economía del país de dichas unidades económicas. Las mismas representan el 99,4% del total de empresas de Argentina, siendo fuente de empleo para el 64% de los asalariados registrados.

Pero pese a la enorme importancia que estos organismos revisten, su desarrollo- en el ámbito nacional- se encuentra lógicamente influenciado por un contexto socio económico fluctuante. Para ejemplificar, según datos la CAME (Cámara Argentina de la Mediana Empresa), este contexto provocó la caída de ventas minoristas en un 5,1% anual (considerando sólo el período enero-septiembre 2023), acumulando una baja de 2,6% en los tres primeros trimestres de 2023 en relación al año anterior.

Sin adentrarse en un análisis político - económico que no es el objeto del presente ensayo, es oportuno plantear lo anteriormente mencionado, junto a otras variables coyunturales, como la cambiaria, pérdida del poder adquisitivo, dificultad crediticia y de financiamiento, presión fiscal, escenario electoral que pueden determinar escenarios y políticas muy disímiles, y otras que condicionan el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Argentina.

En tal sentido, es útil tener presente, lo que plantea Molina (2022) sobre las dificultades

de la comunicación en tiempos de crisis. El autor introduce la duda si todo lo aprendido por los directivos para mejorar en base a la comunicación interna caerá en el olvido y se retomarán viejas prácticas alejadas de una comunicación saludable. Ante tal contexto, Molina (2022) toma posición considerando que “los malos tiempos hacen más necesaria todavía la comunicación interna” (p, 41). Ya que si la herramienta cae en desuso provoca descreimiento y da cuenta de una Comunicación Interna endeble en la organización.

Por lo expuesto, es clara la necesidad de una sólida estrategia de Comunicación

Interna en las MiPyMEs, máxime en el entorno en el cuál las mismas se desarrollan en Argentina para conservar, en escenarios adversos e inciertos, un sentido de equipo y visión compartida.

CONCLUSIÓN

A modo de cierre del presente ensayo, y partiendo del concepto que le dio origen al mismo, se puede concluir que, pese al consenso creciente sobre la utilidad de la Comunicación Interna como herramienta de gestión, es también aceptado que el correcto desarrollo de la misma supone para las MiPyMEs de Argentina, un desafío cuyas causas son de diferente naturaleza y pueden resumirse en los aspectos que se desarrollan a continuación.

Se trata de una herramienta joven y se percibe como necesario, que la academia y otros ámbitos de desarrollo de conocimiento, formulen nuevos aportes teóricos y modos de aplicación de la herramienta.

Por otro lado, no todos los directivos y colaboradores de las MiPyMEs tienen conciencia plena sobre la importancia de la Comunicación Interna (y otras habilidades blandas), con lo cual será un proceso madurativo el reconocimiento e incorporación eficiente de la misma dentro de las organizaciones.

En tanto al entorno MiPyME en Argentina, expone a las empresas a desafíos económicos coyunturales que dificultan a este tipo de organizaciones a desenvolverse en un entorno previsible, por tanto, requiere máxima atención de los directivos respecto a asuntos urgentes, dejando poco margen a desarrollar aspectos importantes como la Comunicación Interna.

En cuanto al tamaño de las organizaciones, actualmente ni siquiera las empresas multinacionales tienen, en su mayoría, áreas específicas de Comunicación Interna; por lo cual es lógico pensar que difícilmente una MiPyME -por una cuestión de escala y recursos- la tenga, ya que en estas pequeñas y medianas estructuras los roles frecuentemente se superponen o quedan vacíos.

Así lo dicho, hay mucho para crecer en este aspecto. A su vez entender que la singularidad de cada empresa, en cuanto a: su tamaño, el servicio que proveen, su cultura organizacional, el entorno en el cuál se desenvuelven y otros factores, condicionan y vuelven desafiante la adecuada Comunicación Interna en las MiPyMEs. Por tanto, se requerirá de un denodado esfuerzo en las mismas para determinar cuál es la mejor manera de desarrollar la Comunicación Interna y, a su vez, diseñar las acciones centradas en el usuario interno con la misma lógica y disposición con la que se lo hace para el usuario externo; para lograr así bienestar laboral, competitividad empresarial y comunicación efectiva con todos los públicos.

En la misma línea acerca de la singularidad de cada empresa y los escenarios de cambios permanentes, la flexibilidad parece ser la respuesta al desafío de la Comunicación Interna en las MiPyMEs. En tal sentido, y antes de finalizar este ensayo, se deja como aporte, el concepto recientemente desarrollado denominado Empresas Gimnásticas. Según describe el estudio de *Pulse of the Profession*[®] (PMI, 2021) son “organizaciones y equipos de proyecto que combinan estructura, forma y gobernanza con la capacidad de flexibilizar y pivotar, donde y cuando sea necesario”. (p. 5).

Ante todo lo expresado y a modo de cierre, es oportuno dejar sentada la esperanza en la factibilidad de establecer procesos y lineamientos acordes a la situación de cada MiPyME, para incorporar o mejorar una herramienta tan imprescindible como la Comunicación Interna.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Gesbiblo S. L. <https://books.google.es/books?id=bwelcBnPNuoC>
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica. <https://mediacionartistica.files.wordpress.com/2018/04/modernidad-liquida-pdf.pdf>
- Brandolini, A. y González Frigoli, M. (2009). *Comunicación Interna*. DIRCOM. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1

- Briceño, B. (2020). La gestión del conocimiento: recursos y oportunidades. BID. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/gestion-conocimiento-recursos/>
- Cavagnaro, S. B. (2014). *El nuevo paradigma de la comunicación interna en la sociedad del conocimiento*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo] B Digital. <https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos-digitales/6505/tesis-fcpys-cs-2014-cavagnaro.pdf>
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa [CAME]. (2023, 8 de octubre). *Las ventas minoristas pyme se retrajeron 5,1% anual en septiembre* <https://www.redcame.org.ar/novedades/13392/index.php>
- Connect Américas (2023). *La importancia de las habilidades blandas en las empresas*. <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>
- Instituto de Gestión de Proyectos. (2013). El alto costo del bajo rendimiento: el papel esencial de las comunicaciones. *Pulso de la Profesión*. <https://www.pmi.org/learning/library/en-2013-pulse-high-cost-low-performance-13512>
- Jiménez Marín, G. (2019). Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna. *Razón Y Palabra*, 23(104), 174-200. e-ISSN 1605-4806. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1183>
- Kadarova J. y Durcakova M. (2012). Most widely management tools and techniques. *Research Gate*. 6, 25-28. https://www.researchgate.net/publication/333134391_MOST_WIDELY_USED_MANAGEMENT_TOOLS_AND_TECHNIQUES/link/5cdd539ba6fdccc9ddb30b98/download
- Ministerio de Economía de Argentina. Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo. (s.f.). ¿Qué es una MiPyME? <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>
- Molina, P. (2004). *La utilidad de la comunicación interna para los directivos*. Harvard Deusto. Barcelona, Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. <https://elibro.net/es/ereader/uncoma/97433?page=3>
- Project Management Institute, (2021) *Pulse of the Profession*. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought_leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf?v=2bfc4948-ae13-446a-b0d4-339256737793&sc_lang=temp-es-ES
- Rodríguez-Fernández, L., & Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *Profesional De La información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>

Salazar Merchán, A. M. (2017). La comunicación interna como desafío en las PyMES comerciales de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 2(10.1), 165–174. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n101.2017.499>

SAP Concur Team. (2021, 21 de diciembre) *Gestión empresarial: ¿en qué consiste y cómo optimizarla?* SAP Concur. <https://www.concur.com.ar/blog/article/gestion-empresarial-en-que-consiste>

Sicard Ramírez, J. (2010). *Management de las empresas: estrategia y práctica*. Ediciones de la U. ISBN 978-958-446-857-4. <https://elibro.net/es/ereader/uncoma/68863>

SINERGIA GENERACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: MAXIMIZANDO EL POTENCIAL DE LAS CUATRO GENERACIONES

Iara María Bolaño
iaramb.1992@gmail.com

Gabriela Marenzana
gmarenzana@yahoo.com.ar

Mara Jalil
lic.marajalil@gmail.com

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue

RESUMEN

Este ensayo, basado en teorías de influyentes autores como Kotler y Keller, busca explorar la dinámica intergeneracional en la administración pública. Para asegurar un análisis integral y riguroso, se han consultado diversas fuentes, desde libros hasta investigaciones académicas. Adoptando una perspectiva imparcial, se aborda este tema crítico en la gestión pública con el objetivo de contribuir al desarrollo de estrategias eficaces y promover una administración inclusiva. La elección de este tema se fundamenta en la convicción de que la diversidad generacional representa un activo valioso para cualquier organización, y su gestión efectiva se erige como un pilar fundamental para el éxito y la adaptación constante en el entorno laboral actual.

Palabras Clave: cuatro generaciones - administración pública - recursos humanos - estrategias - marketing interno.

Recibido: 14/11/2023 | **Aceptado:** 10/07/2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Bolaño, I. M.; Marenzana, G.; y Jalil, M. (2024). Sinergia generacional en la Administración Pública: maximizando el potencial de las cuatro generaciones. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 79–92.

INTRODUCCIÓN

“Nuestra capacidad para alcanzar la unidad en la diversidad será la belleza y la prueba de nuestra civilización.”

(Mahatma Gandhi)

Para comenzar a abordar el tema, es esencial destacar que, en el contexto de la administración pública, la sinergia generacional emerge como un componente esencial para optimizar el rendimiento organizacional. Este concepto implica la colaboración y complementariedad entre las distintas generaciones presentes en el entorno laboral. Es el arte de aprovechar las fortalezas y perspectivas únicas que cada grupo etario aporta, con el fin de generar un ambiente de trabajo enriquecedor y productivo. Al comprender y capitalizar las singularidades de cada generación, se abre un abanico de oportunidades para potenciar la eficacia y la eficiencia del servicio público.

¿Cómo capitalizar las fortalezas de cada generación para fomentar un entorno de trabajo armonioso y productivo? ¿Cuáles son los métodos más efectivos para promover la colaboración intergeneracional en el ámbito de la administración pública? ¿Qué estrategias sorprendentes y métodos innovadores pueden redefinir nuestra concepción de este tipo de colaboración? Estas son algunas de las preguntas que dispararon el presente trabajo, a las cuáles se les pretende dar respuesta seguidamente.

DEFINIENDO LAS GENERACIONES

Antes de seguir avanzando es necesario comprender la dinámica de las generaciones en el contexto laboral, es esencial comenzar por definir qué constituye una generación. La Real Academia Española (2023) la define como un “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación.”

En el ámbito laboral, esto se traduce en grupos de individuos que comparten fechas de nacimiento cercanas y han sido influenciados por experiencias culturales, políticas y sociales similares, lo que a su vez influye en su comportamiento, estilo de trabajo y preferencias de comunicación.

Según Kotler y Keller (2016), cada generación o cohorte está profundamente influida por las épocas en que creció, que incluye aspectos como la música, las películas, la política y eventos que definen ese periodo, así los miembros de cada generación comparten experiencias culturales, políticas y económicas similares, como puntos de vista y valores afines. Es importante aclarar que, aunque se observan características generales, las particularidades individuales dentro de cada grupo pueden ser significativas.

Cuatro generaciones ocupan en la actualidad, el espacio laboral de la administración pública, cada una aportando una valiosa gama de habilidades y enfoques (Tabla 1).

Tabla 1. Características de las Generaciones en la Administración Pública

Generación	Características Clave	Implicaciones en la Administración Pública
Baby Boomers	<ul style="list-style-type: none"> Ética laboral, compromiso y estabilidad Valor de la lealtad hacia la organización Preferen estructuras organizativas tradicionales Respeto a la jerarquía y normas establecidas 	<ul style="list-style-type: none"> Aportan experiencia y estabilidad a la toma de decisiones Requieren programas de actualización tecnológica y capacitación Pueden beneficiarse de incentivos como aumentos salariales y programas de reconocimiento
Generación X	<ul style="list-style-type: none"> Valor de la autonomía y flexibilidad Pragmáticos y orientados a resultados Buscan equilibrar trabajo y vida personal 	<ul style="list-style-type: none"> Disposición para roles con autonomía y autorregulación Enfoque pragmático en la resolución de problemas Valoración de políticas de conciliación y flexibilidad laboral
Millennials	<ul style="list-style-type: none"> Valor de la tecnología y la conectividad Buscan un sentido de propósito en el trabajo Valoración de la retroalimentación y desarrollo continuo 	<ul style="list-style-type: none"> Impulso a la adopción de soluciones digitales Interés en roles y proyectos con impacto social y significativo Búsqueda de ambientes laborales que fomenten la formación y crecimiento profesional Contribución a la creación de un ambiente laboral más igualitario y representativo
Centennials	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad innata para usar tecnología Capacidad de multitarea y adaptación rápida a nuevas plataformas Espíritu emprendedor e inclinación hacia la independencia laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad innata para usar tecnología Capacidad de multitarea y adaptación rápida a nuevas plataformas Espíritu emprendedor e inclinación hacia la independencia laboral Potencial para modernizar procesos y adoptar soluciones digitales Versatilidad en entornos laborales con diferentes responsabilidades Impulso a la innovación y búsqueda de soluciones creativas Contribución a la creación de un ambiente laboral más igualitario y representativo

Fuente: elaboración propia, basado en Chirinos (2009), Franichevich y Marchiori (2009), Zemke et al. (2013), y Kotler y Keller (2016).

01

Baby Boomers (1946 -1964)

Generación que se caracteriza por su fuerte ética laboral, dedicación y compromiso con el trabajo. Su influencia en la dinámica laboral es significativa y se manifiesta de diversas maneras.

En primer lugar, tienden a valorar la estabilidad laboral y la lealtad hacia la organización. Chirinos (2009) destaca que esta generación muestra una preferencia por ambientes de trabajo que ofrezcan seguridad y

oportunidades de crecimiento a largo plazo. Esta actitud puede influir en la forma en que abordan sus responsabilidades laborales, demostrando un alto grado de compromiso y persistencia en sus roles.

Para ellos, el dinero representa su medida de éxito y aman la competencia. El lema Boomer implica ayudar a cambiar al mundo y competir durante el proceso (Franichevich y Marchiori, 2009). Asimismo, los Baby Boomers suelen sentirse cómodos con estructuras organizativas más tradicionales. Para ellos, el respeto a la

jerarquía y la observancia de las normas y procedimientos establecidos son aspectos valorados en el entorno laboral. Esta inclinación puede influir en la manera en que interactúan con sus superiores y colegas, promoviendo un ambiente de trabajo más formal y estructurado.

Zemke, Raines y Filipczak (2013) subrayan que los Baby Boomers suelen responder positivamente a incentivos como aumentos salariales, beneficios adicionales y programas de reconocimiento. Esta preferencia puede tener implicaciones en la forma en que se diseñan políticas de compensación y reconocimiento.

En el contexto de la administración pública, estas características pueden influir de manera significativa en la forma de trabajar de los Baby Boomers. Su experiencia acumulada a lo largo de los años puede ser fundamental para la toma de decisiones y la resolución de situaciones complejas. Su compromiso y dedicación se traducen en una contribución valiosa a la estabilidad y continuidad de los servicios públicos.

No obstante, es importante reconocer que también pueden enfrentar desafíos al adaptarse a tecnologías y métodos de trabajo más actuales, lo que requiere programas de capacitación y actualización específicos. A su vez, la preferencia por estructuras organizativas más tradicionales puede implicar la necesidad de flexibilidad en la gestión y la implementación de prácticas que integren eficazmente a las nuevas generaciones.



Generación X (1965 – 1980)

Tiende a valorar la autonomía y la flexibilidad en el trabajo. Chirinos (2009) señala que esta generación aprecia la libertad para tomar decisiones y gestionar su tiempo de trabajo

de manera independiente. Esto puede manifestarse en una mayor predisposición a asumir roles que permitan cierto grado de autorregulación y a optar por modalidades de trabajo flexibles.

El lema de un X implica no depender de las instituciones, para lo cual debe mantener sus opciones abiertas (Francichevich y Marchiori, 2009). Sus miembros suelen ser pragmáticos y orientados a los resultados. Según Zemke et al. (2013), esta generación ha experimentado cambios significativos en el entorno laboral y tiende a ser adaptable y enfocada a encontrar soluciones prácticas a los desafíos que se presentan. Esto puede influir en su enfoque hacia la resolución de problemas y la toma de decisiones en el ámbito laboral.

Kotler y Keller (2016) destacan que esta generación busca armonizar sus responsabilidades laborales con su vida personal fuera del trabajo, lo que puede reflejarse en una mayor valoración de políticas de conciliación y flexibilidad laboral.

Estas características pueden incidir en la forma de trabajar de los miembros de la Generación X, dado que sus preferencias por la autonomía y la flexibilidad se traducen en una mayor disposición para asumir roles que requieran iniciativa y autorregulación y su enfoque pragmático puede contribuir a la búsqueda de soluciones eficaces y eficientes.

Además, la valoración del equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede influir en la percepción de políticas y programas de bienestar y conciliación laboral. La implementación de medidas que promuevan este equilibrio puede ser clave para atraer o retener a profesionales de la Generación X.

Millennials (1981 – 1996)

Tienden a valorar la tecnología y la conectividad. Según Zemke et al. (2013), esta generación ha crecido en un entorno digital y está familiarizada con el uso de herramientas tecnológicas. Esta afinidad con la tecnología puede influir en su preferencia por entornos

laborales que integren plataformas digitales y faciliten la comunicación virtual.

Además, los miembros de esta generación suelen buscar un sentido de propósito en su trabajo. Chirinos (2009) indica que los Millennials tienden a ser motivados por la posibilidad de contribuir a causas significativas y de generar un impacto positivo en la sociedad. Esta búsqueda de propósito puede influir en su elección de empleadores y en su participación en proyectos alineados con sus valores.

Por otro lado, los Millennials valoran la retroalimentación y el desarrollo continuo.

Kotler y Keller (2016) destacan que esta generación aprecia el feedback regular y la oportunidad de aprendizaje y crecimiento en el trabajo. Esto incide en la forma en que buscan y aprovechan las oportunidades de capacitación y desarrollo en el ámbito laboral.

Su afinidad por la tecnología puede impulsar la adopción de soluciones digitales en los procesos y la comunicación interna de las organizaciones. La búsqueda de propósito y la motivación por contribuir a causas significativas pueden influir en la elección de roles y proyectos. Los Millennials pueden sentirse atraídos por oportunidades que les permitan impactar positivamente en la sociedad a través de su trabajo. Además, la valoración

de la retroalimentación y el desarrollo continuo los puede llevar a buscar ambientes laborales que fomenten la formación y el crecimiento profesional. La implementación de programas de capacitación y mentoría puede ser fundamental para atraer y retener a profesionales de esta generación.

Centennials (1997 – 2012)

También conocidos como Generación Z, son la generación más joven en ingresar al ámbito laboral. Los Centennials han crecido en un mundo hiperconectado y digitalizado, por lo que poseen una habilidad innata para utilizar la tecnología y adaptarse a nuevas plataformas de manera rápida y efectiva.

Son conocidos por su habilidad para realizar múltiples tareas simultáneamente. Esta característica puede influir en la forma en que abordan proyectos laborales y su capacidad para adaptarse a diferentes responsabilidades.

Muchos Centennials muestran un fuerte espíritu emprendedor y una inclinación hacia la independencia laboral. Prefieren roles que les permitan asumir responsabilidades y contribuir con ideas innovadoras. Valorizan la diversidad y la inclusión en el ámbito laboral. Tienen mayor conciencia de la importancia de la igualdad de oportunidades y la representación de diferentes perspectivas.

Al igual que los Millennials, buscan un propósito y significado en su trabajo. Desean sentir que están contribuyendo a algo más grande y que su labor tiene un impacto positivo.

Su habilidad tecnológica puede ser aprovechada para modernizar procesos y adoptar soluciones digitales que mejoren la

eficiencia de la organización. La versatilidad y capacidad de multitarea de los *Centennials* pueden ser un activo en entornos laborales que requieran adaptación a diferentes responsabilidades. Su espíritu emprendedor puede impulsar la innovación en la organización y la búsqueda de soluciones creativas para desafíos comunes.

La valoración de la diversidad y la inclusión puede promover un ambiente laboral más igualitario y representativo, reflejando la sensibilidad de esta generación hacia la equidad y la justicia social.

La inclusión de los *Centennials* en las organizaciones marca una nueva etapa en la evolución del entorno laboral. Su habilidad tecnológica, versatilidad, enfoque emprendedor y valorización de la diversidad aportan un conjunto valioso de perspectivas y habilidades a la dinámica laboral. Al comprender y adaptarse a estas características, se puede aprovechar al máximo el potencial de esta generación para promover la eficiencia, la innovación y la equidad en la prestación del servicio.

DESAFÍOS DE LA INTEGRACIÓN GENERACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Por consiguiente, la amalgama de generaciones en la administración pública, si bien promete una riqueza de perspectivas y enfoques, no está exenta de sus propios desafíos. La diferencia de valores arraigados, modos de trabajo y preferencias de comunicación puede generar situaciones de malentendidos y roces en el lugar de trabajo. Es imperativo no sólo reconocer sino también

comprender profundamente estas diferencias a fin de promover un ambiente colaborativo y productivo.

La integración de diferentes generaciones en la administración pública suscita una serie de desafíos intrínsecos que demandan una gestión cuidadosa. Las discrepancias en términos de valores y enfoques laborales pueden conllevar a situaciones de incomunicación y, en el peor de los casos, a conflictos intergeneracionales. Según Chirinos (2009), los valores personales toman una nueva dimensión cuando se aplican al ámbito laboral, lo que puede generar desafíos en la comprensión y adaptación mutua entre generaciones.

Es evidente que la influencia de eventos históricos y contextuales en la formación de cada generación ha moldeado sus modos de abordar las tareas y proyectos. Por ejemplo, los *Baby Boomers*, al haber sido testigos de transformaciones sociopolíticas significativas, tienden a inclinarse hacia enfoques más estructurados y tradicionales. En contraposición, los *Centennials*, criados en la era digital, manifiestan una mayor afinidad hacia métodos ágiles y tecnológicos, lo cual se traduce en un enfoque fresco y adaptativo (Zemke et al. 2013).

Además, las preferencias de comunicación entre generaciones también exhiben variaciones notables. Los *Baby Boomers*, arraigados en una era pre-digital, pueden tener una preferencia por métodos de comunicación más directos, como reuniones presenciales o llamadas telefónicas. Las generaciones más jóvenes, como los *Millennials* y los *Centennials*, son propensas a optar por plataformas digitales y mensajería instantánea, dada su familiaridad con las tecnologías de la información y comunicación (Chirinos, 2009).

La comprensión y gestión efectiva de estos desafíos emergen como pilares fundamentales para la creación de un ambiente de trabajo verdaderamente productivo y colaborativo en el ámbito de la administración pública. El reconocimiento proactivo y la implementación de estrategias de armonización generacional permiten capitalizar la diversidad de perspectivas y enfoques, transformándola en una fuerza unificadora que contribuye al logro efectivo de los objetivos organizacionales sin diluirse en conflictos superfluos. Esta sinergia generacional, bien gestionada, no solo optimiza el rendimiento organizacional, sino que también crea un ambiente laboral que nutre y potencia el crecimiento profesional y personal de cada individuo involucrado.

La gestión efectiva de la diversidad generacional no solo aborda los desafíos de comunicación y estilo de trabajo, sino que también posee un impacto directo en la motivación y productividad de los empleados. Según Zemke et al. (2013), cuando los empleados se sienten valorados y comprendidos en el lugar de trabajo, tienden a estar más comprometidos y dispuestos a contribuir con su máximo potencial. Esto se traduce en una administración pública más eficiente y efectiva en la consecución de sus objetivos y metas organizacionales.

ESTRATEGIAS PARA LA INTEGRACIÓN GENERACIONAL

Tras la definición teórica de las generaciones y la categorización en el ámbito laboral público, se hará foco en las estrategias para su integración efectiva y enriquecedora.

La gestión efectiva de la diversidad generacional en la administración pública

es necesaria y esencial para aprovechar al máximo el potencial y las habilidades únicas que cada generación aporta. Para lograrlo, es crucial implementar estrategias que capitalicen las fortalezas de cada grupo generacional, creando un entorno de trabajo colaborativo y enriquecedor. Algunas de estas estrategias pueden incluir:

Mentorías

Es una práctica orientada a desarrollar el máximo potencial de las personas en un ámbito laboral, a través de la cual el mentor (quien cuenta con experiencia en ciertas áreas) asiste, aconseja y enseña al mentorando o aprendiz a través del traspaso de conocimientos, habilidades y experiencias.

Las mentorías son efectivas para fomentar la colaboración y el aprendizaje entre generaciones en el ámbito de la administración pública. Esta dinámica, propuesta por Zemke et al. (2013), se erige como una oportunidad invaluable para capitalizar el conocimiento y las perspectivas únicas que cada grupo generacional aporta al entorno laboral.

Implican un intercambio bidireccional de conocimientos y experiencias, impulsan un ambiente de aprendizaje continuo y mutuo. Mientras que los colaboradores de mayor experiencia comparten su sabiduría acumulada a lo largo de los años, los miembros más jóvenes contribuyen con su destreza tecnológica, su visión fresca y sus perspectivas contemporáneas (Zemke et al. 2013).

Existen diferentes programas de mentorías que pueden ser aplicadas al ámbito de la administración pública para favorecer esta sinergia intergeneracional (Tabla 2):

Tabla 2. Tipos de mentorías

Mentoría Formal vs. Informal:

- Formal: Estructurada, con objetivos y reglas definidas.
- Informal: Sin modelo predefinido, basada en elección mutua.

Mentoría entre Pares (Peer-to-Peer):

- Relación horizontal entre individuos de igual status.
- Intercambio de experiencia y habilidades mutuamente.

Mentoría Grupal:

- Mentor apoya a un grupo con un interés común.
- Enfoque en beneficio del grupo y propósito compartido.

Mentoría Inversa (Reverse Mentoring):

- Relación recíproca donde el mentor aprende del aprendiz.
- Se da entre individuos con roles y status diferentes.

Cross Mentoring:

- Intercambio entre mentores y mentoreados de distintas organizaciones.
- Permite conocer diferentes prácticas y mentalidades.

Mentoría Express:

- Encuentros breves con personas con experiencia y prestigio.
- Ofrecen consejo y apoyo en un ambiente informal.

Fuente: adaptado de "Mentoring" (p. 12), agosto de 2017, EduTrends.

Dentro de la diversidad generacional, la elección del tipo de mentoría juega un papel crucial en el desarrollo profesional. A continuación, se presentan enfoques sugeridos, reconociendo la individualidad dentro de cada categoría generacional.

- *Baby Boomers* (1946 - 1964). Arraigados en estructuras organizativas tradicionales, las Mentorías formales son clave. Estos programas estructurados, con objetivos claros y relaciones preestablecidas, resuenan con su ética laboral centrada en el compromiso a largo plazo.
- Generación X (1965 - 1980). Valora la autonomía y la gestión independiente del tiempo, encuentra su complemento en las

Mentorías entre pares. Este enfoque horizontal, entre colegas, se alinea perfectamente con su aprecio por la libertad en la toma de decisiones.

- *Millennials* (1981 - 1996). Buscan propósito y significado en su trabajo, la estrategia ideal es la Mentoría inversa. Esta forma de mentoría permite a los Baby Boomers y la Generación X aprender de la perspectiva y prácticas tecnológicas de los Millennials, creando un valioso intercambio de conocimientos.

- *Centennials* (1997 - 2012). Con su versatilidad y enfoque emprendedor, encuentran su espacio en las mentorías grupales. A través de plataformas digitales interactivas, estos jóvenes talentos pueden contribuir al éxito colectivo, aprovechando su habilidad para realizar múltiples tareas.

De esta forma, los participantes llegan a conocer prácticas profesionales diferentes, crean alianzas, conocen otras mentalidades o formas de trabajo. A través de las mentorías se pueden obtener los siguientes beneficios (Figura 1):

Esta estrategia tiene un impacto transformador en la administración pública. En primer lugar, desdibuja las barreras jerárquicas y promueve un ambiente de trabajo más horizontal, donde la contribución de cada individuo es valorada independientemente de su antigüedad en la organización. Esta horizontalidad no solo fomenta la comunicación efectiva, sino que también estimula la

Figura 1. Beneficios de las mentorías

01	La mentoría proporciona conocimiento experto en tiempo real.	08	Autoregulado, con planes de acción para mejora continua.
02	Empodera al mentorando para alcanzar sus metas.	09	Impacta desarrollo profesional y personal.
03	Enfoca en fortalezas del mentorando.	10	Aplicación constante del conocimiento a través de reflexiones.
04	Brinda retroalimentación personalizada en momentos clave	11	Beneficia a mentores, proporcionando autoestima y satisfacción.
05	Posibilidad de aprendizaje a largo plazo.	12	Expone a mentores a nuevas perspectivas y recursos generacionales.
06	Basado en diálogo, respeto y curiosidad.	13	Mentores están en constante aprendizaje y actualización.
07	Acompañamiento consistente para mantener motivación en desafíos.	14	Beneficia a la comunidad, identificando oportunidades de mejora.

Fuente: adaptado de "Mentoring" (p. 17), agosto de 2017, EduTrends.

creatividad y la innovación al abrir canales para la expresión libre de ideas (Chirinos, 2009).

Un aspecto fundamental es la promoción de la empatía y la comprensión intergeneracional que sienta las bases para una colaboración más armoniosa y productiva, reduciendo posibles conflictos o malentendidos (Kotler y Keller, 2016).

La implementación de un programa de mentoría en la administración pública involucra una serie de pasos esenciales para garantizar su efectividad. Según la Guía de *mentoring* para empresas de Alonso (2023), se destacan los siguientes pasos clave:

1. *Establece objetivos*: en esta etapa, se definen metas específicas, permitiendo evaluar el progreso en un tiempo determinado.
2. *Identifica mentores y mentorandos*: Se seleccionan mentores con experiencia y habilidades destacadas, y se eligen a los mentorandos según las necesidades y objetivos del programa.
3. *Asignación de Parejas y Planificación*: se forman las parejas y se crea un plan personalizado, asegurando que el mentorando siga un camino claro hacia sus objetivos.
4. *Acciones y Calendario de Reuniones*: gran parte de la interacción se da en reuniones

planificadas, donde se realiza el seguimiento del plan, proporcionando una guía estructurada para cada encuentro.

5. *Revisa el Progreso*: es importante que se examine la evolución y progreso del programa cada cierto tiempo de forma que se puedan corregir determinadas desviaciones y/o proponer nuevas herramientas para ayudar a las parejas.

6. *Ajustes y Mejoras Continuas*: para asegurar la efectividad a largo plazo, es fundamental estar abierto a realizar ajustes y mejoras en el programa de mentoría con el tiempo.

Trabajo colaborativo

Se trata de una modalidad que favorece iniciativas o programas de cooperación y trabajo en equipo.

De acuerdo a la visión de Chirinos (2009), la creación de proyectos que requieran la colaboración de equipos intergeneracionales es esencial para alcanzar soluciones más completas y creativas. Cada generación aporta un conjunto único de habilidades y perspectivas que, cuando se fusionan de manera sinérgica, potencian el impacto y la calidad de los resultados obtenidos.

Es necesario capitalizar las fortalezas y habilidades para que cada grupo generacional aporte al entorno laboral, no solo las fortalezas individuales, sino también fomente un ambiente de trabajo en el que la creatividad, la colaboración y la innovación fluyan libremente. Por ejemplo, los *Baby Boomers*, con su vasta experiencia y enfoque meticuloso, aportan una profunda comprensión de los procesos organizativos y una capacidad innata para la

toma de decisiones estratégicas a largo plazo. Por su parte, los *Centennials*, inmersos en la era digital desde su nacimiento, ofrecen una visión fresca y una destreza tecnológica que impulsa la eficiencia y la agilidad en la ejecución de proyectos.

La interacción entre generaciones no solo enriquece la calidad del trabajo, también promueve un aprendizaje mutuo. Los miembros más jóvenes tienen la oportunidad de absorber la experiencia y el conocimiento acumulado de sus colegas más experimentados, mientras que estos últimos se benefician de la energía, la creatividad y la perspectiva actualizada de las generaciones emergentes (Zemke et al. 2013).

Además, esta metodología fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo, donde cada individuo se siente valorado y reconocido por sus contribuciones. Al asignar roles y responsabilidades de manera estratégica, se garantiza que cada generación pueda desplegar su potencial al máximo, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral y un sentido de pertenencia a la organización.

Al promover una cultura de colaboración y respeto entre las generaciones, la administración pública puede aprovechar al máximo, el potencial de su fuerza laboral diversa y lograr resultados más efectivos y completos en sus proyectos.

Programas de formación continua personalizados

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), la formación continua personalizada representa una inversión valiosa en el capital humano de la organización al ofrecer oportunidades de aprendizaje adaptadas a

los estilos y ritmos de cada generación, promoviendo un crecimiento constante y una mejora continua del desempeño.

Estos programas deben diseñarse para satisfacer las necesidades de aprendizaje de cada generación, permitiendo un desarrollo profesional efectivo y relevante.

Es importante destacar que la personalización no se limita al contenido del programa, sino también a la forma en que se entrega y se evalúa el aprendizaje.

Estos programas no solo potencian las habilidades y competencias de cada generación, además fomenta un ambiente de colaboración y apoyo mutuo, en el que cada individuo se siente valorado y empoderado, fortalece la cohesión y el trabajo en equipo intergeneracional al brindar oportunidades de aprendizaje que trascienden estas diferencias. (Figura 2)

Se pueden implementar metodologías innovadoras, como gamificación o micro aprendizaje, para mantener la motivación y el compromiso de los participantes a lo largo del proceso de formación.

Por ejemplo, los *Baby Boomers* pueden beneficiarse de programas que integren métodos de formación más tradicionales, como seminarios presenciales y tutorías personalizadas para adquirir nuevas habilidades de manera gradual y a su propio ritmo.

Figura 2. Beneficios de las mentorías



Nota. Tomado de Formación y desarrollo de los empleados: guía para los responsables de RRHH, Kenjo (<https://www.kenjo.io/es/guia-formacion-y-desarrollo-de-empleados>).

En contraste, los *Centennials*, criados en un entorno digital, pueden sacar el máximo provecho de modalidades de formación más ágiles y tecnológicas: plataformas de *e-learning*, *webinars* interactivos y recursos multimedia pueden constituir herramientas efectivas para su desarrollo profesional (Chirinos, 2009).

Como se puede apreciar en la figura 2, en el proceso de formación y desarrollo del cliente interno, es esencial seguir una serie de pasos clave (Kenjo, s.f.):

1. Identificar las necesidades: se inicia evaluando las necesidades formativas del personal a través de una evaluación de desempeño.

2. Establecer los objetivos del programa: se establecen los objetivos del programa, asegurándose de alinearlos con los de la empresa y de definir metas claras y medibles.

3. Involucrar a los trabajadores: es crucial involucrar al trabajador en el proceso de ideación y planificación, lo que aumenta la motivación y contribuye al éxito del programa.

4. Crear experiencias útiles, personalizadas y atractivas: se diseñan experiencias formativas atractivas y personalizadas, empleando métodos de aprendizaje innovadores como la gamificación, para fomentar la participación.

5. Planificar la formación: se procede a la planificación de la formación, abordando aspectos logísticos como la selección del facilitador, el lugar y la duración del curso.

6. Llevar un control de los resultados: por último, se lleva a cabo un seguimiento de los resultados obtenidos en la formación, comparándolos con los objetivos iniciales. Esto proporciona información para introducir mejoras y ajustes en el plan de formación, buscando la mejora continua.

A continuación, se presenta un decálogo elaborado a partir del análisis realizado (Figura 3).

REFLEXIONES FINALES

Sinergia es la suma de todos los esfuerzos de organizaciones o de un grupo de personas, con el fin de alcanzar un objetivo común, que permite crear relaciones en las que todos ganan trabajando en conjunto.

Hace referencia a un fenómeno por el cual varios factores o influencias actúan en conjunto, observándose así un “efecto conjunto adicional” que no hubiera podido esperarse operando independientemente.

En la Administración Pública la coexistencia de empleados que pertenecen a diferentes generaciones puede constituir un factor obstaculizador si no es considerado. Sin

Figura 3. Decálogo de Buenas Prácticas Intergeneracionales

DECÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS

Tras examinar todos los aspectos mencionados anteriormente para alcanzar el éxito de la integración generacional en la administración pública, surge la necesidad de establecer pautas prácticas para su implementación.

- | | | | |
|-----------|--|-----------|--|
| 01 | Reconocer las características particulares de cada grupo generacional. | 06 | Fomentar la colaboración y construcción colectiva de soluciones. |
| 02 | Identificar las competencias de cada empleado: conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes. | 07 | Valorar la diversidad en todas sus formas, incluyendo la generacional. |
| 03 | Reconocer fortalezas y debilidades del grupo y fomentar la sinergia intergeneracional. | 08 | Ofrecer oportunidades de formación para adaptarse a las demandas cambiantes. |
| 04 | Promover el diálogo entre generaciones para una comunicación efectiva. | 09 | Reconocer los logros individuales y promueve un ambiente de aprecio. |
| 05 | Valorar y respetar las diferentes perspectivas para un ambiente de trabajo equitativo e inclusivo. | 10 | Realizar evaluaciones periódicas y ajustes según necesidades y retroalimentación de los empleados. |

Fuente: elaboración propia.

embargo, la implementación de determinadas estrategias puede poner en valor las diferencias de cada grupo generacional y sumar para lograr resultados efectivos.

La implementación de buenas prácticas en la integración generacional promueve un ambiente laboral armónico y productivo y juega un papel significativo para alcanzar objetivos y metas de manera efectiva. Estas prácticas facilitan la transferencia de conocimientos, habilidades y experiencias entre diferentes generaciones de servidores públicos, fomentando la diversidad de ideas y enfoques que se traduce en una toma de decisiones más informada y en la ejecución más efectiva de políticas y programas gubernamentales. Este enfoque no debe ser subestimado.

Las estrategias para la gestión de la diversidad generacional constituyen herramientas para fomentar un entorno de trabajo colaborativo y de aprendizaje mutuo que capitalizan las diferencias individuales, convirtiéndolas en una ventaja competitiva para la administración pública.

Reconocer y aprovechar la diversidad de experiencias y perspectivas de cada generación promueve la colaboración, enriquece el entorno laboral, estimula la motivación de los empleados y optimiza la toma de decisiones y la ejecución de proyectos, brindando así una mayor eficacia en la administración pública.

La administración pública no solo se beneficiará de la colaboración intergeneracional, sino que se enriquecerá a partir del aporte que cada grupo realiza. Es necesario identificar las características de cada uno, sus fortalezas y debilidades y aceptar el desafío de gestionar la diversidad generacional de manera efectiva.

En definitiva, la sinergia generacional en la administración pública no solo representa una estrategia eficaz, sino también una prueba tangible de la capacidad de la civilización para unirse en la diversidad. Al capitalizar las fortalezas de cada generación, se logra un entorno de trabajo armonioso y productivo, donde las diferencias individuales se convierten en un activo invaluable. Esta gestión efectiva de la diversidad generacional no solo promueve la colaboración y enriquece el entorno laboral, sino que también optimiza la toma de decisiones y la ejecución de proyectos, fortaleciendo así la administración pública en su conjunto.

Esta convicción, tal como expresó Mahatma Gandhi, se traduce en la creencia de que la unidad en la diversidad no es solo una aspiración, sino una realidad palpable que enriquece y fortalece a la administración pública. Este enfoque no solo será un pilar para un futuro laboral más próspero y equitativo, sino también una garantía de que cada generación aporte su valioso legado al servicio del bien común.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M. (21 de marzo de 2023). *Guía de mentoring para empresas*. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/mentoring>
- Chirinos, N. (2009, julio-diciembre). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2(4), 133-153.

Franichevich, A. y Marchiori, E. (2009). *Generación Y, sangre nueva en la empresa*. Recuperado el 12 de octubre de 2023 de <https://docplayer.es/31866831-Generacion-y-sangrenueva-en-la-empresa-por-alberto-franichevich-y-eugenio-a-marchiori.html>.

Kenjo. (s.f.). Formación y desarrollo de los empleados: guía para los responsables de RRHH. Recuperado de <https://www.kenjo.io/es/guia-formacion-y-desarrollo-de-empleados#formacion-objetivos>

Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

Zemke, R., Raines, C. y Filipczak, B. (2011). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM.

PLANES DE COMUNICACIÓN INTERNA DE RETRIBUCIONES INDIRECTAS, UNA BREVE MIRADA A LAS ORGANIZACIONES EN CHILE

Milton Huilipan
miltonleonardo2007@gmail.com

Gabriela Marenzana
gabrielamarenzana@gmail.com

Mara Jalil
lic.marajalil@gmail.com

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

RESUMEN

En un mundo cada vez más globalizado, las comunicaciones están disponibles a través de distintos medios que parecieran facilitarles la vida a las personas, aunque también traen consigo una sobreoferta de información que termina por saturar algunos canales de comunicación.

Actualmente el cliente interno accede a redes sociales donde comparte información de sus empleos, sentimientos y hechos relevantes que ocurren en su organización. Adicionalmente participan de juntas o reuniones sociales donde es común que compartan sus experiencias respecto de las retribuciones indirectas y no monetarios que disfrutan en sus empresas y cómo los utilizan, promoviendo con ello su lugar de trabajo en el mercado laboral.

En Chile, algunos de estos beneficios son obligatorios y en otros casos las empresas los entregan de forma voluntaria, dado que corresponden a prestaciones adicionales al

salario del trabajador y su existencia se piensa en post de mejorar el lugar de trabajo y el clima laboral.

En este contexto resulta primordial plantear los siguientes interrogantes: ¿Qué tipos de prestaciones consideran estos beneficios?, ¿cómo se comportan en otras economías más desarrolladas?, ¿cuál es el papel del marketing interno de la empresa?, ¿cómo se gestiona la comunicación interna de los retribuciones indirectas en las organizaciones?, todo esto considerando que la entrega de estos beneficios asume un costo monetario para la organización y que éstos deben generar impacto en la satisfacción del cliente interno.

El objetivo de este trabajo es responder a los interrogantes planteados respecto de los retribuciones indirectas y analizar la importancia del componente comunicación del marketing general adaptado a los planes de comunicación interna de las organizaciones.

Palabras Clave: comunicación - retribuciones indirectas - plan de marketing interno - organizaciones de Chile.

Recibido: 19/11/2023 | **Aceptado:** 20/08/2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Huilipan, M., Marenzana, G. y Jalil, M. (2024). Planes de comunicación interna de retribuciones indirectas, una breve mirada a las organizaciones en Chile. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 93–105.

INTRODUCCIÓN

El siglo XX fue una época de estabilidad marcada por la permanencia en un mismo trabajo, donde los trabajadores ingresaban a una empresa con el objetivo de jubilarse en ella. Aquí la remuneración fija era la forma de recompensar la tarea repetitiva que realizaban los empleados. Sin embargo, el mundo cambió y actualmente no basta con pagar un salario fijo a las personas como retribución por el tiempo que dedican a sus trabajos en las organizaciones. Como forma de incentivar al personal, muchas empresas cuentan con sistemas de remuneraciones variables y flexibles. Es interesante el hecho de que hoy la remuneración que las empresas ofrecen no sólo es una recompensa para los trabajadores por el esfuerzo dedicado a sus labores, sino que además busca facilitar la vida de los empleados y hacer más agradable su permanencia en la organización (Chiavenato, 2009).

En este contexto es donde aparecen los términos de retribución indirecta o beneficios adicionales, que últimamente han aumentado su presencia en las empresas públicas y privadas de Chile. A su vez también son cada vez más los empleados que están preocupados por este tipo de incentivo.

Por su parte algunas empresas conscientes del valor que los empleados asignan a este tipo de retribución, indagan constantemente en el mercado los tipos de retribuciones que ofrecen los competidores, prácticas de otras empresas exitosas, y aquellos beneficios que se destaquen como posibles a implementar en sus organizaciones para entregar o poner a disposición de sus trabajadores. De modo de mejorar la calidad de vida de sus empleados en sus puestos de trabajo, atraer a potenciales

trabajadores interesados y retener a los deseados con el objetivo de contar siempre con el personal más idóneo para sus organizaciones.

¿QUÉ SON LAS RETRIBUCIONES INDIRECTAS?

Beneficios adicionales, prestaciones sociales o retribuciones indirectas son algunos términos que se han utilizado para identificar este tipo de retribución que las empresas ofrecen a sus empleados. Su razón de ser es facilitar la vida de los trabajadores entregando servicios o prestaciones que, de no existir, le significarían un desembolso económico al trabajador o algún otro sacrificio similar.

Por lo general en Chile este tipo de beneficios son entregados por empresas grandes o medianas, sin embargo, no existe una limitante asociada al tamaño de la organización, aunque como todo beneficio adicional, posee un costo económico para la empresa. Dentro de este grupo de retribuciones indirectas se pueden encontrar servicios de asistencia médica, ahorros previsionales grupales, seguros de vida, servicio de alimentación pago, tiempos libres, becas escolares, transporte, convenios con determinados servicios, etc.

Algunos autores se refieren a este tipo de beneficios con el nombre de prestaciones sociales y las definen como “ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete de prestaciones y servicios que forman parte integral de la remuneración del personal” (Chiavenato, 2009, pág. 345). Mientras que Dolan, Valle Cabrera, Jackson & Schuler (2007) las consideran como retribuciones indirectas

las que corresponden a “las gratificaciones que concede la empresa a sus empleados por formar parte de ella y/o por participar” (p. 311).

Dependiendo del lugar, algunas gratificaciones pueden ser obligatorias según la normativa que las regule y deben administrarse de acuerdo a la misma. Aun así, existen empresas que las entregan voluntariamente en diversas medidas o grados. En consecuencia y debido a la gran variedad de gratificaciones existentes según Dolan et al. (2007), “no todos los empleados las perciben como recompensa” (p. 311).

En Chile, el concepto gratificación frecuentemente se asocia con la gratificación legal establecida en la normativa del Código de Trabajo, cuyo cumplimiento es obligatorio para los contratos que allí se establecen. Sin perjuicio de ellos algunas empresas ofrecen gratificaciones que están por sobre el tope legal. Por otro lado, los programas de salud y jubilación también están regulados como obligatorios y deben administrarse como tales en los porcentajes o tramos establecidos por la normativa. Aun así, las empresas pueden ofrecer servicios adicionales o complementarios cuando les sea posible o así lo decidan. Ejemplo de esto son los seguros complementarios de salud (coberturas de atención adicional en salud) y el ahorro previsional grupal (porcentaje adicional de ahorro con aporte del empleador).

Según Dolan et al. (2007), las retribuciones indirectas se pueden dividir en las siguientes tres categorías:

1. Programas de protección (públicos y privados).
2. Sueldo correspondiente a tiempo no trabajado.

3. Servicios para los empleados y retribuciones en especie.

A las categorías precedentes se suman las prestaciones denominadas “fórmulas de excelencias”, las cuales están pensadas para retribuir a directivos y profesionales de las empresas (Dolan et al., 2007).

En Chile, según la encuesta Radiografía a los beneficios laborales en las organizaciones realizada a 116 empresas por la plataforma BUK en julio de 2022, los beneficios entregados por las empresas chilenas se pueden agrupar en cinco categorías principales que incorporan prestaciones en salud, educación, convenios, tiempo libre y compensaciones. Las cuales se amplían a continuación en la Ilustración 1. Tipos de beneficios consultados.

Como tal, este tipo de prestaciones tienen como objetivos atraer a potenciales empleados, retener a deseables, además de controlar costos. Adicional a estos, las empresas buscan aumentar el bienestar de sus colaboradores en el trabajo, motivarlos, generar identificación de los mismos con la empresa, aumentar la producción, entre otros (Dolan et al., 2007).

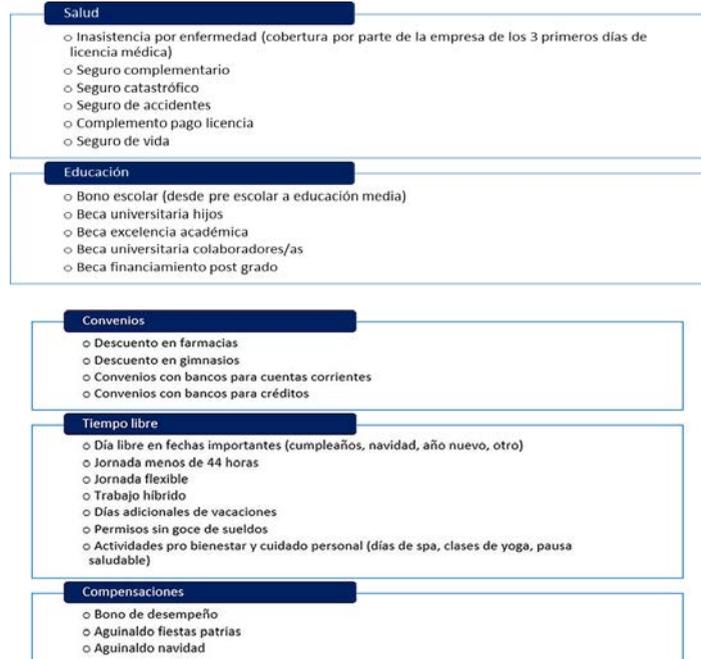
Esto es importante para las empresas pues representa la oportunidad para retener clientes internos y con ello asegurar el funcionamiento normal de sus procesos. Además, este tipo de retribuciones también puede servir para atraer potenciales empleados que perciben a la empresa como un buen lugar para trabajar. Implicando para la empresa que le será más fácil encontrar el personal idóneo en el mercado laboral, puesto que existen interesados en trabajar en dicha organización por la promoción que generan sus beneficios y por cómo son percibidos.

En esta misma línea Chiavenato (2009), establece que el objetivo de los planes de prestaciones o retribuciones indirectas pretenden satisfacer objetivos individuales, económicos y sociales. Donde los objetivos individuales tienen relación con la satisfacción de factores higiénicos y algunos factores motivacionales. “Los objetivos económicos están relacionados con la función de atraer potenciales trabajadores y retener a los deseados. Finalmente, los objetivos sociales tienen relación con la mitigación de deficiencias de previsión social” (Chiavenato, 2009, p. 348).

En contraste a lo indicado anteriormente Dolan et al. (2007) plantean que “para que el empleo de este tipo de retribuciones sea percibido como elemento motivador debe corresponder a las necesidades que el trabajador tiene en el momento, por lo tanto, deben planearse cuidadosamente siempre con el enfoque en las necesidades de los empleados” (Dolan et al., 2007, p. 311).

Por otra parte, desde un enfoque más de responsabilidad social empresarial (Castillo Aponte, 2012) plantea que estos beneficios complementarios a la remuneración son ofrecidos por las organizaciones para el mejoramiento de la calidad de vida y con ello buscan promover el desarrollo integral de sus trabajadores. “De esta manera las organizaciones comparten con el Estado las

Figura 1. Tipos de beneficios consultados.



Fuente: elaboración propia en base a la Encuesta Radiografía de los beneficios laborales en las organizaciones (Buk, 2022).

responsabilidades de propender por el bienestar de la población, al mismo tiempo que motivan a su fuerza laboral” (Castillo Aponte, 2012, p. 225).

Más allá de la discusión de si las retribuciones indirectas generan motivación, lo cual es objeto de estudio de varias investigaciones (Herzberg, 1968), no se tiene un consenso respecto del tema. Chiavenato (2009) y Dolan et al. (2007) coinciden en que las retribuciones indirectas impactan en la atracción de potenciales empleados y en la permanencia de los deseados, lo cual representa un tema de interés para las empresas que buscan contar con el personal más idóneo.

Otro punto importante para considerar es que, tanto para la generación como para la entrega de estas prestaciones sociales o retribuciones indirectas, las empresas deben incurrir en

costos monetarios y muchos trabajadores no se dan cuenta del valor de mercado que tienen dichas prestaciones. Además del hecho de que este tipo de retribuciones han aumentado en el tiempo en cantidad y magnitud. Ejemplo de esta realidad ha ocurrido en otras economías como la de EE. UU. donde según “La Cámara Americana de Comercio estima que las prestaciones pagadas a los empleados estadounidenses llegaban a 25.5% de la nómina hace 40 años. Hoy en día, ese porcentaje asciende a 41%” (Chiavenato, 2009, p. 353).

Respecto de esto último también hay que destacar que en la economía de EE. UU., existen incentivos fiscales y del sistema de salud para el desarrollo de beneficios flexibles que incorporan retribuciones indirectas a elección del trabajador como parte de su compensación. Dichos beneficios resultan exentos de impuestos lo cual reduce el salario sujeto a impuesto o base imponible y como consecuencia esto se traduce en el aumento del salario real del trabajador (Krause, 2015).

Antes de seguir avanzando, en consideración al crecimiento de las retribuciones indirectas, se debe asignar importancia al tratamiento de este tipo de beneficios al interior de las organizaciones, pues su manejo puede impactar en varios ámbitos de la gestión.

En este sentido, las empresas deben considerar incluir no solo las tendencias de mercado respecto de las retribuciones indirectas sino también la evaluación técnica económica de las decisiones de adopción o creación de estas retribuciones indirectas. Además del hecho de conocer si los beneficios que entregan están siendo utilizados o no por sus trabajadores, si tienen el impacto deseado, si son valorados por los trabajadores, si generan satisfacción y motivación en los mismos, etc.

Esto implica conocer la situación de la empresa y particularmente del cliente interno, sus necesidades, gustos y preferencias.

Es por las razones enunciadas precedentemente, que las empresas requieren de estudios de marketing interno o de un trabajo conjunto entre el área de recursos humanos y el área de comunicación o unidad de marketing, en caso de que no se cuente con un área de marketing interno. No solo con la finalidad de transmitir un mensaje o mostrar la existencia de ciertos beneficios a los trabajadores y grupos de interés, sino como una unidad estratégica que permita el estudio del mercado interno y externo de la empresa, la evaluación de los beneficios, la generación de planes de acción y medición de resultados. De modo de garantizar la optimización de los recursos de la empresa y el máximo aprovechamiento de la cantidad de estos beneficios existentes para los trabajadores de la organización.

MIX DE MARKETING INTERNO PARA RETRIBUCIONES INDIRECTAS

Como consecuencia de lo que ocurre en muchas empresas, algunos autores sugieren que las empresas puedan trabajar en torno al nuevo concepto de marketing interno o *Endomarketing* el cual busca mejorar las relaciones al interior de la empresa. Según Alvarado (2008):

“El objetivo principal del *Endomarketing* es fortalecer las relaciones al interior de la empresa con la función de integrar la noción de cliente y abastecedor interno, logrando que los empleados tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa, incluyendo apartados como gestión, metas, resultados, productos, servicios y mercados en los cuales actúa” (p. 5).

Esto indica que el marketing interno posee como función la vinculación e integración del cliente interno con la empresa con lo cual se logra que los trabajadores asuman una mejor visión del negocio.

En este contexto, algunos autores plantean que el marketing interno es similar al marketing tradicional adaptado al mercado laboral interno de la empresa. Entre ellos Sánchez Hernández (2008) plantea que el marketing interno es una extensión del marketing general y que algunos de los principales componentes del mix de marketing aplicados al marketing interno son:

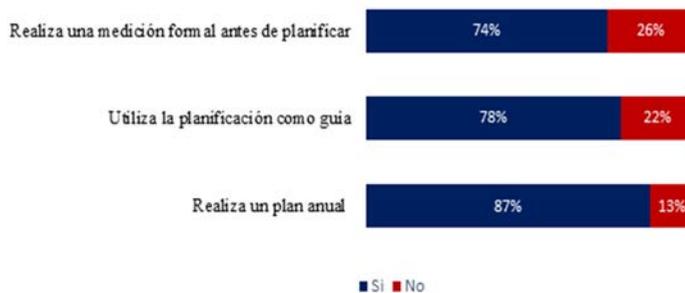
- Clientes: empleados de la empresa.
- Producto: la empresa o compañía con su respectiva estructura, recursos, objetivos y políticas (su puesto de trabajo).
- Precio: coste psicológico en el que incurre el empleado por la adopción de nuevos métodos de trabajo.
- Comunicación: medio de comunicación interna existente en la empresa.

En la misma línea del mix de marketing y su similitud con el marketing general Alvarado (2008) define técnica de venta como la comunicación interna, y a la fuerza de venta como aquellos colaboradores de la empresa que deben convertirse en vendedores de ideas y objetivos de la organización.

Obviamente, la comunicación resulta ser importante al interior de las empresas ya sea como proceso de comunicación de objetivos organizacionales, comunicación entre departamentos y/o personas, comunicación con los trabajadores para el desarrollo de sus funciones, etc. Esto es aún más significativo si se tiene en cuenta la comunicación al interior de la empresa desde la óptica de un plan de comunicación en el cual deben existir como mínimo los objetivos de difusión establecidos, definición de mensajes y medios por los cuales se va a transmitir, además del proceso de retroalimentación y evaluación de la iniciativa.

Como tal, un plan de comunicación interno resulta importante para la gestión de las organizaciones y representa una guía para la gestión en miras de cumplir sus objetivos. En este contexto Claro Montes et al. (2022) ha evidenciado en empresas con sello *Great Place To Work* que operan en Chile los siguientes resultados respecto de la planificación aplicada en sus planes de comunicación interno.

Figura 2. Estadísticas sobre planificación de comunicación interna en empresas con sello *Great Place To Work* que operan en Chile.



Fuente: elaboración propia en base datos del estudio Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen al ranking *Great Place To Work*® Chile (Claro Montes et al., 2022).

Los datos presentados en la figura 2 dejan en evidencia que, en la mayoría de las empresas consideradas como mejores lugares para trabajar se aplica la planificación de la comunicación interna. Sin embargo, también existen organizaciones donde no se aplica completamente la planificación de la comunicación interna.

En el caso de las retribuciones indirectas, resulta fundamental que estén respaldadas por planes de comunicación efectivos que no solo se limiten a mostrarse y/o darlos a conocer a los trabajadores, sino que también dispongan de todas los componentes de un plan de comunicación que garantice el cumplimiento de los objetivos de comunicación establecidos para las retribuciones indirectas, junto con la medición de los impactos de estos beneficios y el posterior análisis de esa información para la mejora continua de la organización.

Hay que considerar que los planes de comunicación de beneficios no deben únicamente limitarse a los nuevos programas, sino trabajar de forma íntegra todas las retribuciones indirectas que la empresa ofrece a sus trabajadores y en forma conjunta también se deben ir evaluando las necesidades del cliente interno y la existencia y utilización de cada programa que la empresa ofrece, pues tanto las necesidades como las tendencias cambian en el tiempo.

Así como las retribuciones indirectas poseen costos asociados (monetarios y de oportunidades), la comunicación también tiene un costo para la empresa por la cantidad de tiempo que se requiere para la generación del mensaje, medición y evaluación, entre otros. Finalmente, también para los trabajadores existe un costo de oportunidad asociado a recepción de los mensajes los cuales muchas

veces son ignorados por no conocerlos o porque nos los visualizan, como es el caso de distintos correos electrónicos que llegan en una misma casilla comunicando temas diversos (procesos, beneficios, actualidad, comunicados, etc.).

Esto último se ha vuelto frecuente en modalidades de teletrabajo donde gran parte de las actividades se llevan a cabo vía remota y el correo electrónico ha dejado obsoleto a otros medios de comunicación físicos que anteriormente se usaban para transmitir mensajes al interior de la organización.

Aun así, en contexto de pandemia uno de los canales de comunicación interna más valorados por los trabajadores de las empresas con sello *Great Place To Work* que operan en Chile, es el *mail* corporativo con un 33% de las preferencias, las *Apps* diseñadas ad hoc con un 19%, otros medios como el material audiovisual, intranet, comunicación en cascada con un 18% de las preferencias (Claro Montes et al., 2022). Como tal, los medios de comunicación interna son importantes y siempre deben ser analizados a fin de lograr la mejor transmisión de los mensajes al cliente interno.

Respecto de la comunicación se puede decir que la acción de comunicar significa transmitir mensajes a través de palabras, gestos, signos, señales, códigos, etc. La cual tiene como objetivo llegar eficazmente al público, en un entorno que cada día más está sobresaturado de información.

Sin duda, la variable “Comunicación” debe ser entendida por los directivos de la organización desde una perspectiva estratégica, pues corresponde a un aspecto “crítico por constituirse en el elemento dinamizante del sistema empresarial; es decir, en el elemento

que proporciona tono, estilo y espíritu a la organización; en definitiva, en el motor de motivación” (Gascó y Rabassa, 1999, p. 472).

Esto implica prestar especial atención a dicha variable en el diseño del plan de comunicación para retribuciones indirectas, considerando desde la identificación del público objetivo, determinación de objetivos de comunicación y diseños de mensajes, además de la selección de los medios más idóneos para transmitir el mensaje, la retroalimentación y evaluación de los mensajes comunicados y cómo tales beneficios son comunicados a los trabajadores.

Adicional a esto, también se deben considerar las variables que influyen en la transmisión de información pues estas condicionan el proceso de comunicación.

Dichas variables corresponden a la naturaleza de la información que es el tipo de información del mensaje, la estructura del grupo que son las relaciones entre los componentes de un equipo, superiores y subordinados. Finalmente, se debe tener en cuenta el ambiente laboral, que tiene relación con el clima laboral que se vive en la empresa en el momento en el que se desea comunicar el mensaje (Gascó y Rabassa, 1999).

PLANES DE COMUNICACIÓN PARA EL MIX DE MARKETING INTERNO

Considerando que los componentes del marketing son aplicables al marketing interno, pues es una extensión del marketing general (Sánchez Hernández, 2008), se podría adaptar el componente comunicación del mix de marketing a un programa de comunicaciones internas, dado que “La comunicación interna se tiene que valer de las herramientas del marketing externo para su buena ejecución” (Gascó y Rabassa, 1999). En este contexto Kotler y Armstrong, (2012) plantean los siguientes seis pasos para el desarrollo de un programa de comunicación de marketing eficaz, como se puede apreciar en la figura 3:

Figura 3. Pasos para el desarrollo de un programa de comunicación.



Fuente: elaboración propia con datos del libro “Marketing” (Kotler y Armstrong, 2012).

En primer lugar, se debe distinguir al público meta, es decir, los usuarios actuales y potenciales del servicio, aquellos que toman la decisión o influyen en ella. Se pueden identificar como individuos, grupos o audiencia especial. El público meta afectará las decisiones del comunicador sobre qué, cómo, cuándo, dónde y quién dirá el mensaje. En este contexto al interior de la empresa se debe segmentar el público objetivo de acuerdo con criterios de segmentación que tengan relación con el uso de

los respectivas retribuciones indirectas (grupos, individuos, toda la organización) para lograr una comunicación efectiva.

En segundo lugar, determinar los objetivos de comunicación: dependiendo de la definición del público meta y las etapas de preparación en la cual se encuentre, se debe decidir qué respuesta se busca. Respecto de las retribuciones indirectas es necesario establecer los objetivos para los nuevos beneficios, al igual que se hace con los beneficios existentes.

En tercer lugar, se debe diseñar el mensaje. Crear un mensaje eficaz que capte la atención, mantenga el interés, provoque el deseo y origine una acción. Esto implica considerar tanto los objetivos de comunicación, públicos objetivos y demás variables a modo de captar la atención de los trabajadores de la organización.

En cuarto lugar, corresponde seleccionar los medios de difusión. Seleccionar los canales de comunicación pertinentes, para los cuales también se debe tener en consideración el medio por el cual se observarán los impactos según correspondan (Retroalimentación). Actualmente se destacan cada vez más los medios electrónicos, sin perjuicio de ellos como medios se pueden distinguir:

- **Personales:** es cuando dos o más personas se comunican directamente entre sí (cara a cara, por teléfono, por correo tradicional, por correo electrónico, o por un "chat" en Internet). A estos también se suman las reuniones virtuales o presenciales, almuerzos o desayunos entre otros que tienen por objetivo comunicar directamente, las retribuciones indirectas a los trabajadores. Estos canales son importantes pues permiten un contacto personal y retroalimentación.

- **Interpersonales:** transmiten mensajes sin contacto personal, no existe retroalimentación. Principalmente corresponden a medios impresos, de transmisión, de exhibición y en línea. La decisión de utilización de este tipo de medios para la comunicación de retribuciones indirectas puede medirse de forma indirecta respecto de la utilización de estos.

En quinto lugar, se deben seleccionar las fuentes de mensajes. Definir las fuentes desde donde salen los mensajes. Al interior de la empresa, las fuentes deben ser conocidas y confiables para el cliente interno, pues al estar en un mundo cada vez más digital también se debe tener la precaución relacionada a la ciberseguridad.

Finalmente, es relevante obtener retroalimentación. Es crucial para la comunicación de retribuciones indirectas conseguir respuestas respecto del mensaje emitido, para estos se requiere investigar el efecto de este mensaje sobre el público objetivo. Lo cual implica conocer si las personas del público recuerdan el mensaje, sentimiento y actitudes al respecto del objetivo de comunicación. Asimismo, se debe medir la conducta del usuario originada por el mensaje (cuantas personas utilizaron el servicio, cuantas los recomiendan, etc.), en consecuencia, la retroalimentación también puede sugerir modificaciones al programa comunicacional o al producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2012).

¿CÓMO CREAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS RETRIBUCIONES INDIRECTAS?

Una vez que se tienen en consideración las variables que influyen en la transmisión de información y los pasos para el desarrollo de un programa de comunicación, se puede considerar la creación y ejecución del plan de comunicación interna para las retribuciones indirectas de la empresa, para el cual se recomienda tener en consideración las siguientes fases (Gascó y Rabassa, 1999):

1. Determinación de los objetivos de comunicación que se desean alcanzar con el plan. Como en cualquier plan se deben establecer objetivos.
2. Formación en la comunicación. Establecer todos los componentes de la empresa en comunicación interna con el fin de que el trabajador aumente su compromiso con la empresa, mejorando además su actitud de escucha y comunicación. En general se puede entender como un trabajo que va a facilitar la comunicación en toda la organización y como resultado también será más fácil la difusión de los beneficios de la empresa.
3. Identificación del contenido de la información, implica un conocimiento de las necesidades e intereses del público objetivo respecto de las retribuciones indirectas que les pueda interesar y que la empresa les consiga ofrecer. Se requiere abordar con claridad y rapidez a fin de hacer sentir al cliente interno que sus necesidades en este ámbito son consideradas por la empresa. Con lo cual en esta etapa es importante definir el contenido de los mensajes a transmitir.

4. Programa de actuación. En relación con el contenido de información se debe establecer un programa de acción que permita la ejecución de las actividades de la mejor forma posible. Este programa supone trabajar de forma coordinada con distintos soportes o instrumentos comunicativos.

5. Control del plan de comunicación interna. Al igual que en cualquier plan ejecutado, para el caso de la comunicación de las retribuciones indirectas también se requiere hacer seguimiento, pues se pretende saber si las acciones llevadas a cabo están logrando los objetivos planteados. A modo de conocer las desviaciones e implementar planes de acción alternativos según se requieran.

Con la aplicación de la estructura de un plan de comunicación en la gestión de las retribuciones indirectas se logra ordenar la creación y entrega de las mismas, la medición de los impactos, la obtención de retroalimentación sobre los beneficios y los programas de comunicación. Esto es importante puesto que estas prestaciones no están exentas de un desembolso monetario para la organización, y como tal se busca que puedan generar la mayor cantidad de impacto posible en los trabajadores, además de que también forman parte de la oferta de la empresa en el mercado laboral para retener trabajadores deseados y atraer a potenciales empleados de modo de asegurarse contar con el personal más idóneo para la organización.

REFLEXIONES FINALES

Con respecto a la importancia de comunicar las retribuciones indirectas en los planes de comunicación interna, se plantearon interrogantes sobre los beneficios y su

comportamiento en otras economías, además del papel que el marketing interno asume en las organizaciones y como se podría gestionar un programa de comunicación de retribuciones indirectas.

Ahora bien, hay que comprender que las retribuciones indirectas tienen como objetivo mejorar la permanencia del cliente interno en su lugar de trabajo, además de atraer a candidatos potenciales, para de esta forma contar con el personal más idóneo. Sin embargo, para la entrega de estas prestaciones o retribuciones indirectas las empresas deben incurrir en costos monetarios adicionales a los salarios pagados a sus trabajadores. Con lo cual las empresas también buscan que la entrega de estos beneficios genere impactos en el cliente interno y que estas instancias sean aprovechadas y valoradas por los trabajadores. No obstante, muchos trabajadores no se dan cuenta del valor de mercado que poseen dichas prestaciones y las consideran como un derecho adquirido.

Respecto del comportamiento de las retribuciones indirectas en otros países, es importante considerar que en economías más desarrolladas existen incentivos para el desarrollo de este tipo de prestaciones, además del hecho de que han aumentado en el tiempo. Cabe recordar, que este tipo de prestaciones impacta en el clima laboral, por lo que requiere dedicar especial atención a la gestión de las retribuciones indirectas en las empresas.

Por otro lado, sobre el papel del marketing en las organizaciones se puede decir que el marketing interno es una extensión del marketing general y que el principal objetivo es fortalecer las relaciones dentro de las organizaciones. Como tal, también adopta

los componentes de mix de marketing de los cuales se pueden identificar algunos como la comunicación, cliente, producto y precios.

En este sentido, resulta importante considerar la variable comunicación desde una perspectiva estratégica en los planes de comunicación interna. Adaptando la variable “comunicación” del marketing tradicional para un plan de retribuciones indirectas se logra establecer un plan de comunicaciones para las mismas, el cual debe considerar desde la identificación del público objetivo, la determinación de objetivos de comunicación y diseños de mensaje, hasta la selección de los medios más idóneos para transmitir el mensaje. Finalmente, también es relevante considerar la retroalimentación y evaluación de los mensajes sobre los beneficios, comunicados a los trabajadores.

Con el establecimiento de un plan de comunicaciones para las retribuciones indirectas, las organizaciones podrían evaluar las necesidades del cliente interno, diseñar las prestaciones acordes a las necesidades, difundir de forma eficiente sus programas y obtener un impacto superior de los beneficios en su cliente interno. Logrando de esta forma aprovechar de mejor manera sus recursos financieros y contribuir al bienestar de su personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, S. M. (2008). *Plan de marketing interno*. Madrid.
- Buk. (2022). Radiografía a los beneficios laborales en las organizaciones. Obtenido de <https://info.buk.cl/radiografia-a-los-beneficios-laborales>

- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano* (Tercera edición ed.). México: Mcgraw-Hill/Interamericana editores, S.S. de C.V.
- Claro Montes, C., Ayala de Choriego, M., & Barros, J. P. (2022). Internal Communication: Characterization and Analysis of the Work Performed by Companies within the Great Place to Work, in Chile. *Anagramas Rumbos Y Sentidos De La Comunicación* 21(41). doi:<https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>
- Dolan, S., Valle Cabrera , R., Jackson , S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mcgraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U..
- Gascó Hernández, M., & Rabassa Figueras, N. (1999). *Marketing interno mix: análisis de la variable comunicacion interna*. España.
- Hernández, M. I. (2008). *Marketing interno para innovar en servicios* (Primera edición ed.). Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? En F. Herzberg. *Harvard Business Review*, 46(1), 13-22.
- Huse, E. F., & Bowditch, J. L. (1992). *El comportamiento humano en la organizacion*. Deusto.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (decimocuarta edición ed.). Pearson Educación.
- Krause, M. (2015). *Compensación y Heterogeneidad de los Agentes*. Bogotá.

DISCAPACIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL: APORTES HACIA LA INCLUSIÓN

Mariana Zambrano
marianazambranovi@gmail.com

Mara Jalil
lic.marajalil@gmail.com

Gabriela Marenzana
gabrielamarenzana@gmail.com

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

RESUMEN

Las personas con discapacidad en América Latina, y en especial en Chile, enfrentan barreras muy fuertes para acceder al empleo, entre ellas la indiferencia con la cual son vistas por la sociedad por su condición respecto a la discapacidad.

En muchos casos, las actitudes discriminatorias también se dan de forma consciente o inconsciente, por prejuicios de ideas preconcebidas hacia las personas en situación de discapacidad, que generan una valoración negativa alineándose a la discriminación.

Este ensayo pretende visibilizar las barreras que enfrentan las personas con discapacidad para insertarse en empresas y, cómo la cultura organizacional puede contribuir a hacerlos más partícipes de la sociedad, para de esa forma demostrar sus talentos, actitudes y destrezas, en igualdad de condiciones junto al resto de trabajadores.

También se expone cómo la sociedad chilena, especialmente en el mundo empresarial, ha ido asumiendo la Ley de Inclusión Laboral 21.015 (vigente desde 2018). Y se describen algunas medidas, que las empresas podrían considerar, para una inserción laboral de las personas con discapacidad de manera exitosa.

Asimismo, se presenta cómo viven esta realidad otros países latinoamericanos como: Venezuela, Argentina y Colombia; con el fin de visibilizar sus realidades en el tema abordado.

Por último, se proponen buenas prácticas hacia una mayor responsabilidad empresarial respecto a las personas con discapacidad. En esta oportunidad contextualizadas en Chile -que podrían luego ser consideradas en otros países de Latinoamérica-, destacando la comunicación inclusiva, con un lenguaje adecuado a ser incorporado en todo el proceso.

Palabras Clave: inclusión - personas con discapacidad - cultura organizacional.

Recibido: 19 / 11 / 2023 | **Aceptado:** 20 / 08 / 2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Zambrabo, M.; Jalil, M. y Marenzana, G. (2024). Discapacidad y cultura organizacional: aportes hacia la inclusión. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 107–120.

La pandemia del COVID 19 generó muchos cambios empresariales a nivel mundial, cambios estructurales en muchos casos obligados que evidenciaron la capacidad adaptativa de las organizaciones.

Sin embargo, en las últimas dos décadas las personas con discapacidad, en especial quienes han podido culminar estudios profesionales, han luchado por ser reconocidos y valorados en el mercado empresarial, siendo en tiempos de pandemia donde más dificultades debieron enfrentar.

De acuerdo al reporte del Banco Mundial, alrededor de 85 millones de personas en América Latina y el Caribe tienen algún tipo de discapacidad, lo que equivale a 14,7% de la población total. (García Mora, M. E. et.al., 2021). Mientras que en cifras de la Encuesta de Discapacidad y Dependencia (ENDICE) y el III Estudio Nacional de la Discapacidad (ENDISC) de 2022 de Chile, señala que un 17,6% de población adulta tiene discapacidad, es decir 3.291.602 personas de ese país.

Un número que en una primera impresión no sorprende, pero sí el hecho de que sea poco visibilizado.

En su mayoría, estas personas tienen que lidiar constantemente con barreras legales y sociales, para construirse una vida próspera, que les permita dejar a un lado la invisibilidad que los ha rodeado por sus condiciones de discapacidad.

Al grupo de 3.291.602 personas con discapacidad mencionado, en Chile se le otorga una acreditación de discapacidad, a cargo de la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN) en conjunto con el registro Civil de Identificación. En éste se reúnen los antecedentes de aquellas personas que han sido

declaradas con discapacidad. Además, entró en vigencia la Ley N° 21.015/17 de Inclusión Laboral el 1 de abril de 2018 para empresas públicas, privadas y organismos del Estado con 200 o más trabajadores en el país. Mientras que a contar del 1 de abril de 2019 entró en vigencia para entidades de entre 100 y 199 trabajadores. En ella se establecen normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad. El gran objetivo es materializar la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad con el interés de que logren una plena inclusión social en diferentes ámbitos, incluyendo la vida laboral.

En el pasado en Chile, con la Ley N° 19.284/94 se habían regulado por primera vez los derechos de las personas con discapacidad.

Para darle seguimiento a los conceptos establecidos en la ley en función de legislar, la Fundación ConTrabajo realizó un Informe de Evolución de la Ley 21.015 (2021) donde se concluye que a junio de 2020 el país registró un 33,1 % de cumplimiento en contrataciones, lo que implica que casi 40 mil personas con discapacidad no se han incorporaron al mercado laboral.

Este efecto del incremento del desempleo se debe en gran medida como consecuencia de la pandemia que impactó fuertemente en la población con discapacidad: entre marzo y agosto de 2020 no se registraron nuevas contrataciones y, por el contrario, se observó un aumento progresivo de desvinculaciones, según datos de ConTrabajo (2021).

Es de interés mencionar en relación a la Ley de Inclusión Laboral 21.015/17 que ésta derogó el artículo 16 de la Ley N° 18.600, permitiendo con ello que las personas con discapacidad mental o

intelectual que mantienen una relación laboral reciban una remuneración equivalente, a lo menos, al monto del ingreso mínimo mensual.

Ahora bien, para entender con mayor profundidad esta realidad es importante comprender qué se entiende por organización, qué implica la denominación “personas con discapacidad”, qué se considera inclusión y qué sentidos se le otorgan al concepto de cultura organizacional, por ello se incorpora el siguiente apartado:

PRINCIPALES CONCEPTUALIZACIONES

Organización

Se puede considerar una organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Barnard, 1938, p. 73); mientras que también puede ser entendida como “un sistema de actividad continúa encaminada a un propósito de tipo particular” (Weber, 1947, p.151).

Discapacidad e inclusión

Entendiendo que existen distintos tipos de discapacidades, según lo menciona la Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR, 2022) se diferencian en: discapacidad intelectual, discapacidad psicosocial, discapacidad sensorial y discapacidad física.

Según la Real Academia Española, Discapacitado es: “una persona que tiene impedida o entorpecida alguna de las actividades cotidianas consideradas normales, por alteración de sus funciones intelectuales o físicas.” (RAE, 2023).

Pero, María José López (2023) recupera la definición de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el que se utiliza el término genérico discapacidad, que abarca todas las deficiencias, las limitaciones para realizar actividades y las restricciones de participación. Esto último se refiere a los aspectos negativos de la interacción entre una persona, que tiene una condición de salud, y; los factores contextuales de esa persona, que son factores ambientales y personales (OMS, 2011, citado por López, 2023).

En cuanto a la “inclusión”, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017) considera que ese término implica, poner particular énfasis en transformar los mecanismos que excluyen y discriminan a las personas, considerando además el reconocimiento y valoración de las distintas culturas, identidades, características y capacidades de todos.

Por su parte, cabe mencionar que en la década de los 80 apareció el término “integración” usado para hablar acerca de la exclusión sufrida por un grupo de personas (como puede ser la población con discapacidad). Ese principio pretendía ayudar a las personas con necesidades e intenta mentalizar a la sociedad a aceptar las diferencias de los demás, por lo que, en el ámbito escolar, se refiere a un principio de normalización donde todos los alumnos son atendidos y aceptados teniendo en cuenta sus características personales. Para ejemplificar la idea, Gaviria (1992) anunció que: “No se normaliza a las personas, sino al entorno y al ambiente”. (Gaviria, 1992, p.29, citado por Alcívar Medranda y Rivadeneira, 2018).

Cultura organizacional

Mientras que la Cultura Organizacional no es algo “que las organizaciones tienen”, sino algo que las organizaciones “son”; las organizaciones son entendidas y analizadas no en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos. (Smircich, 1983).

Una de las primeras definiciones la conciben como “un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad” (Tylor, 1871, citado por Sánchez Cañizares et. al. 2006, p. 181). A su vez, se afirma que “la cultura organizacional puede llegar a ser más valiosa que sus propios activos tangibles” (Kaplan y Norton, 2004, citado por Sánchez Cañizares et. al. 2006, p. 182). Por lo cual la cultura organizacional cobra un papel muy importante en todas las empresas, dentro de la estabilidad de toda organización a nivel interno, ya que ésta debe ser compartida y asumida por el personal que se desempeña en dichas entidades.

En tal sentido sería interesante preguntarse ¿cómo deberían ser las empresas del futuro?

Según Melamed (2012):

“Las empresas del futuro deberán estar dispuestas a cambiar permanentemente, deberán ser más inteligentes, más competitivas y sensibles a la exigencia de sus clientes exigentes, más racionales y globalmente integradas, mucho más innovadoras y audaces - disruptivas por naturaleza -, más sensibles y no sólo generosas para con sus accionistas, sino fundamentalmente con sus

propios empleados. En definitiva, más comprometidas con su realidad social”. (p.39).

Considerando lo anterior, las organizaciones en la actualidad deberían incluir políticas y programas para puestos empresariales donde también, las personas con discapacidad, sean vistas en igualdad de condiciones junto a los demás trabajadores, para el goce de sus ejercicios.

Barreras en el ámbito de la discapacidad en Chile

Una barrera es algo presente o ausente en el entorno, que impide a una persona con discapacidad realizar una tarea o actividad. Por ejemplo, una escalera es una barrera para una persona que usa en su cotidianidad silla de ruedas. Existen diferentes tipos de características del entorno que afectan a las personas, algunas tienen que ver con el ambiente físico, (también llamadas ambientales) que son las más sencillas de reconocer, pero otras se deben a carencias de tecnologías, a cuestiones actitudinales negativas respecto a las discapacidades o bien, a la falta de servicios, o políticas que afectan a la participación de las personas con discapacidad en diferentes ámbitos (Quintana y Aguilar, 2020).

En tanto a las actitudes negativas, se pueden observar preconceptos, por ejemplo, cuando se conciben a las personas en situación de discapacidad como si no tuvieran buena salud, o que tienen mala calidad de vida debido a dificultades que atraviesan para trasladarse a ciertos espacios. Cabe destacar que esto es una percepción realmente equivocada, ya que, por ejemplo, en Chile, los buses del transporte metropolitano Red (antes Transantiago)

cumplen con el ancho de puertas, que permite que el bus se incline en algunos grados con el fin de obtener un ingreso más cómodo para sillas de ruedas o personas con movilidad reducida, con cinturones de seguridad y pasamanos horizontales con timbres para solicitar paradas. En esta ejemplificación las barreras físicas, no existirían.

Es preciso, eliminar barreras de actitudes y pensamientos, incluidas las de comunicación, que dificultan que las personas con discapacidad puedan tener una participación acorde en la sociedad, y más aún, en el ámbito laboral donde buscan sentirse plenos desde lo profesional.

Es importante que los empleadores, no les nieguen a las personas con discapacidad una oportunidad y se permita, en diversas empresas, cambiar las percepciones hacia este grupo de personas. Cabe destacar que según Quintana y Rosas Aguilar (2020) sufren discriminaciones, señalamientos, marginación y han sido víctimas de constantes prejuicios, en diferentes contextos, en razón de sus capacidades, habilidades y características físicas; hechos que se han extendido hasta el ámbito laboral, generando una exclusión de los mismos del mundo del trabajo.

Para complementar la idea, un estudio internacional de Office of Disability Employment Policy (ODEP) de Estados Unidos, arrojó que las principales barreras o preocupaciones que tienen las empresas a la hora de pensar en contratar a trabajadores con discapacidad son, el costo asociado a esa contratación, la falta de habilidades y de experiencia de las personas con discapacidad, la falta de seguridad que podrían tener en el trabajo y la baja productividad que podrían desempeñar (Sharma et al., 2008).

Hablemos de Inserción laboral de las personas en situación de discapacidad en Chile

Se parte de la premisa que aseveran Paz-Maldonado y Silva-Peña (2020) quienes afirman que: “Mejorar la calidad de vida a través del acceso al empleo es imprescindible para desarrollar la autodeterminación de tales personas, dado que se fortalecen las relaciones sociales y su salud” (p. 2).

Pese a ello, en Chile aún falta más por hacer, un estudio realizado por Fundación ConTrabajo (2021) en base a los datos proporcionados por la Dirección del Trabajo del país arrojó que en 2021 si bien ha habido un incremento de los contratos, también han aumentado los finiquitos de éstos, con 14,6% en el 2019, 22,8% en el 2020 y 35,9% el año anterior.

Por lo tanto, el desafío está no solamente en que las personas con discapacidad puedan encontrar un empleo, sino además que puedan mantenerse estables al menos 12 meses continuos, atendiendo competencias funcionales a este grupo de personas como empatía, liderazgo, y trabajo en equipo.

En ese sentido, hay muchos desafíos para quienes son considerados “diferentes”, “vulnerables” o “especiales” en la lucha por remover las barreras de distintas índoles que limitan sus oportunidades laborales.

Por otro lado, la Declaración Universal de los Derechos Humanos establece que toda persona puede elegir un empleo bajo condiciones equitativas y satisfactorias (ONU, 1948, art. 23). Esto debe ser considerado no solamente en Chile, sino en América latina en forma general.

Es así como, incentivar a nuevas prácticas para la inclusión laboral a nivel empresarial, es indispensable en nuestros días. Como

referencia a ello, se considera el Modelo desde la Gestión Humana para una inclusión laboral sostenible de personas con discapacidad desarrollado por López Velázquez et al. (2021) donde se propone como una buena práctica, la planificación del talento humano, considerando convocatorias abiertas o cerradas, para empresas o corporaciones que estén dando sus primeros pasos en este proceso, sin caer en la discriminación o segregación. De la misma manera, la selección es importante, ya que tiene el objetivo de garantizar la inclusión en el ámbito laboral. Para ello se debería conocer de ante mano las condiciones de la discapacidad y limitaciones, haciendo los ajustes necesarios en el lugar de trabajo, para que la persona se desenvuelva lo más cómoda posible en el espacio bajo las condiciones dadas.

El Modelo de López Velázquez et al (2021) también hace referencia a la contratación y compensación, que deben estar establecidos en términos de equidad. Considera a su vez, la formación y el desarrollo profesional, detectando las potencialidades de la persona con discapacidad física, para un ajuste que beneficie a la empresa, así como también al talento de la persona. Por último, también son tratadas la gestión del desempeño y la calidad de vida laboral; el primero, más ligado a un proceso de inclusión desde el seguimiento del desempeño de la persona y su entorno, mientras que el último, está centrado en el bienestar de la persona dentro de la organización.

Todo esto, es indispensable para reconocer los beneficios que puede traerle a una empresa como, por ejemplo: diversidad para contratar para un cargo, adaptación al entorno empresarial de una persona con discapacidad y la puesta en marcha de su potencial, el sentido de pertenencia de los empleados de la

organización, aumento de prácticas de la gestión humana y, la evidencia de que la organización demuestra interés en el compromiso social.

Asimismo, para las empresas que incluyen a personas con discapacidad dentro de su fuerza de trabajo, se registran beneficios como una mayor motivación de parte de las personas con discapacidad en otros trabajadores, el mejoramiento del clima laboral, la mejora en la reputación de la empresa y mayor productividad (Organización Internacional del Trabajo, 2013). También se puede considerar un aumento de valor de la marca, ya que, a mediano plazo frente a la competencia, la empresa adquiere valores de diferenciación, que permiten preferencias de los consumidores, impactando positivamente más allá del aumento económico, buscando crear valor y repartiéndolo entre los actores del medio, generando más ganancia global.

Ahora bien, según la OIT (2013), en Chile en términos de educación, cuyo punto no se ha considerado hasta ahora, se refleja que sólo el 50% termina la educación básica, sólo un 10% la educación media y menos del 5% accede a la educación superior. Las consecuencias de la falta de escolaridad impactan directamente en la tasa de empleo, ya que, aunque en el país el 60% de la población con discapacidad está en edad de trabajar, sólo uno de cada tres logra insertarse laboralmente. En otras palabras, siete de cada diez no logran generar ingresos autónomamente (Fondo Nacional de la Discapacidad, 2004).

Escenarios laborales de personas con discapacidad en cifras en otros países de América Latina

En cuanto a Venezuela, este país cuenta con políticas a favor de las personas con discapacidad. En el año 2007 se oficializó la

Ley para las Personas con Discapacidad, que señala que los órganos y las empresas públicas, privadas o mixtas deberán insertar a sus áreas laborales no menos del 5% de individuos en esta condición, pudiéndose desempeñar en diferentes campos. (Ley n° 38.598/2007). Sin embargo, no hay un porcentaje establecido de personas con diferentes tipos de discapacidad, dependiendo de la edad, sexo, raza, área en la que el gobierno de este país tiene obligación de dar visibilidad, atención y acondicionar adecuadamente el entorno de manera cómoda y factible para que estas personas puedan valerse por sí mismos en sus actividades cotidianas.

Mientras que Argentina, es un país que, desde el año 2003, instauró la inserción laboral de las personas en situación de discapacidad, al mismo tiempo que fue creada la Dirección de Promoción de la Empleabilidad de Trabajadores con Discapacidad. También en relación a Argentina, en 2018 se dieron a conocer, por parte del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), los resultados definitivos del Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad, a través del cual se definió para ese momento que el 10,2% de la población de dicho país tiene algún tipo de discapacidad.

En relación a Colombia, a propósito de ampliar la situación, este país cuenta con la Ley 1996 del año 2019, que establece medidas específicas para la garantía del derecho a la capacidad legal plena de las personas con discapacidad, mayores de edad, y al acceso a los apoyos que puedan requerirse para el ejercicio de la misma; y de este modo para hacer uso del derecho en cuestiones de decisiones personales y jurídicas. En cuanto a quienes están activos trabajando en el país, y de acuerdo a cifras del Sistema Integral de Información de la Protección Social (SISPRO) del Ministerio de Salud y Protección

Social de Colombia arrojó que en 2018 un 34,2% de la población con discapacidad se encontraba impedida permanentemente para trabajar debido a su discapacidad y entre estos, un 89,8% no reciben pensión por discapacidad. Del lado opuesto, entre quienes no se encontraban impedidos para trabajar y únicamente el 11,8% respondieron estar trabajando en el momento del registro (11,8% de la muestra), no obstante, 284 con una situación laboral crítica, ya que, entre estos, el 82,1% trabajaban sin ningún tipo de contrato laboral, lo que agrava las posibilidades de formalidad del empleo.

UNA OPORTUNIDAD PARA TODOS Y TODAS

La inclusión laboral de las personas con discapacidad les permitirá sin duda una mejor calidad de vida, además de establecer redes, participar en la comunidad, aumentar confianza en sí mismos y mejorar su autoestima. Mientras que para las empresas trae grandes beneficios desde la cultura de la organización, haciéndole frente a uno de los segmentos más marginados de la población.

Es indispensable tener en cuenta a las personas con discapacidad para los procedimientos de Recursos Humanos en las empresas, quienes deberán considerarlas en lo que concierne al reclutamiento, selección, contratación, promoción, formación y adaptación y ajustes de los puestos de trabajo y siempre contemplando la igualdad de sueldos y oportunidades. Será necesario también sensibilizar y formar al resto de trabajadores sobre la discapacidad que posee su nuevo compañero o compañera para generar acercamiento y empatía.

Por otra parte, las empresas a nivel mundial tienen grandes desafíos. Incluso podrían darse el tiempo de ir un paso más allá, y trabajar a profundidad su comunicación interna y externa hacia las personas con discapacidad que formen parte de su organización, pensando en implementar acciones que les favorezcan para entablar una mejor forma de relacionarse en lo empresarial.

Es importante que las organizaciones puedan fomentar y facilitar el voluntariado de los empleados en actividades de sensibilización, y en el conocimiento y difusión de cuestiones de inclusión y gestión de la discapacidad, esto en el marco de la cultura organizacional. También se pueden organizar actos y eventos de promoción, difusión o captación de fondos para iniciativas solidarias en este ámbito, que además traerían que los empleados sean más participativos dentro de la organización.

Por otro lado, es indispensable pensar cómo las empresas podrían abordar los canales de comunicación haciendo foco en su web, las redes sociales y realizando charlas abiertas para mostrar que cuentan con trabajadores que poseen una discapacidad. De esa forma se podrá resaltar y dar una imagen positiva de este colectivo, mostrando lo eficaces que pueden llegar a ser. Esto favorecería derrumbar los mitos que los aquejan.

De igual modo, es de total importancia, difundir un correcto uso del lenguaje en las empresas donde se encuentren involucrados en puestos personas con discapacidad (Figura 1). El lenguaje inclusivo reconoce a todos y todas y es indispensable, para evitar situaciones que puedan incomodar a este grupo y para fortalecer su sentido de pertenencia.

Figura 1. Acuerdo del uso de lenguaje inclusivo en relación a las personas en situación de discapacidad

Se dice persona en situación de discapacidad/ personas con discapacidad	¡No se debe decir!
	Discapacitado, minusválido, especial, incapacitado, personas diferentes, etc. Lisiado, inválido, insano o sinónimos.

Fuente: elaboración propia basado en SENADIS (2017).

EXPERIENCIAS CHILENAS COMO FARO HACIA LA INCLUSIÓN LABORAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

El Sello Chile Inclusivo, reconoció en 2021 a 19 empresas e instituciones públicas y privadas que realizaron medidas de acción positiva para la inclusión de las personas con discapacidad.

Este premio contó con tres categorías: *Sello Inclusión Laboral*, *Sello Accesibilidad Universal al Entorno* y *Sello Oro*.

Dentro de las empresas premiadas con el *Sello Chile Inclusivo Oro* destacaron *Nextel* y *Aramark Chile*, *BCI*, *Falabela Retail*, *CorpBanca*, *CorpVida*, *Asociación Chilena de seguridad* y *SMU División Unimarc*, entre otras.

Cabe destacar que este sello es un reconocimiento que, desde 2012, entrega el Estado a través del Servicio Nacional de Discapacidad (también conocido como SENADIS), a las instituciones públicas y privadas que, independientemente de su tamaño, cumplan la base legal vigente en materias de inclusión laboral y accesibilidad universal, y

que conjuntamente presenten un proyecto de buenas prácticas inclusivas innovadoras, estratégicas y continuamente monitoreadas.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA HACIA LA INCLUSIÓN

No cabe duda que las personas quieren sentirse reconocidas en el trabajo que realizan en organizaciones y empresas. Si bien es cierto el salario que percibe una persona puede impulsar a los trabajadores a ser más efectivos y eficientes, lo mismo lo puede hacer el reconocimiento no monetario, destacando al empleado por su productividad y el cumplimiento de sus objetivos. Ante ello Garmendia (1995) afirma que "las organizaciones son cultura y no sólo tienen cultura. La tesis de que las organizaciones son cultura maneja la cultura como metáfora de la organización que promueve una visión de las organizaciones como formas expresivas, manifestaciones de la conciencia humana" (p. 90).

Por lo anterior, la Cultura Organizacional brinda un sentido de pertenencia a todas las personas que la conforman en su día a día.

La cultura de inclusión también puede promoverse, en Chile, un ejemplo de ello es la Fundación Descúbreme (<https://www.descubreme.cl/>) que se encarga de incentivar los procesos de inclusión laboral de personas con discapacidad desde la cultura organizacional, prestando apoyo en procesos de charlas y talleres de concientización en temas de Diversidad e Inclusión, diagnóstico y política de Diversidad e Inclusión.

Asimismo, la Fundación trabaja sobre la gestión inclusiva de personas, en la atención

inclusiva al cliente, tiene un Comité de Diversidad e Inclusión, realizan actividades corporativas de impacto social, cuentan con un plan de proveedores inclusivos, cursos para RRHH inclusivos y Lengua de Señas, y comunicaciones inclusivas.

Este modelo podría replicarse en distintos países y ejecutarse estratégicamente, para que las empresas puedan remover las barreras de diversa naturaleza que limitan las oportunidades de acceso a las personas con discapacidad, y así garantizar una respuesta positiva dentro de una sociedad diversa.

CONCLUSIÓN

Es necesario en Chile, y en toda América Latina, dar a conocer las problemáticas que atraviesan las personas con discapacidad para insertarse en el ámbito laboral. De esta manera, para contrarrestarlas, la implementación de buenas prácticas en la cultura organizacional puede ayudar a promover el empleo en esta población, siendo los empleadores y los trabajadores quienes se interesen cada vez más en estas realidades.

Los principios de igualdad y ciudadanía deben estar más visibles en nuestros días, en un mundo más digitalizado, y tecnológicamente próspero, en especial después de la pandemia de COVID 19, donde se abrió la puerta a empleos de forma remota tanto para hombres como para mujeres.

Las instituciones en Chile deben seguir trabajando en promover mecanismos que faciliten la inclusión laboral a las personas con discapacidad, haciendo de su día a día una

jornada más feliz y productiva, fomentando sus derechos y trabajando en la construcción de una sociedad más inclusiva.

Asimismo, el Estado de Chile tiene la obligación permanente de supervisar el cumplimiento de las normas vigentes en pro de los derechos de las personas con discapacidad, para verificar que este grupo de personas no se sientan discriminadas.

Si bien, se han dado pasos importantes en materia de leyes, es necesario seguir trabajando a favor de inclusión de personas con discapacidad a lo largo del país. En definitiva, América Latina está aún en deuda con las personas con discapacidad, al menos en términos de inclusión e integración, partiendo de aceptar la diversidad como característica de toda sociedad.

A estas alturas, sigue siendo un desafío notorio para las organizaciones, el poder alcanzar la inclusión total de personas con discapacidad. En este ensayo se propuso visualizar la Cultura Organizacional como un gran mecanismo a considerar en toda empresa, para que las personas con discapacidad puedan insertarse y sentirse felices en sus puestos de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

ACNUR (2022). *Estudio regional sobre la situación de las personas con discapacidad, refugiadas, desplazadas y migrantes en América Latina*. <https://www.acnur.org/libraries/pdf.js/web/viewer.html?file=https%3A%2F%2Fwww.acnur.org%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Flegacy-pdf%2F60f887544.pdf>

Alcívar Medranda, E. y Rivadeneira Roldán, J. (2018). La inclusión de estudiantes con discapacidad, caso de estudio: facultad de ciencias humanísticas y sociales de la Universidad Técnica de Manabí, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (marzo 2018). <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/03/inclusion-estudiantes-discapacidad.html>

Barnard, C. (1938). *The functions of the Executive*. Thirtieth Anniversary Edition.

ConTrabajo (2021). Informe de Evolución de la Ley 21.015 de Inclusión laboral que incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral (período febrero 2019 a febrero 2021). <https://fundacioncontrabajo.cl/descarga/cumplimiento-ley-inclusion-laboral-2021/>

Fondo Nacional de Discapacidad. (2004). Primer estudio Nacional de la Discapacidad (ENDISC). Gobierno de Chile. [https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/derechos-humanos-discapacidad/Primer%20estudio%20nacional%20de%20la%20discapacidad%20\(ENDISC_Chile_2004\).pdf](https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/derechos-humanos-discapacidad/Primer%20estudio%20nacional%20de%20la%20discapacidad%20(ENDISC_Chile_2004).pdf)

García Mora, M. E. et.al. (2021). Inclusión de la discapacidad en América Latina y el Caribe: un camino hacia el desarrollo sostenible. Grupo Banco Mundial. URI: <http://hdl.handle.net/10986/36628>

- García Mora, M. E. et.al. (2021). Inclusión de la discapacidad en América Latina y el Caribe: un camino hacia el desarrollo sostenible. Grupo Banco Mundial. URI: <http://hdl.handle.net/10986/36628>
- Garmendia, J.C. (1994). *Tres culturas. Organización y recursos humanos*. ESIC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018). *Estudio Nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad: resultados definitivos 2018*. - Libro digital, ISBN 978-950-896-532-5. INDEC. Argentina. https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/estudio_discapacidad_12_18.pdf
- Ley 1.996 (2019). Por medio de la cual se establece el régimen para el ejercicio de la capacidad legal de las personas con discapacidad mayores de edad. Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=99712#:~:text=Objeto.,el%20ejercicio%20de%20la%20misma>
- Ley N° 19.284 (1994). Establece normas para la plena integración social de personas con discapacidad.
- Ley N° 21.015 (2017). Incentiva la Inclusión de Personas con Discapacidad al Mundo Laboral. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1103997&idParte=>
- Ley N° 38.598 (2007). Ley para las Personas con Discapacidad. Venezuela. https://siteat.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/ve_0449.pdf
- López, M.J. (2023). *La discapacidad y sus cifras en Chile. Fundación de Inclusión Laboral ConTrabajo*. <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/cultura-inclusiva/discapacidad-en-chile/>
- López Velásquez, A. et al. (2021). Modelo desde la gestión humana para la inclusión laboral sostenible de personas con discapacidad. *Revista Inclusiones*, 149-163. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/2799>.
- Melamed, A. (2014). *Empresas más humanas*. Editorial Planeta.
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia de Chile. *III Estudio Nacional de la Discapacidad, III (ENDISC), desarrollado en base a la Encuesta Nacional de Discapacidad y Dependencia (ENDIDE) 2022*. https://www.senadis.gob.cl/pag/693/2004/iii_estudio_nacional_de_la_discapacidad
- Ministerio de Salud y Protección Social (2018). Registro para la Localización y Caracterización de las Personas con Discapacidad del Sistema Integral de Información de la Protección Social (RLCP – SISPRO). Colombia. <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Discapacidad/Paginas/registro-localizacion.aspx>

- Organización de las Naciones Unidas (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Anexo 1. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/ABCannexessp.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2017). *Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación*. ISBN 978-92-3-300076-6. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259592>
- Organización Internacional del Trabajo (2013). *Estudio: factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad*. Santiago. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/06_EstudioFactores.pdf
- Paredes Floril, P. (2018). Gestión de talento y desarrollo de competencias de personas con discapacidad. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, 6(2), 70-80. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v6i2.252>
- Paz-Maldonado, E., & Silva-Peña, I. (2020). Inserción laboral de personas en situación de discapacidad en América Latina. *Saúde E Sociedade*, 29(4), e190724. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902020190724>
- Quintana, A. y Rosas Aguilar, E. (2020). Caja de herramientas para la inclusión laboral de personas con discapacidad. Resumen y recomendaciones para generar condiciones favorables para la inclusión laboral de personas con discapacidad con énfasis en las mujeres. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Organización Internacional del Trabajo (OIT). Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_760023.pdf
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española: Diccionario panhispánico de dudas (DPD) [en línea], <https://www.rae.es/dpd/discapitado>, 2.ª edición (versión provisional). [Consulta: 19/11/2023].
- Sánchez Cañizares, S. et. al. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (2), 179-202.

SENADIS (2017). Recomendaciones uso de lenguaje inclusivo persona en situación de discapacidad. Gobierno de Chile. <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/01/guia-recomendaciones-lenguaje-inclusivo-discapacidad.pdf>

Sharma, U., Forlin, C. y Loreman, T. (2008). Impacto de la capacitación en las actitudes y preocupaciones de los futuros docentes sobre la educación inclusiva y los sentimientos sobre las personas con discapacidad. *Discapacidad y sociedad*, 23 (7), 773-785. <https://doi.org/10.1080/09687590802469271>, <https://psycnet.apa.org/record/2008-18783-010>

Weber, M. (1947). *The Theory of social and economic organization*. The Free Press. https://archive.org/details/weber-max.-the-theory-of-social-and-economic-organization-1947_202106/page/335/mode/2up

PLAN INTEGRAL DE MARKETING: NUEVO MERCADO PARA EMPRESA PRODUCTORA DE CONTENIDO AUDIOVISUAL

Luciano Paris
lucianoparis@hotmail.com

Lucía Tamagni
luciatamagni@gmail.com

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

RESUMEN

El propósito del presente plan de marketing, es contribuir al fortalecimiento de una empresa dedicada a la producción y postproducción de contenido audiovisual, impulsando el crecimiento de la misma a través de la expansión geográfica a un nuevo mercado regional como es el vecino país Brasil. Si bien la empresa es una productora consolidada en el mercado audiovisual argentino, con más de 15 años de experiencia y reconocida por la calidad de sus productos, se enfrenta a un entorno de marketing altamente dinámico y competitivo, caracterizado por una sobreoferta de servicios de producción, por lo cual deciden explorar nuevas oportunidades en el mercado brasilero como una vía para ampliar su volumen de trabajo. Se busca capitalizar las fortalezas de la empresa y abordar los desafíos del entorno competitivo, a través de estrategias sólidas y acciones concretas B2B, a través de una colaboración estratégica con una agencia de publicidad radicada en la ciudad de San Pablo.

El producto/servicio que se ofrece es el desarrollo de contenidos personalizados para un proyecto específico basado en un "reality televisivo". La ejecución exitosa de esta estrategia allana el camino para una presencia sólida y en crecimiento en el mercado brasileño, fortaleciendo la posición de la pequeña empresa argentina como líder en el desarrollo de contenido personalizado y a medida para otras agencias de publicidad.

Palabras Clave: plan - marketing - productora contenido audiovisual.

Recibido: 17/11/2023 | **Aceptado:** 22/09/2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Paris, L. y Tamagni, L. (2024). Plan integral de Marketing: nuevo mercado para empresa productora de contenido audiovisual. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 121-131.

INTRODUCCIÓN

El plan de marketing que se presenta tiene como propósito formular objetivos, estrategias y acciones de marketing B2B (*Business-to-Business*⁽¹⁾), a partir del análisis y auditoría de la situación interna y externa actual de una empresa que brinda servicios de producción y postproducción de contenido audiovisual y el público objetivo al que apunta son empresas, organismos estatales y ONGs (Organizaciones no gubernamentales) con capacidad económica para desarrollar proyectos audiovisuales. Su actividad se encuadra en el negocio B2B (*Business-to-Business*), y a través del presente plan de marketing se espera consolidar la apertura del mercado brasilero por parte de la empresa, ofreciendo el desarrollo de contenidos para marcas de Brasil, teniendo como público objetivo a las Agencias de Publicidad. A mediano plazo se pretende incorporar al menos tres nuevos clientes junto a un socio brasilero para consolidarse en la ciudad de San Pablo, Brasil.

Desde su fundación en el año 2008, la empresa tuvo como objetivo superar siempre las expectativas de sus clientes al entregar el producto audiovisual solicitado. Por las características del tipo de mercado y de producto, las relaciones con los clientes actuales y potenciales siempre es directa y con *feed back* constante entre los representantes de las organizaciones que constituyen el mercado objetivo y requieren el producto y servicios y la empresa en estudio. Esta relación se mantiene desde la gestación de la idea hasta el desarrollo de la propuesta artística y comercial. Por tratarse de “Productos a medida” que poseen

un elevado componente de servicios basados en la consultoría, nunca resultan iguales las propuestas que se acercan a los clientes.

ANALISIS SITUACIONAL

Entorno interno

En cuanto a la organización, la empresa cuenta con dos personas que son sus propietarios y que son profesionales con larga trayectoria en el campo audiovisual. El equipo de trabajo estable se encuentra entonces conformado por un Licenciado en Comunicación Audiovisual (director), un productor audiovisual, una directora artística, un comunicador social y un politólogo. Para cada proyecto crea equipos interdisciplinarios de trabajo temporal, de acuerdo a la magnitud de los programas a desarrollar. La búsqueda de los clientes y la gestación de las ideas rectoras corre por cuenta de los propietarios, quienes luego de varias entrevistas y reuniones con el cliente potencial, comienzan a incorporar según las necesidades, al resto del equipo y proceden a la contratación temporal según corresponda.

La cartera de productos está conformada por: documentales; docuseries; programas de televisión, campañas políticas, servicios de postproducción; desarrollo de contenidos y video clips.

Respecto a los precios, éstos varían en función de las necesidades del cliente, y el tipo de producto audiovisual. Los propietarios de la empresa cotizan constantemente proyectos. Hasta el momento la empresa ha presentado proyectos con cotización a lo largo de los últimos 10 años.

(1) Aquellos negocios cuya actividad empresarial se basa en la relación comercial con otras compañías. Crean productos y servicios que son consumidos por otras empresas, siendo estas las que satisfacen finalmente al consumidor (Cotobal, 2019)

La empresa promociona sus productos a través de las relaciones públicas. El método promocional es presentarse en reuniones, con clientes fijos y nuevos clientes, asistidas por soportes impresos a manera de carpetas de presentación.

En cuanto a la planificación de los medios de comunicación la empresa trabaja en cumplimiento de dos objetivos de corto y mediano plazo:

- Mantienen reuniones personales en San Pablo para luego continuar via zoom y Email reduciendo los costos hasta la ejecución de algún presupuesto aprobado.
- Realizan reuniones con los actuales clientes para ofrecer nuevas propuestas y de esta forma aumentar el volumen de producción.

La elaboración de las presentaciones ante los clientes, siempre es en formato digital y gráfico, y se utilizan los símbolos de la marca, conjuntamente con la propuesta de trabajo.

Entorno del cliente: Los clientes atendidos por la empresa, pertenecen a distintos rubros, especialmente del campo audiovisual y están localizados mayoritariamente en Argentina. Genéricamente, pueden agruparse de la siguiente manera:

- Productoras audiovisuales de gran envergadura, ya sean públicas o privadas que requieren cubrir necesidades de producción audiovisual subcontratando a empresas como la que es objeto del presente plan.
- Empresas y organismos que requieren la producción completa de Publicidades audiovisuales y gráficas.

- Instituciones públicas, Organismos del estado o agencias gubernamentales que necesitan documentar y/o informar a través de diversas piezas audiovisuales producidas totalmente por la empresa como: documentales, docuseries, publicidades y video clips, Televisión.

Potencialmente, se intenta ofrecer al mismo tipo de clientes, bajo el formato *B2B*, y a través de contactos personales, a organizaciones localizadas en Brasil.

Análisis externo

Competencia

En el mercado audiovisual argentino existe una sobreoferta de servicios de producción y los presupuestos resultan más acotados. La situación de las grandes productoras no es la misma que la de las pequeñas productoras, como es el caso de la empresa en estudio. En el núcleo central de la competitividad, siguiendo la teoría de Porter (1998), se ubica la empresa en estudio junto a 30 empresas con características similares desde la producción de contenidos, y que apuntan a los mismos mercados. La experiencia en el mercado y el posicionamiento que posee la empresa en la actualidad, genera una barrera de entrada. Respecto al poder de negociación de clientes, generalmente es alto ya que existen muchas productoras, hay mucha competencia, y suele haber bajas de precios por algunos de ellos, lo cual hace que baje el nivel de precios para todas las empresas del sector. Respecto a los proveedores, el poder de negociación es limitado, ya que se basan en escalas salariales ya fijadas. Finalmente, respecto al ingreso de nuevos competidores al mercado, la amenaza es elevada, ya que profesionales independientes

ofrecen servicios audiovisuales con muy poca estructura y a bajo precio, para construir sus propios *dossiers*. En el mercado audio visual brasilero, la situación es similar, sin embargo, la mayor ventaja competitiva considerando los principios de Porter (2006; 1998) son los precios en relación a los competidores directos que operan en el mercado (tipo de cambio favorece la exportación de servicios), y los contactos que permiten operar en alianza estratégica con productora similar de San Pablo, Brasil, mejorando la relación con proveedores y clientes (Telles, 2023).

Entorno económico

Las perspectivas económicas para Argentina durante el año 2023 fueron complejas. Argentina es uno de los países más rezagados de la región; con una economía contraída y golpeada por una inflación desorbitada, tasas de interés en alza, un peso que se desvaloriza frente al agotamiento de los ahorros (Bassetti, 2023). Durante los primeros meses de 2024, la inflación ha estado bajando, sin embargo, la situación económica continúa siendo difícil por la brusca caída de sectores como el de los servicios audiovisuales. En este contexto económico, empresas como la estudiada, necesitan proyectarse hacia otros mercados geográficos con indicadores más promisorios. Uno de los mercados regionales más tentadores por cantidad de habitantes (215 millones de personas) así como por indicadores económicos es Brasil. En el año 2022, el mercado publicitario brasileño creció un 14% (13,4 mil millones de dólares). En 2023 se espera otro crecimiento de dos dígitos, con un 10% de incremento. En este entorno, el PIB real aumentó en un 2,8%. Si bien también se disparó la inflación, como en el resto de los países de la región, el aumento fue del 9.4%

durante el año 2022. Para el año 2023 se espera una estabilización de la inflación hasta el 4,7% y que el PIB real crezca también un 1%. Brasil es el noveno mayor mercado publicitario del mundo y el mayor de América Latina (Adlatina, 2023). Respecto a los ingresos por publicidad lineal en Brasil, alcanzaron los 31,2 mil millones de reales (5,8 mil millones de dólares) en 2022, un *share* de mercado del 43%. Las ventas de anuncios en televisión aumentaron un 7%, superando el 6% por encima del tamaño del mercado anterior al Covid en 2019. La televisión abierta aumentó aún más en un 8%, mientras que la televisión paga desaceleró su crecimiento (3%). Las campañas presidenciales emitidas en las cadenas de televisión antes de las elecciones impulsaron el crecimiento de la televisión. Además, las principales cadenas, *Grupo Globo*, *ESPN* y *Warner Media*, aceleraron aún más la publicidad en televisión en el cuarto trimestre del 2022, ya que muchos siguieron la *Copa Mundial de la FIFA 2022*. La televisión paga, por otra parte, está perdiendo rápidamente audiencia y preferencia en el país en favor de los formatos digitales a medida que las plataformas de *streaming online* comienzan a dominar el *share* de mercado (Deloitte, 2020).

Los formatos digitales crecieron en dos dígitos (21%). Los ingresos totales por publicidad digital alcanzaron los 41 mil millones de reales (7,6 mil millones de dólares), un *share* de mercado del 57% (promedio regional: 52%). Los formatos móviles representan el 76% del total de la publicidad digital, ya que los ingresos alcanzaron los 31 mil millones de reales (5,7 mil millones de dólares). Tanto video como *Search* crecieron un 25 %, mientras que los formatos en redes sociales aumentaron a un ritmo más lento del 16%. Los formatos en *display* crecieron un 5% y representan apenas un 2% del total de la publicidad digital. En este entorno, se prevé

que los ingresos de la publicidad digital crezcan a una TCAC del 12% a largo plazo, y que alcancen los 71 mil millones de reales (13,2 mil millones de dólares 72% de la actividad publicitaria total) en 2027 (Adlatina, 2023).

Comparativamente, para una empresa localizada en Argentina, como es el caso de la empresa objeto del presente plan, el tipo de cambio favorece las producciones audiovisuales en la Argentina, para productoras y clientes localizados en otros países cercanos como es el caso de Brasil e incluso Estados Unidos y Europa (Telles, 2023).

El *branded content*, como técnica de marketing, consiste en crear contenidos vinculados a una marca que permitan conectarla con el consumidor. En Brasil ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Las marcas buscan cada vez más formas innovadoras de conectar con su audiencia a través de contenido relevante y atractivo. Esto ha generado una demanda creciente de servicios de producción de *branded content* por parte de agencias de publicidad y marcas (Telles, 2023).

Entorno político y legal

Como resultado del avance social de las últimas décadas, en Brasil se han incrementado las exigencias en cuanto a la calidad de las políticas públicas, al mismo tiempo que ha disminuido la confianza en las instituciones políticas por parte de una parte de la población, lo que representa un nuevo desafío para los partidos políticos (Adlatina, 2023). Además, debido al financiamiento privado de las campañas políticas, hubo una intensa expansión de la influencia de las empresas en las decisiones políticas. En este sentido, el sistema político brasileño todavía presenta una

serie de problemas estructurales y debilidades institucionales, lo cual ha desembocado en el apoyo a debates y reflexiones sobre reformas con el objetivo de proteger y ampliar los avances democráticos de las últimas décadas (Deloitte, 2020).

Brasil presenta especificidades en la dinámica de la actividad publicitaria, basada en la combinación de marcos legales estatales y la autorregulación del contenido del sector y las relaciones ético-comerciales. La actividad publicitaria en Brasil fue reconocida y regulada en 1965 a través de la Ley Federal 4.680 / 65 (aprobada por Decreto 57.690/66), que regula las relaciones entre agencias de publicidad, anunciantes y medios de comunicación. Además de la legislación vigente, el modelo de actividad publicitaria en el país está autorregulado. Esto significa que la regulación la realizan los propios agentes del sector --anunciantes, agencias de publicidad y vehículos de comunicación-- y se aplica a quienes, queriendo sus beneficios, asumen compromisos y públicos estipulados. El desempeño del CONAR (Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria) se rige por las Reglas estándar de actividad publicitaria que entraron en vigor el 16 de diciembre de 1998 (Deloitte, 2020).

En cuanto a la diferencia con Argentina, Brasil tiene un mercado audiovisual considerablemente más grande debido a su mayor población y economía. Esto implica que hay más marcas y agencias de publicidad para explorar en Brasil, lo que potencialmente aumenta las oportunidades de negocio.

Adelantos tecnológicos

La comunicación, y específicamente la publicidad en Brasil, atraviesa un intenso momento de transformación, con nuevos medios y formas de consumo de contenidos publicitarios y una creciente diversificación de medios y percepciones de los consumidores. La cantidad de contenido y estímulos que reciben las personas agrega a la publicidad el desafío de ser relevante y conveniente, con la misión de encontrar y ganar público en el momento adecuado y con el lenguaje adecuado. La pandemia de Covid-19 creó una nueva dinámica y aceleró algunas transformaciones en curso en el sector. Tecnologías como inteligencia artificial, Internet de los Objetos y 5G están más presentes en la planificación y producción publicitaria, mientras que los datos aumentan su relevancia en la toma de decisiones (Deloitte, 2020).

Con el crecimiento del uso de Internet y las redes sociales, las marcas están invirtiendo cada vez más en campañas digitales y en redes sociales. Esto brinda oportunidades para crear contenido audiovisual que se adapte a diferentes plataformas y canales de distribución, como videos para *YouTube*, *Instagram*, *Facebook*, entre otros.

Además del *branded content* tradicional, muchas marcas están incursionando en la producción de series y programas de entretenimiento para promocionar sus productos o servicios. Estas producciones suelen requerir una alta calidad de producción y narrativas creativas, lo que puede ser una oportunidad interesante para una productora audiovisual (Telles, 2023).

Tendencias socioculturales

En un país del tamaño de Brasil, las marcas regionales también son muy relevantes. Hay muchos casos en los que las marcas locales dominan los mercados, mientras que las marcas nacionales ocupan un segundo plano. Además de las ventajas logísticas, como la facilidad de distribución, las marcas locales destacan por su proximidad a los consumidores y por su contribución a la identidad cultural de la región (Deloitte, 2020). Estos factores demuestran la riqueza y heterogeneidad del mercado publicitario brasileño, que utiliza diferentes estrategias y canales para dialogar con el consumidor. El país tiene una cultura sólida y un enfoque en la creatividad, lo que favorece el desarrollo de *branded content* y la innovación en este campo (Telles, 2023).

MATRIZ FODA

Fortalezas

La empresa en estudio cuenta con los siguientes puntos fuertes:

- Experiencia y reputación: cuenta con más de 12 años de experiencia en la producción y postproducción de contenidos audiovisuales, lo que le ha permitido desarrollar sólido dossier de ventas.
- Cobertura de toda la cadena de valor: Ofrece servicios integrales en todas las etapas de producción audiovisual, lo que la convierte en una opción atractiva para clientes que buscan soluciones completas.
- Equipo interdisciplinario: Cuenta con un equipo de trabajo estable conformado por

profesionales especializados en diferentes áreas, lo que les permite abordar proyectos desde diversas perspectivas y enfoques.

- Asociación con productora y agencia de publicidad relevante en el mercado brasilero.
- Colaboración con organizaciones reconocidas: La oportunidad de trabajar en proyectos para ONG de reconocida trayectoria, brinda a la empresa la posibilidad de asociarse con marcas reconocidas y promover su experiencia en la producción de contenido con impacto social y ambiental.
- Constante formación de los profesionales con respecto a las nuevas tecnologías y adquisición de *software* y *hardware* para realizar servicios de postproducción.
- Incorporación de la Inteligencia artificial para realizar investigación para productos de tipo documental y para la creación de cierto tipo de imágenes y logotipos.

Debilidades

- Tamaño limitado del equipo: cuenta únicamente con dos empleados fijos, lo que podría limitar su capacidad para manejar múltiples proyectos simultáneamente o proyectos de gran envergadura.
- Dependencia de contratos subcontratados: Aunque la subcontratación puede ser una fuente de ingresos importante, también existe el riesgo de

depender en gran medida de estos contratos, lo que puede generar incertidumbre en términos de estabilidad financiera.

- Limitaciones de recursos: La empresa puede enfrentar limitaciones de recursos financieros y humanos, lo que podría dificultar la implementación de ciertas estrategias de marketing o la expansión a nuevos mercados.
- Competencia intensa: El sector en el que opera la empresa puede ser altamente competitivo, lo que puede dificultar el posicionamiento de la marca y la captación de clientes.
- Escasa experiencia en el mercado brasilero.
- Posible obsolescencia del equipamiento de filmación en el mediano plazo.

Amenazas

- Competencia en el mercado: El mercado de producción audiovisual es altamente competitivo, con la presencia de numerosas empresas y profesionales en el sector.
- Evolución tecnológica: Los avances tecnológicos en la producción audiovisual pueden representar una amenaza si la empresa no se mantiene actualizada en cuanto a las últimas tendencias y herramientas utilizadas en la industria.
- Competidores emergentes: Nuevas empresas o competidores existentes pueden surgir con estrategias innovadoras, productos mejorados o precios más.

Oportunidades

- Subcontratación por grandes productoras y agencias: El hecho de que la empresa sea considerada como una opción confiable para subcontratar servicios de producción audiovisual por parte de grandes productoras, instituciones y agencias, representa una oportunidad de crecimiento y expansión de su cartera de clientes.
- Expansión internacional: Existen oportunidades para que la empresa expanda sus operaciones a nuevos mercados internacionales, lo que podría aumentar su base de clientes y generar mayores ingresos.
- Cambios en las preferencias del consumidor: Los cambios en las preferencias del consumidor, como la demanda de productos más sostenibles o personalizados, pueden ser una oportunidad para la empresa si logra adaptarse rápidamente a estas tendencias.
- Alianzas estratégicas: La empresa podría explorar oportunidades de colaboración con otras compañías complementarias para desarrollar nuevos productos o acceder a nuevos segmentos de mercado.
- Buen posicionamiento del tratamiento de contenidos audiovisuales argentinos, en el mercado brasilero.
- Aunque con variabilidad, se puede considerar que el tipo de cambio también otorga competitividad a la empresa.
- Combinación de marcos legales estatales y autorregulación del contenido del sector y las relaciones ético-comerciales

FORMULACION ESTRATEGICA

Objetivos de marketing

El objetivo general del presente plan de marketing es incursionar en un nuevo mercado geográfico logrando en el mediano plazo (entre 1 y tres años) armar una cartera de clientes para productos audiovisuales en San Pablo, Brasil, sin descuidar clientes del mercado argentino, fortaleciendo imagen y posicionamiento.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Incorporar al menos 3 nuevos clientes junto a un socio brasilero en el plazo de un año.
- Consolidar el posicionamiento de la empresa asociado a productos y contenidos audiovisuales de calidad entre las empresas B2B
- Mejorar la rentabilidad de la empresa, incrementando la facturación a partir de la incorporación de nuevos clientes.
- Fortalecer la imagen a través de las comunicaciones integradas
- Mejorar el tráfico web y el posicionamiento orgánico en Internet de la productora.
- Interactuar de manera personal con cada cliente para fortalecer el vínculo B2B.

ESTRATEGIAS COMERCIALES

Competitiva

La estrategia competitiva a adoptar es la de diferenciación con enfoque en el mercado B2B de productoras y agencias de publicidad de San Pablo, Brasil. Se pretende crear una ruta por el ciclo de compra para cada cliente, teniendo en cuenta que facilitará mucho más

la personalización del contenido y facilitará la creación de campañas, contenido y estrategias individuales para cada uno de ellos.

De posicionamiento

Lograr un posicionamiento sólido entre los clientes, con una propuesta de valor diferenciada por ser individual y considerando el tipo de negocio de nuestros clientes, y la personalización de los contenidos.

De producto/mercado

La estrategia propuesta, según la matriz de Ansoff (Lovelock, 2009), es desarrollo de mercados, es decir con las mismas líneas de productos que se trabaja en la actualidad, avanzar sobre un nuevo mercado geográfico. Cabe aclarar que se continúa hablando del mercado *B2B*.

Estrategias de marketing mix

En el marco de la estrategia de expansión hacia el mercado de Brasil, la empresa se ha unido a una Agencia de Publicidad de gran relevancia que opera en San Pablo, para desarrollar un plan de contenido a medida y que atienda las necesidades específicas del cliente objetivo, que, en este caso, es una fábrica de cementos. El producto final que se ofrecerá es un “*reality show*”

Para diseñar el servicio, la interacción con el cliente es fundamental, por lo que hasta ejecutar el programa audiovisual que se propone, hay que asegurarse proporcionar el tipo de experiencia que garantice la satisfacción de los compradores (Salesforce-Pardot, 2022) para lo cual se elaboró

un “ciclo de la experiencia encuentro *B2B*” que permite concretar la estrategia de marketing *B2B*.

En el primer encuentro con el cliente que es la Agencia de Publicidad intermediaria de la comunicación, se atiende y recopila información sobre su cliente objetivo. Se indaga sobre los segmentos del mercado a los que apunta, las necesidades de comunicación que requieren, objetivos que persiguen, etc. En esta etapa toda información resulta relevante para poder gestar la idea creativa que dará lugar al estilo y tipo de audiovisual requerido.

En el segundo encuentro ya se avanza sobre las principales ideas de contenidos y soportes posibles para el armado del plan de comunicación. Previamente los dueños y productora socia de Brasil, desarrollan varias reuniones con *brainstorming* que generan la idea creativa a presentar al cliente.

En el tercer encuentro ya se presenta la idea detallada con todas las etapas del plan de contenidos, incluyendo presupuesto. En el cuarto encuentro se presenta la carpeta definitiva con el Plan de contenidos. Habitualmente se realizan hasta tres presupuestos alternativos, con distintos valores, para que el cliente puede evaluarlos y elegir el que considere más conveniente.

Con respecto a otras herramientas de comunicación empleadas por la empresa, el análisis de la página web realizado en el diagnóstico, es bastante satisfactorio; sería importante mantenerla actualizada e incorporar los nuevos trabajos que se van concretando con una periodicidad que se sugiere sea de tres meses. Asimismo, llevar un control del tráfico a la página y mejorar el posicionamiento orgánico. Se sugiere también comenzar una campaña

publicitaria en *Google* para posicionamiento de marca, utilizando las siguientes palabras clave: contenidos audiovisuales - Argentina-Producción integral televisión.

CONCLUSIÓN

Por lo que se extrae de análisis realizado a nivel externo e interno, la empresa en estudio cuenta con ventajas y desventajas, así como con oportunidades y amenazas. En primer lugar, debe estar preparada para ingresar y enfrentar la competencia diferenciándose en términos de calidad y propuesta de valor en el nuevo mercado geográfico que pretende incursionar. Se considera oportunidad que exista una ley que regula el mercado en cuanto a contenidos y comportamientos empresarios respecto a ética-comercial, ya que concuerda con los valores de la empresa. También deberá atender a los constantes cambios tecnológicos que condicionan el mercado audiovisual. En comparación, Argentina tiene un mercado audiovisual también relevante, pero en términos de tamaño y alcance es relativamente más pequeño que el de Brasil. Sin embargo, Argentina se destaca por su creatividad y talento en el campo audiovisual, lo que ha llevado a la producción de contenido de calidad reconocido a nivel internacional. Es momento también de aprovechar la competitividad que las empresas argentinas poseen en el exterior dada por el tipo de cambio. La alianza estratégica con una productora y una agencia de publicidad de renombre en Brasil, constituye también una gran oportunidad en términos de incursión en un nuevo mercado. Asimismo, respecto a debilidades, todas ellas pueden ir corrigiéndose con estrategias adecuadas y transformarlas en fortalezas.

Con las estrategias propuestas, se pretenden lograr los objetivos específicos planteados para el primer año de ejecución del plan.

Es importante destacar que algunas de las acciones vinculadas al mix de marketing, así como presupuestos y precios, no se detallan en el presente plan, a pedido de la empresa en estudio.

BIBLIOGRAFÍA

- Adlatina. (marzo de 2023). Adlatina. Obtenido de <https://www.adlatina.com/quienes-somos#:~:text=Adlatina.com%20es%20un%20medio,pa%C3%ADses%20m%C3%A1s%20importantes%20del%20mundo>
- Bassetti, M. (4 de julio de 2023). El Economista. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/las-perspectivas-economicas-2023>
- Cotobal, J. S. (2019). Plataformas e-business. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (52),307-334.
- Deloitte. (2020). *El valor de la publicidad en Brasil*.
- Lovelock, C. W. (2009). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia*. Mexico: Sexta Edición.
- Porter. (1998). *Competitive Strategy*.

Porter, M. E. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*.

Salesforce-Pardot. (2022). *Siete estrategias de marketing B2B que debe conocer*. Profesional. Obtenido de <http://www.salesforce.com.ar>

Telles, F. (23 de Marzo de 2023). Directora artística. (J. L. Paris, Entrevistador)

EMPRESAS QUE SE EXPANDEN Y EXPERIENCIAS QUE PERDURAN: ESTRATEGIAS DE MARKETING EXPERIENCIAL EN EL TURISMO ACTIVO

Valeria E. Do Santos
valeriaelizabethdosantos@gmail.com

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

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

RESUMEN

El presente artículo presenta el desarrollo de las etapas de un plan de marketing diseñado para una empresa prestadora de servicios turísticos orientada al turismo activo en la selva misionera. El mencionado plan tiene como objetivo principal impulsar el crecimiento y la expansión del emprendimiento, posicionándose como líder en el sector del cicloturismo y ofreciendo experiencias únicas y de alta calidad en servicios. Para lograr este objetivo, se ha diseñado una estrategia integral que abarca una primera etapa, con un análisis exhaustivo del entorno. A partir del cual se trabaja en una segunda etapa de diseño de una estrategia integral y acciones de marketing concretas.

El plan de marketing está enfocado en una estrategia de marketing experiencial, centrado en crear experiencias únicas y memorables para los clientes, mediante un minucioso rediseño de los tours existentes y la generación de contenido de alta calidad en el sitio web y las redes sociales de la empresa. Que incluye,

además, un *rebranding* y posicionamiento centrado en experiencias, el fortalecimiento del *engagement* a través de un *community manager*, promociones y opciones “premium”, optimización del canal de distribución en línea y el establecimiento de alianzas estratégicas con agencias de viajes.

El plan de acción propuesto tiene un horizonte temporal de un año, desde julio de 2023 hasta julio de 2024, y se asigna un presupuesto específico para cubrir los recursos financieros necesarios. Además, se establecen mecanismos de control para evaluar el desempeño e impacto, utilizando indicadores clave de progreso y realizando evaluaciones periódicas.

Palabras Clave: plan de marketing - marketing experiencial - prestador de servicio de turismo activo - cicloturismo - memorabilidad.

Recibido: 10 / 11 / 2023 | **Aceptado:** 25 / 10 / 2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Do Santos, V. E. y Gutasukas, F.A. (2024). Empresas que se expanden y experiencias que perduran: estrategias de marketing experiencial en el turismo activo. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 133–148.

INTRODUCCIÓN

En este artículo se presenta un plan de marketing diseñado para impulsar el crecimiento y la expansión de una agencia de viajes, ubicada en el corazón de la Selva Iryapú, en la localidad de Puerto Iguazú, provincia de Misiones, Argentina.

El prestador de servicio turístico trabajado cuenta con una trayectoria de más de quince años en el sector, y se ha consolidado como líder en la realización de circuitos guiados en bicicleta dentro del área de las Cataratas y el Parque Nacional Iguazú y sus alrededores. Comenzó a desarrollar su actividad en el año 2006, la firma comercial representa el estilo de vida de sus socios quienes combinan su pasión por el ciclismo con el amor por la naturaleza. Su enfoque central radica en la interpretación del entorno y la transmisión de conocimientos generando conciencia ambiental a la vez que ofrecen experiencias únicas y emocionantes de avistamiento de flora y fauna.

Como todo emprendimiento turístico, frente a la pandemia de COVID-19, se vió obligada al cierre temporal, suspendiendo sus operaciones dejando de vender sus servicios. Sin embargo, con la reapertura del turismo interno en la provincia de Misiones en julio de 2021 el emprendimiento experimentó una reactivación alineada con la creciente preferencia de las personas por actividades al aire libre. En el año 2022, tomó la decisión de expandirse y captar grupos de turistas que llegan a través de paseos en cruceros y eligen realizar tours guiados en bicicleta. Para ello implementaron dos estrategias: 1) la venta anticipada de servicios en colaboración con agencias de viajes locales receptivas y 2) la readaptación de su sitio web para que funcione como canal de venta B2C.

Hasta la fecha, la actual sociedad ha basado su éxito en la recomendación y calificación positiva de sus pasajeros, quienes describen el servicio como “excelente”. Ha logrado una destacada posición en plataformas digitales y se ha adaptado a las nuevas tecnologías para captar clientes. Pese a ello, la empresa no ha realizado una planificación estratégica acorde

con sus necesidades de comunicación y promoción. La situación post pandemia ha generado un impulso adicional que demanda la toma de decisiones y acciones concretas.

El presente artículo presenta la síntesis de un Plan de Marketing, con el desarrollo de cada una de las etapas planteadas por Kotler & Keller (Figura 1). Según los

Figura 1: Pasos para elaborar un Plan de Marketing



mencionados autores un plan de marketing es un documento detallado que describe las estrategias y tácticas que una empresa utilizará para alcanzar sus objetivos de marketing. Este plan incluye un análisis del mercado objetivo, el posicionamiento de la empresa, los objetivos de ventas y marketing, así como las acciones específicas para atraer y retener clientes, con un enfoque en el uso eficiente de los recursos y la adaptación a las necesidades del mercado. Además, establece cómo se medirá el éxito de dichas acciones.

Por lo que este artículo comienza presentando el análisis situacional del negocio para realizar el análisis del Entorno, a través del PESTEL, un análisis de la demanda y del comportamiento del consumidor actual y un análisis de la estructura (Figura 2). Seguido de una análisis interno, de los aspectos productivos y comerciales, del marketing mix actual de la empresa, del perfil de la demanda actual, de la competencia y de la marca, aspectos organizativos y financieros y de la dirección de la empresa. Todo el análisis realizado se sintetiza en Diagnóstico de la Situación, mediante un Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

A partir del cual surge la etapa de la planificación con la presentación del enfoque estratégico general del plan de marketing propuesto, el planteamiento de los objetivos comerciales anuales 2023-2024 y las estrategias de marketing propuestas.

Luego se presenta el plan de acciones acordes a las estrategias, el presupuesto y los mecanismos de control.

ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis de la situación se llevó a cabo mediante la utilización de diversas fuentes de información primarias y secundarias. En relación a las primeras, se realizaron entrevistas a los socios de la empresa obteniendo así información directa y actualizada referente a la misma y sus operaciones. También se recolectaron datos in situ, durante y después de un tour en Puerto Iguazú durante los meses de febrero y marzo de 2023.

En el caso de las fuentes de información secundarias, se emplearon también aquellas provistas por la empresa, como planillas de datos internos y estudios realizados en períodos anteriores (años 2019, 2021 y 2022). Fueron de utilidad artículos periodísticos, estadísticas de la Organización Mundial del Turismo (OMT), estudios de docentes investigadores universitarios de Argentina y otras asociaciones argentinas.

El análisis situacional se realizó: 1) en una primera etapa con el análisis del entorno y 2) en una segunda etapa con el análisis interno.

Para el análisis del entorno se evaluaron los siguientes aspectos:

Figura 2: Análisis del Macroentorno: PESTEL



Fuente de elaboración propia con datos obtenidos de fuentes secundarias (Mayo 2023)

Análisis de la demanda: En relación al análisis de la demanda en esta zona turística y específicamente para esta empresa, es importante señalar que tras la pandemia, se ha observado una transformación significativa en las preferencias de los turistas. Se ha evidenciado un incremento notorio en la inclinación por experiencias al aire libre y actividades relacionadas con la naturaleza. En Argentina, en particular, las bicicletas han ganado protagonismo debido a la diversidad de biomas y ambientes que ofrece el país. Esta tendencia se debe a varios factores que resultan beneficiosos tanto para los turistas como para los destinos. Puerto Iguazú se destaca como un destino potencialmente atractivo en este sentido. Los turistas buscan nuevas formas de viajar que sean más respetuosas con el ambiente, reduciendo su huella de carbono y disfrutando de actividades al aire libre que fomenten un estilo de vida activo. Los tours en

bicicleta ofrecen una manera emocionante de explorar un destino mientras se hace ejercicio, lo cual resulta atractivo para los viajeros conscientes de su bienestar. Por otro lado, Puerto Iguazú cuenta con características naturales y culturales únicas que hacen que los tours en bicicleta sean especialmente atractivos. La ciudad se encuentra cerca de las famosas Cataratas del Iguazú, uno de los

destinos turísticos más populares de América Latina.

Según un estudio realizado (Moral Moral, 2016, pp 4) el cicloturismo en España ha experimentado un crecimiento anual estimado de entre el 15% y el 25% en promedio desde 2016. Esta tendencia se atribuye a la creciente conciencia sobre la sostenibilidad y al interés por actividades al aire libre y experiencias auténticas.

En este sentido, según las organizaciones turísticas en Argentina, se ha observado un aumento significativo en la demanda de tours en bicicleta en los últimos años; las solicitudes de rutas en bicicleta en *Google Maps* aumentaron un 83% entre marzo y octubre de 2020 en comparación con el mismo período de 2019.

Es importante destacar datos presentados por la reconocida *Hosteltur* con respecto al análisis del comportamiento de compra de los turistas a nivel global, que presenta resultados

de encuestas realizadas a agencias de viajes y prestadores de servicios turísticos, en las que se obtuvieron evidencias de cambios significativos en el comportamiento de compra tanto de turistas nacionales -españoles- como internacionales al contratar servicios turísticos. Entre las que se mencionan que las familias con niños pequeños realizan varios viajes al año, prefiriendo el avión y el coche, los adultos mayores y los viajeros solitarios, como los *Millennials* y la *Generación Z*, presentan oportunidades clave, destacándose su preferencia por experiencias tecnológicas y sostenibles (Masoni, Bayés, 2020).

Según los resultados de la encuesta que realiza periódicamente la empresa de turismo activo, los pasajeros argentinos prefieren contratar los viajes de manera directa, a través de canales online o mediante agencias de viajes locales. La frecuencia de compra varía según la disponibilidad de tiempo, siendo los fines de semana los momentos más comunes para planificar viajes, incluso en períodos de tiempo libre que ya no se limitan a las temporadas estivales. Ha surgido la tendencia de las "escapadas de fines de semana largos". Valoran cada vez más los destinos del país, buscando explorar y disfrutar de lo que su propia tierra tiene para ofrecer.

Políticas como el *PreViaje* a nivel nacional (https://www.creebba.org.ar/iae/iae183/2_turismo_IAE_183.pdf) y el "Viajé por Misiones" en la provincia <https://www.eltoritorio.com.ar/noticias/2023/05/03/787606-se-viene-viaja-por-misiones-pensado-para-turismo-interno>, promueven la elección de destinos locales y fortalecen la economía interna. Las decisiones de compra pueden estar influenciadas por

la opinión y recomendaciones de familiares, amigos o conocidos que hayan visitado el destino previamente.

En contraste, los turistas internacionales tienden a realizar la compra de servicios turísticos antes de su viaje utilizando canales online como agencias de viajes internacionales, plataformas de reserva de alojamientos y actividades, y páginas web oficiales de los destinos turísticos. Buscan experiencias culturales, naturales y únicas en destinos extranjeros. Su motivación puede estar impulsada por la curiosidad, la búsqueda de aventuras, el interés histórico o la belleza paisajística. Estos viajeros son ávidos lectores de blogs de viajeros donde no solo buscan leer experiencias de otros, sino que también comparten sus propias recomendaciones, preferencias y atenciones

Análisis de la estructura competitiva de la empresa: en el mercado de servicios de paseos guiados en bicicletas existe una amplia gama de competidores que ofrecen propuestas similares. Tanto empresas turísticas establecidas a nivel local como internacional se posicionan como competencia directa, brindando servicios que pueden considerarse sustitutos con diferentes enfoques. Algunas empresas se centran únicamente en el alquiler de bicicletas, ofreciendo recorridos preestablecidos y opciones de autoguiado, mientras que otras proporcionan guías profesionales para acompañar a los turistas durante el recorrido. Además de estas empresas, también se observa la presencia de emprendimientos locales más pequeños y empresas independientes que pueden representar una competencia a nivel regional. La posición geográfica de Argentina, ubicada en la frontera con otros países que comparten atractivos naturales, hace que estos

competidores regionales sean relevantes, ya que ofrecen experiencias similares en destinos cercanos.

En cuanto a las amenazas de nuevos ingresos, el mercado de servicios de tours en bicicletas muestra un potencial atractivo para emprendedores y empresas emergentes. La creciente popularidad del cicloturismo y la demanda de experiencias de viaje únicas pueden motivar la entrada de nuevos actores en el sector, buscando captar la atención de los turistas con propuestas innovadoras y diferenciadas.

Sin embargo, es importante considerar que el entorno empresarial para los servicios de tours en bicicletas en Argentina está influenciado por las políticas de importación adoptadas en los últimos años debido a las crisis económicas recurrentes. Según la Asociación Argentina de Proveedores de la Industria del Turismo (AAPIT), los proveedores de bicicletas y equipos relacionados, como fabricantes, distribuidores, empresas de mantenimiento y reparación, así como empresas de transporte que brindan soluciones logísticas, enfrentan desafíos debido a las dificultades para realizar compras de productos importados. La limitada disponibilidad y calidad de los proveedores locales dificultan la mejora continua de la calidad de los servicios en esta industria.

Para el análisis interno se analizaron los siguientes aspectos:

Aspectos Productivos: en cuanto al análisis del proceso productivo, la empresa ha establecido un enfoque eficiente y bien estructurado, desde la recepción de los clientes hasta la entrega de los servicios. Esto garantiza un proceso fluido que satisface las necesidades de los turistas de

manera efectiva. La utilización de la capacidad instalada es óptima, ya que la empresa ha gestionado sus recursos de manera eficiente, maximizando el uso de sus equipos. Esto le permite ofrecer una amplia gama de tours y mantener altos estándares de servicio, incluso en períodos de alta demanda. En cuanto al grado de desarrollo tecnológico, este emprendimiento ha invertido en sistemas y herramientas que mejoran la experiencia del cliente y optimizan las operaciones internas. La implementación de tecnología en la gestión de reservas en su página web, seguimiento de rutas y comunicación con los guías ha contribuido a una mayor eficiencia y satisfacción del cliente. Se realizan inversiones periódicas en la adquisición de nuevas bicicletas, equipos de seguridad y mejoras en las instalaciones. El nivel de calidad del producto final es alto, ya que la empresa se esfuerza por ofrecer recorridos bien planificados que superen las expectativas de los turistas. Esto se refleja en las valoraciones positivas y la fidelidad de los clientes satisfechos.

Aspectos Comerciales: La empresa mantiene una excelente relación comercial con sus proveedores. Cuentan con acuerdos con bicicleterías locales, para tercerizar servicios, y con mercados mayoristas para abastecerse de mercadería destinada a los amenities o desayunos ofrecidos durante los recorridos. Sin embargo, una de las problemáticas actuales es que momentáneamente no disponen del número completo de bicicletas requeridas para realizar el tour de veinte pasajeros. Para solucionar esto, han recurrido a una empresa con la cual trabajan y les alquilan bicicletas de calidad similar a las de su propia flota.

Durante su trayectoria, la sociedad no ha establecido objetivos de marketing para su emprendimiento. Ganar reconocimiento y

posicionarse en el mercado les ha llevado más de quince años. No obstante, han notado que mediante diversas herramientas relacionadas con el marketing han podido explorar otras opciones que hoy en día consideran importantes para su empresa. En la actualidad, carece de un plan de marketing implementado que les permita tomar decisiones estratégicas enfocadas en su público objetivo. Esto se debe a que la empresa se encuentra en una etapa de pequeñas inversiones para adquirir el equipo necesario, obteniendo financiamiento diverso. Asimismo, han establecido acuerdos con operadores tanto nacionales como internacionales para ofrecer sus servicios. Como resultado de esta fase operativa y las inversiones en curso, el desarrollo de un plan de marketing ha sido pospuesto.

Análisis del mercado actual

Con respecto a la demanda de la empresa, se pueden identificar cuatro perfiles de demanda. Dos de ellos tienen que ver con los turistas que establecen contacto directo con la empresa (Figura 3) y los otros dos con agencias de turismo incorporadas como mercado meta objetivo y que funcionan como intermediarios entre la empresa y el consumidor final (Figura 4).

Análisis de la competencia de la agencia de viajes: en términos generales, se puede afirmar que la empresa no enfrenta una competencia directa real, pero sí existe una competencia

potencial que debe tenerse en cuenta. Uno de los competidores destacados, ofrece servicios similares a un precio más bajo sin comprometer la calidad. Otros competidores potenciales incluyen ex empleados que han emprendido sus propios negocios, e incluso empresas de alquiler de bicicletas como el emprendimiento. La estrategia de la competencia se centra en imitar los productos y servicios de la empresa, incluso utilizando nombres similares, y atraer a los clientes con precios más bajos. Sin embargo, a menudo sacrifican la calidad de las bicicletas y no cuentan con guías debidamente capacitados para el ciclismo. Es importante destacar que la empresa en estudio reconoce un déficit en su marca, ya que la mayoría de sus clientes llegan a través de sus actividades y no por el reconocimiento de la marca en sí. En contraste, la competencia se enfoca más en cuestiones comunicacionales y de marketing para atraer clientes. A pesar de estas consideraciones, la empresa en estudio continúa destacándose frente a la competencia debido a la calidad de sus servicios y la experiencia diferenciada que justifica su precio y su trayectoria. Sin embargo, es importante que la empresa tome medidas

Figura 3: Perfil de Turistas Internacionales y Nacionales (B2C)



Fuente: perfil elaborado con fuentes de información primaria (entrevistas, observación) y secundaria (datos de la planilla de seguros de la empresa) Septiembre 2023.

Figura 4: Perfil de la demanda Agencias de Viajes Nacionales e Internacionales (B2B)



Fuente: perfil elaborado con fuentes de información primaria (entrevistas, observación) y secundaria (datos de la planilla de seguros de la empresa) Mayo 2023.

para fortalecer su marca y comunicación, a fin de aumentar su reconocimiento y atraer a más clientes de manera proactiva.

Aspectos Organizativos y Financieros: en cuanto a la propiedad del capital, la empresa se encuentra en proceso de establecer una SAS (sociedad por acciones simplificadas), conformada por dos socios que dedican tiempo completo a las tareas operativas, de gestión y administración. Además, se contratan guías *freelance* para los tours, quienes son contactados con anticipación a las fechas programadas para realizar el servicio, por lo que la empresa en estudio cuenta con un número variable de empleados, en función de la demanda estacional. Se busca mantener un equipo profesional y de calidad acorde con el servicio que la empresa desea brindar en cada excursión. Además, se valora la capacidad de los empleados para comunicarse en varios idiomas, a fin de satisfacer las necesidades de los turistas internacionales. La empresa no proporciona datos respecto del nivel de implantación de sistemas de gestión de calidad y/o gestión

medioambiental y tampoco respecto de investigación y desarrollo.

Aspectos de la Dirección: los directivos del emprendimiento en estudio, han identificado la Ruta Natural como una oportunidad para aprovechar recursos adicionales y ofrecer nuevas propuestas a sus clientes. Por lo tanto, la satisfacción de las

necesidades de los clientes está relacionada con la diferenciación de los paquetes que la empresa propone, brindando experiencias en atractivos como los Saltos del Monday o la Península de Comandante Andresito. Un aspecto negativo en el desarrollo de estrategias de marketing es que la empresa no había considerado la posibilidad de incluir un plan de marketing en sus operaciones. A pesar de ello, han implementado acciones utilizando herramientas digitales que les han permitido adaptarse a la nueva demanda de turistas durante este tiempo. Especialmente después de la pandemia, ha reconocido la importancia de diseñar e incorporar objetivos y estrategias de marketing, poniendo énfasis en la planificación a corto y largo plazo. Esto refleja un cambio significativo dentro de la empresa, con una visión de crecimiento sostenible. Es positivo que los socios de la empresa estén llevando a cabo acciones para emprender desde nuevas perspectivas.

Marketing Mix: se realizó un análisis de la situación actual del marketing mix u operativo de la empresa en estudio: producto, precio, comercialización y comunicación.

En relación a la cartera de productos, la empresa actualmente brinda 4 líneas de servicios (Figura 5).

Figura 5: Cartera de Servicios de la Empresa

CARTERA DE SERVICIOS				
Se presentan a modo de cuadro comparativo, la cartera de servicios que ofrece la empresa a sus clientes				
Tour	TOUR 1	TOUR 2	TOUR 3	TOUR 4
Descripción	Este recorrido es el más agreste que se puede realizar en la zona, ya que se transita por un sendero que pertenece a un sector del Parque Nacional Iguazú y el área intangible. Se aprovechan los momentos de menor temperatura para aumentar las posibilidades de ver pequeños mamíferos, aves y mariposas, realizar interpretación del ambiente y su cuidado. Se ingresa a un sendero donde se puede pedalear hasta el Río Iguazú y lograr una hermosa vista a la distancia de la bruma que forma la Garganta del Diabolo.	Es un recorrido que une Argentina y Paraguay en un solo día viajando en bicicleta y usando la ruta o ferry que navega el Río Iguazú y el Río Paraná. Se recorre en principio un sector de la selva sobre caminos de gaseamiento y senderos de tierra roja donde conviven las comunidades de guaraníes y hoteles de la selva en Puerto Iguazú, para luego embarcar. Después de realizar los trámites migratorios, el desafío es llegar en bicicleta al Salto Monday atravesando el pueblo de Pir. Franco, Paraguay. Al regresar se realiza una parada en el río paraguayo para contemplar la vista de los tres países y los dos grandes ríos.	Inicia en Puerto Iguazú, pasando por la aduana Argentina, el Puente Internacional de Tandero Nieves y la aduana brasileña por ruta de asfalto. Se llegará en bicicleta hasta la primera panorámica de las Cataratas del Iguazú, luego se recorrerán las pasarelas, acompañados de un guía bilingüe. Si desean y a costo del pasajero, los turistas pueden tomar el almuerzo en el Parque y después emprenden el regreso por la misma ruta.	Es un recorrido realizado en conjunto en la Península de Comandante Andrés junto a colegas locales. Se ofrece una experiencia diferente dentro de la selva subtropical. El itinerario lleva a la ruta Nacional 101 en vehículo desde Puerto Iguazú durante 60 km hasta un puerto natural para iniciar la experiencia en kayak, recorriendo río abajo unas 3 hs aproximadamente. Al finalizar los espera el almuerzo que organiza Surucua Lodge y que consta de una comida de 2 platos. Al finalizar se realiza un descenso para iniciar luego el circuito de 6 km en bici alrededor de la reserva natural.
Condiciones	Mínimo 2 personas por salida con reserva previa y sujeto a disponibilidad. Menores a partir de los 10 años. Se requiere no ser alérgico a picaduras de insectos.	Reservar, aproximadamente con 15 días de antelación con tránsito. Mínimo 2 personas por salida con reserva previa y sujeto a disponibilidad. El tour requiere realizar los trámites migratorios en el país visitado por lo que se recomienda verificar la necesidad de contar con la VISA para Brasil si corresponde. Siempre es necesario documento que acredite identidad a pasajero.	El tour requiere realizar los trámites migratorios en el país visitado por lo que se recomienda verificar la necesidad de contar con la VISA para Brasil si corresponde. Siempre es necesario documento que acredite identidad a pasajero.	Es importante informar respecto de alergias especiales, alergias a medicamentos indicados previamente. Cada tour debe realizarse con atención ya que es necesario coordinar con proveedores que prestan el servicio.
Incluye	Traslado, guía, bích, casco y guantes. Servicio en regular.	Ticket de la balsa, ingreso al Salto Monday, bicicleta, casco y guantes. Además agua y el almuerzo con bebidas sin alcohol.	No incluye almuerzo e ingreso al parque (los ingresos se adaptan en el mismo día y se abonan con tarjetas de crédito. Mínimo 2 personas por salida con reserva previa y sujeto a disponibilidad.	Almuerzo y transporte, bicicleta y kayak y todos los elementos de seguridad (guante, casco, kayak, remo, chaleco salvavidas)
Tarifa	USD 25	USD 86	USD 57	USD 110

Fuente: elaboración propia creada a partir de recolección de datos secundarios en trabajo de campo. Septiembre 2023.

Respecto de los **precios**, la empresa utiliza la estrategia diferencial de precios entre turistas nacionales y extranjeros a moneda oficial y dólar. Otro precio es el ofrecido a otras agencias de viajes, a las que se les vende a un precio de referencia con uno sugerido para venta al público. Las tarifas se expresan de acuerdo a los costos unitarios operativos más un porcentaje de ganancia.

Los precios de la empresa varían entre USD 25 y USD 110 dependiendo el tour pero también se los adaptan de acuerdo a la cantidad de pasajeros.

Los **canales de distribución** directos son: su propia página web y el catálogo que poseen a través de su línea de whatsapp. Las consultas que tienen al respecto tienen que ver por

recomendaciones de otros turistas (boca en boca) y es a través de sus RRSS: *Instagram* y *Facebook*.

Respecto a canales indirectos, trabajan con intermediarios como: agencias de viajes nacionales e internacionales (de España, Brasil y Estados Unidos) y con prestadores de servicios de alojamiento. También trabajan en conjunto con varias agencias locales de la localidad de Puerto Iguazú; también a través de plataformas como *google* y *tripadvisor*.

Cabe aclarar, que el panorama de compra de servicios turísticos ha experimentado cambios significativos debido a la pandemia. Los consumidores ahora optan por realizar sus compras a través del sitio web oficial de la empresa o por las consultas a las RRSS oficiales donde se les envía la información de la empresa por esos mismos canales o solicitando un e-mail de contacto. Para los pagos se utilizan transferencias, tarjetas de débito (nacional) o enlaces de pago (extranjeros).

La página web oficial y las redes sociales de la empresa presentan una problemática en cuanto a su imagen representativa y la experiencia de compra del cliente. Actualmente, la página web no brinda una experiencia digital óptima para los clientes al momento de adquirir los servicios ofrecidos. Además, la falta de integración de

todas las plataformas de la empresa dificulta la redirección efectiva de la demanda para generar la compra.

Dentro de la **Comunicación** como aspecto positivo dentro de este contexto, la incorporación de una página web y la presencia en redes sociales (Instagram y Facebook) ha brindado a la empresa la oportunidad de conectarse con su audiencia de manera más directa y accesible. Sin embargo, para superar los desafíos de comunicación actuales, es fundamental que la empresa desarrolle una estrategia de comunicación sólida y efectiva que permita aprovechar al máximo estas plataformas y garantizar una experiencia de cliente excepcional. En este sentido, es esencial abordar la falta de una imagen representativa coherente, mejorar la experiencia de compra en línea y asegurarse de que todas las plataformas estén integradas de manera efectiva.

Al realizar un **análisis de la marca** de la empresa en estudio, la misma está compuesta por un isologotipo, ya que combina imagen y tipografía. El logotipo incluye por un lado la palabra "Iguazú" en una tipografía manuscritas o script tipo brush en caja baja, con una paleta cromática en degradé de naranja a amarillo. Debajo se encuentra el nombre de la empresa en tipografía sans serif, mezclando caja alta y baja y variables de fuente book o regular con bold. Una imagen acompaña al nombre de la marca.

En la versión cromática negra de la marca, el logotipo presenta un efecto de pinceladas, mientras que en la versión a color las líneas son limpias.

El signo marcario va siempre acompañado de un contenedor compuesto por líneas tipo brush, con una paleta cromática de verde, celeste y rojo en su versión original y blanca o negra en

su versión monocromática. El logotipo utiliza dos tipografías diferentes, una manuscrita en caja baja y una *sans serif* para el nombre de la marca. Esto genera una falta de coherencia visual y dificulta la legibilidad y comprensión de la marca.

El logotipo mezcla caja alta y baja, así como diferentes variables de fuente (*book*, *bold*). Esto genera una falta de estructura y uniformidad en el diseño, lo que puede resultar confuso y poco profesional. El degradado de naranja a amarillo utilizado en la palabra "Iguazú" puede afectar la legibilidad del texto, especialmente en tamaño pequeño o en impresiones de baja calidad. Además, no se menciona si se ha considerado la accesibilidad y la capacidad de reproducción en diferentes medios.

No se establece una conexión visual clara entre la imagen y el logotipo. Esto puede debilitar la identidad de la marca y dificultar su reconocimiento.

A modo de síntesis de esta etapa de análisis situacional, se presenta el FODA:

Figura 6: FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2023.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA (OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING)

En base al estado de situación a partir del diagnóstico de la empresa y las oportunidades identificadas, el presente plan de marketing se enfoca en el desarrollo de estrategias y acciones para fortalecer la posición de empresa en el mercado local e internacional, brindando un servicio diferenciado y de calidad que combine el ciclismo, la naturaleza y la interpretación del entorno, generando así una experiencia única y memorable para sus clientes.

El enfoque estratégico del presente plan de marketing se centrará en la propuesta de un rebranding de una marca sólida y distintiva, la mejora de la comunicación en línea para atraer y comprometer a los clientes, y el fortalecimiento de la distribución a través de agencias de viajes para llegar a un público más amplio. Todo esto

con el objetivo de impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la agencia de viajes como empresa de experiencias turísticas memorables.

El mismo se sustenta en la relevancia del marketing comunicacional experiencial/vivencial como una de las mejores herramientas para crear conexiones emocionales duraderas con los clientes. Al comunicar experiencias vivenciales, se busca trascender más allá de la simple transmisión de información y promoción de productos, y se busca involucrar a los clientes a nivel emocional.

El marketing comunicacional experiencial se basa en la premisa de que los consumidores no solo buscan adquirir productos o servicios, sino también vivir experiencias memorables y significativas (Galmés Cerezo, M. 2015) A través de la narración de historias, el uso de imágenes impactantes y la creación de interacciones personalizadas, se busca que los clientes

generen por ellos mismos una experiencia única que les permita conectarse con la marca de manera profunda y auténtica.

Al trabajar con este enfoque, la empresa buscará destacarse en un mercado competitivo y diferenciarse de la competencia transmitiendo experiencias vivenciales que ofrece. Se busca despertar emociones y generar un vínculo emocional con los clientes, lo que puede resultar en una mayor fidelización, recomendación y preferencia por la marca.

Además, al fortalecer la comunicación en línea y trabajar con agencias de viajes, se buscará ampliar el alcance de la empresa y llegar a un público más amplio, que es precisamente en lo que está apuntando la empresa brindando la oportunidad de presentar de manera efectiva las experiencias únicas que la agencia ofrece, capturando la atención de los clientes y generando un interés genuino por la venta de sus servicios.

Objetivo 2: Establecer una comunicación centrada en experiencias memorables, mediante la implementación de campañas de marketing y estrategia de contenido, con aumentando en un 10% más la interacción en RRSS y un 25% en la participación de los usuarios en actividades y testimonios relacionados con la marca en un plazo de 6 meses.

Objetivo 3: Fortalecer el canal de distribución de ventas a través de las agencias de viajes, incrementando las ventas generadas por este intermediario en un 30% anual mediante el establecimiento de alianzas estratégicas.

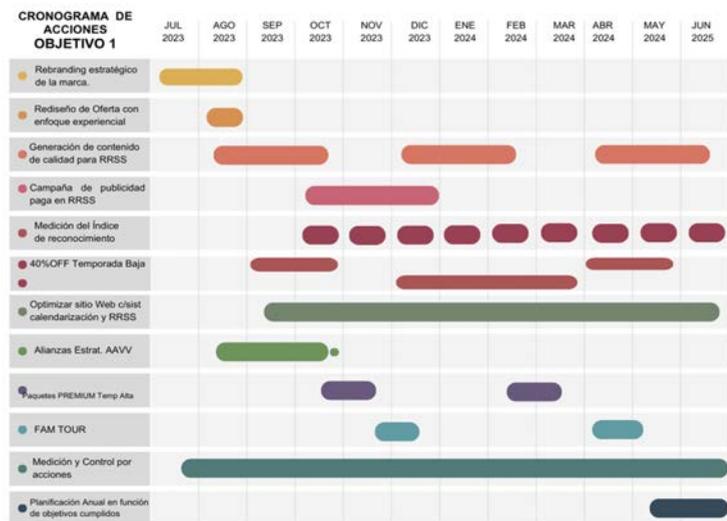
Programas de acciones

Se presenta a continuación el plan de Acciones para la firma en estudio, con un horizonte temporal de julio 2023 a julio 2024, a través de una Diagrama de Gantt (Figuras 7, 8 y 9).

Los objetivos de marketing planteados son:

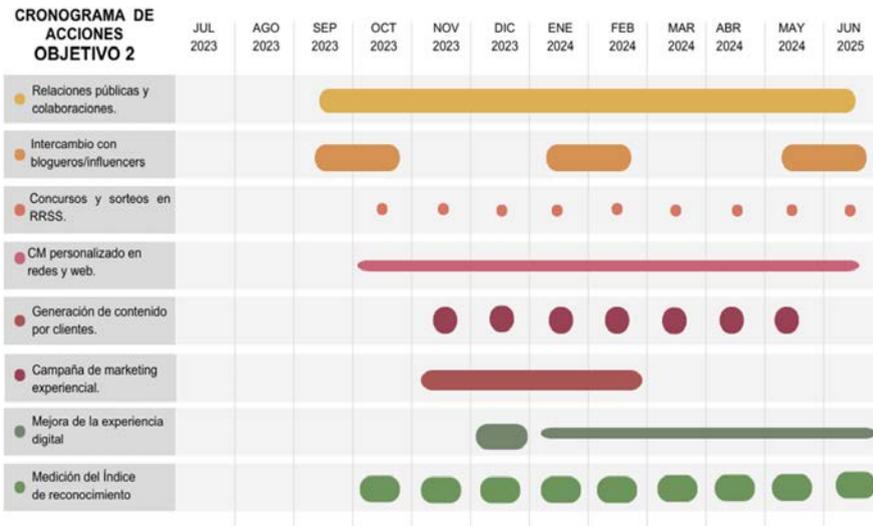
Objetivo 1: Aumentar el reconocimiento de la marca y posicionarla como líder en empresa de experiencias en un plazo de 12 meses, logrando un incremento del 20% en el índice de reconocimiento de la marca y una mejora del 15% en la percepción positiva de los clientes respecto de las experiencias ofrecidas.

Figura 7: Cronograma de acciones del Objetivo 1



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2023.

Figura 8: Cronograma de acciones del Objetivo 2



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2023.

Figura 9: Cronograma de acciones del Objetivo 2



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2023.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

El marketing experiencial emerge como una herramienta interesante para las empresas en un mundo cada vez más centrado en la experiencia del cliente. A través de este ensayo, se ha demostrado cómo la creación de conexiones emocionales y memorables con los consumidores se ha convertido en un elemento central para el éxito empresarial en diversos sectores, incluso y sobre todo en experiencias que utilizan de todos sus sentidos para lo es el turismo. La capacidad de transformar productos y servicios en experiencias significativas no solo fomenta la fidelización de clientes, sino que también abre nuevas oportunidades de crecimiento y diferenciación en un mercado competitivo.

El marketing experiencial no se trata simplemente de vender un producto o servicio, sino de proporcionar a los clientes un viaje emocional que los conecte de manera profunda con la marca. Como se ha discutido, esto implica una estrategia integral que abarca desde el diseño de productos y servicios hasta la comunicación y la interacción en el punto de venta y el servicio posventa. Además, la colaboración con otros actores del mercado y una comprensión continua de las preferencias del cliente son cruciales para mantenerse relevante y exitoso en este enfoque.

En un mundo donde la competencia se torna cada vez más competitiva y las expectativas del consumidor son cada vez más altas, el marketing experiencial se erige como un faro de oportunidad. Aquellas empresas dispuestas a invertir en la creación de experiencias auténticas y memorables estarán mejor posicionadas para

prosperar en el mercado actual y en el futuro. Este enfoque no solo beneficia a las empresas, sino que si es bien gestionado y ejecutado también enriquece la vida de los consumidores al ofrecerles experiencias memorables.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde Casado, J. C., & Merino Sanz, M. J. (2011). Comunicación experiencial y sensorial algunos ejemplos de aplicación. *Harvard Deusto Business Review*, (198), 62-79. Recuperado de <https://micliente.net/material/uploads/2015/04/Whitepaper-Comuncaci%C3%B3n-sensorial.pdf>
- Ferrel, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing* (5.ª ed.). Pearson, Cengage Learning. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf>
- Galmés Cerezo, M (2015). Comunicación y marketing experiencial: aproximación al estado de la cuestión *Opción*, vol. 31, núm. 1, 2015, pp. 974-999 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005054>
- Giraldo, L.M., Godes Naranjo, E. y Bonilla Castro, J.D. (2020). Análisis Pestel y su incidencia sobre la planeación estratégica: una aproximación en tiempos de COVID-19. *Semillas del Saber - Edición especial*.

- Masoni Bayés, C. (2020). Tendencias en la demanda turística basadas en diferentes tipos de segmentación. ¿Qué cambios han presentado después de la aparición del Covid19?. Hosteltur.
- Kam Arteaga, L. (2017). Marketing experiencial: El marketing a través de las experiencias del consumidor, de Francisco Arbaiza. *Revista De Comunicación*, 16 (2), 265–266. Recuperado a partir de: <https://revistadecomunicacion.com/article/view/997>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (15.ª ed.). Pearson. Recuperado de https://www.academia.edu/43892309/Direccion_en_Marketing_Kotler_y_Keller_1
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14.ª ed.). Pearson. Recuperado de https://www.academia.edu/42228046/Kotler_P_and_Armstrong_G_2012_Marketing_14e_PEARSON_EDUCACION_M%C3%A9xico
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11.ª ed.). Cengage Learning. Recuperado de: https://issuu.com/cengagelatam/docs/marketing_ed_latinoame__rica_lamb_
- Moral-Moral, M. (2016). “El desarrollo del Cicloturismo como una modalidad turística sostenible”, *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 21 (diciembre 2016). Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/turydes/21/cicloturismo.html>
- Ortiz Barroso, M. A., & Torres Valdez, J. C. (2020). Validación del modelo de experiencia turística memorable. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/04/modelo-experiencia-turistica.html>
- <http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe2004modelo-experiencia-turistica>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado de: https://www.academia.edu/4456952/Cap_1_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica* (18.ª ed.). McGraw Hill. Recuperado de: <https://dokumen.tips/technology/administracion-estrategica-18-edicion-thompson.html>

